

Interreg  
Europe



Co-funded by  
the European Union

TOURBO

# Доклад

Оценка на въздействието на предложените промени в  
Областната стратегия за развитие на туризма в област  
Враца (2021–2027 г.)

Оценката на въздействие се изготвя във връзка с изпълнението на  
проект „Стимулиране прехода на ММСП в туризма към зелена и  
дигитална трансформация“ (TOURBO),  
Програма ИНТЕРРЕГ ЕВРОПА 2021 – 2027

*Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия. Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не носи отговорност за каквото и да е използване на информацията, съдържаща се в нея. Възпроизвеждането е разрешено при посочване на източника.*

## Въведение

Областната стратегия за развитие на туризма в област Враца 2021–2027 г. е основополагащ документ, определящ визията, целите и приоритетите за устойчиво развитие на туристическия сектор в региона. Стратегията е утвърдена през 2021 г. от областния управител след консултации със заинтересованите страни, в съответствие със Закона за туризма. Тя си поставя за цел да постигне баланс между икономическите, екологичните и социално-културните аспекти на развитието, оптимално използване на природните ресурси и културното наследство и принос към преодоляването на бедността и безработицата, носейки ползи за всички заинтересовани страни в област Враца.

Към средата на периода на действие (2025 г.) са предложени промени и допълнения към Стратегията, с цел нейното подобряване и актуализиране. Тези предложения произтичат от участието на Търговско-промишлена палата – Враца в международен проект „Стимулиране прехода на ММСП в туризма към зелена и дигитална трансформация“ (TOURBO), Програма ИНТЕРРЕГ ЕВРОПА 2021 – 2027, чиято основна цел е да създаде стабилна и прогресивна рамка за интегрирането на устойчив туристически сектор в местните и регионални политики, особено с цел преход на ММСП към интелигентна и екологична трансформация чрез подхода на четворната спирала (quadruple-helix).

Предложените мерки отразяват научените уроци от партньорски региони и новите тенденции след COVID-19, като акцентират върху по-ефективно управление на политиката, дигиталната трансформация и зелената икономика в туризма. Настоящият доклад представя оценка на въздействието на всички предложени промени, включително ефектите им върху различни групи заинтересовани страни (местни общности, туристически бизнеси, институции, НПО и др.), приноса им към икономическите възможности на местните общности, потенциалните екологични последици, индикаторите и методите за мониторинг, SWOT анализ и препоръки за устойчиво изпълнение и наблюдение. В заключение са обобщени ключовите изводи от анализа.

## 1. Основни предложени промени и очаквани ефекти

Предложените промени в областната туристическа стратегия могат да се групират в четири основни направления:

- (1) Институционално укрепване и координация,**
- (2) Повишаване на капацитета и обучения,**
- (3) Устойчивост и участие на общността, и**
- (4) Интеграция на политики и двоен преход (дигитален и зелен).**

По-долу са разгледани същността на мерките във всяка група и оценката на тяхното въздействие.

### 1.1. Институционално укрепване и координация

В тази категория се предлага създаване на **Регионален съвет за устойчив туризъм и дигитален преход** – нов консултативно-координационен орган, който да обедини ключови заинтересовани страни (представители на местната власт, туристическия бизнес, общностите, НПО, образователни институции и др.) за **съвместно управление** на стратегията. Основна задача на този съвет ще бъде изготвянето и прилагането на **комплексен План за действие за устойчив туризъм**, който да конкретизира приоритетите на Стратегията 2021–2027 в практически мерки и проекти. Новосъздаденият съвет следва да осигури по-интегриран и координиран подход при изпълнението на стратегията, както и да насърчи по-широко участие на бизнеса и общностите в процеса на вземане на решения.

**Въздействие върху заинтересованите страни:** Очаква се Регионалният съвет да подобри взаимодействието между публичния и частния сектор, както и с неправителствените организации. Чрез неговата дейност представителите на местните общности ще имат възможност да участват активно във формулирането на туристическата политика, което повишава отчитането на местните нужди и социалните ефекти. Туристическият бизнес (особено малките и средни предприятия – МСП) ще получи платформа за глас и обратна връзка към институциите, допринасяйки за по-добра бизнес среда.

**TOURBO**

Местните и регионални институции (общини, областна администрация, образователни институти) ще подобрят координацията помежду си и с други актьори, като така се избягват дублиране на усилия и ресурси. Неправителствените организации, особено в сферата на опазването на околната среда и културното наследство, ще имат официален канал да поставят своите приоритети и да съгласуват действия с останалите. Съветът за устойчив туризъм и дигитален преход по същество гарантира **инклузивно и координирано управление** на туристическата политика в област Враца, което е значително подобрение спрямо досегашния подход.

**Икономически възможности за местните общности:** Институционалните промени косвено ще повлияят положително върху икономиката на местните общности. По-добрата координация и планиране означава по-ефективно насочване на инвестиции и проекти към райони и инициативи, които носят пряка полза за местното население (напр. развитие на туристически атракции в селски райони, подкрепа за местни фестивали и продукти). Чрез участието си в съвета, представители на общностите могат да лобират за проекти, които създават заетост и доходи на място. Макар самото създаване на съвета да не генерира директно работни места, **доброто управление на стратегията ще благоприятства появата на повече проекти и инициативи, стимулиращи местната икономика.**

**Екологични въздействия:** Тази група мерки е насочена към подобряване на управлението и не включва физически интервенции в околната среда, поради което няма директен отрицателен ефект върху природата. Напротив, акцентът върху *устойчив* туризъм предполага, че приоритет ще бъде даден на инициативи, щадящи околната среда. Новият съвет, включващ и екологични НПО, ще спомогне потенциалните екологични рискове да се идентифицират и адресират навреме. Чрез плана за действие могат да се заложат мерки за опазване на ресурсите и контрол на натиска върху природни обекти. Следователно, институционалното укрепване **няма да има негативен екологичен ефект**, а по-скоро ще засили екологичния контрол и интеграцията на зелени политики в туризма.

## 1.2. Повишаване на капацитета и обучения

Втората група промени включва мерки за развитие на човешкия капитал и повишаване на компетентностите в туристическия сектор на област Враца. Те са насочени предимно към местния туристически бизнес (МСП), но индиректно обхващат и заетите лица и местното население. Основните предложени инициативи са:

- **Програми за дигитална грамотност** – обучения за МСП в туризма относно прилагането на цифрови инструменти и технологии в дейността им (онлайн маркетинг, резервационни системи, управление на данни и др.), с цел повишаване на ефективността и конкурентоспособността.
- **Програми за еко-сертифициране** – насърчаване на туристическите предприятия да внедряват екологично съобразени практики чрез въвеждане на регионални сертификати или стандарти за устойчив туризъм. Това може да включва обучения и консултации как да се намали отпечатъкът върху околната среда, управление на отпадъци, енергийна ефективност, и впоследствие признаване на усилията със сертификат.
- **Инициативи за трансфер на знания** – сътрудничество с университети, професионални училища и експерти за споделяне на опит и иновации. Пример за такава инициатива е организиране на менторски програми, работни срещи и семинари, на които утвърдени специалисти да обучават местни предприемачи и кадри в сферата на устойчивия туризъм и дигитализацията.

**Въздействие върху заинтересованите страни:** Тези мерки са от пряка полза за туристическия бизнес (най-вече МСП), като им дават инструментите и уменията да се адаптират към съвременните изисквания. Собствениците и служителите на местните туристически фирми ще повишат своя капацитет – дигитални умения ще им помогнат да достигат до по-широк пазар и да подобрят обслужването, а познанията в устойчивите практики ще им спестят разходи (например чрез енергоспестяване) и ще привлекат туристи, които търсят **екологично ориентирани дестинации**. За местните общности като цяло, косвената полза е, че по-устойчивият и професионален туристически сектор води до по-добри услуги и повече приходи в региона, което подпомага общностите.

**TOURBO**

Освен това, ако програмите за обучение са достъпни и за широката общественост или младежи, те могат да повишат уменията на местните хора и да ги насърчат да се включат в туристическия бранш. Местните институции (напр. общини, професионални гимназии) и Търговско-промишлената палата – Враца също са заинтересовани страни, тъй като често именно те ще координират или подпомагат реализирането на обученията. Неправителствени организации, специализирани в обучение или екологични стандарти, могат да изпълняват ролята на обучители или сертифициращи органи, като така също са въввлечени и укрепват своята роля.

**Икономически въздействия за местните общности:** Чрез повишаването на квалификацията на кадрите и конкурентоспособността на местните фирми, тази група мерки пряко допринася за **разширяване на икономическите възможности**. Местните предприятия, след подобряване на дигиталния си маркетинг и управление, ще могат да привлекат повече клиенти (включително международни) и да удължат туристическия сезон чрез онлайн присъствие. Това води до увеличение на приходите и потенциално разкриване на нови работни места за местни хора. Еко-сертификацията може да отвори достъп до специализирани пазари и туроператори, които търсят сертифицирани зелени дестинации, което отново значи повече туристи и приходи за общността. В дългосрочен план, знанията, придобити от младежи и предприемачи, могат да стимулират и предприемачество (напр. стартиране на нови бизнеси в еко-туризъм, разработване на дигитални приложения за туризъм от местни ИТ специалисти и др.). Всички тези ефекти се отразяват благоприятно на местната икономика под формата на растеж и заетост.

**Екологични въздействия:** Повечето мерки в тази група имат положителен екологичен ефект. Програмите за еко-сертифициране директно адресират намаляването на негативното влияние върху околната среда, като стимулират бизнеса да **прилага екологично устойчиви практики**. Това включва опазване на природните ресурси, намаляване на отпадъците и замърсяването, което е плюс за околната среда. Инициативите за трансфер на знания, особено ако включват теми като устойчив туризъм, ще разпространят добри екологични практики и технологии (например възобновяема енергия в хотели, биоразградими материали и др.). Програмите за дигитална грамотност имат неутрален пряк екологичен ефект, но косвено могат да допринесат за намаляване на хартиения отпадък

**TOURBO**

(чрез преминаване към онлайн маркетинг) и оптимизиране на бизнес процеси (намалявайки ненужни пътувания чрез онлайн резервации и комуникация). Негативни ефекти върху природата не се очакват – един потенциален риск би бил ако повишената конкурентоспособност доведе до ръст на туристическия поток без необходимото управление, но именно екологичните обучения и сертификати ще помогнат този риск да бъде смекчен.

### 1.3. Устойчивост и участие на общността

Третата група мерки цели по-силно включване на местните общности и младежи в развитието на туризма, както и повишаване на осведомеността за устойчиви практики сред всички участници (местни жители, туристи, бизнес). Тук ключовите инициативи са:

- **Програми за туризъм, базиран в общността** – инициативи, които ангажират местното население в предлагането на туристически продукти и услуги, подчертавайки уникалната местна култура, традиции и природни дадености. Например развитие на мрежи от къщи за гости в селата, местни екскурзоводи, занаятчийски работилници за туристи, фермерски пазари и др. Тези програми ще се реализират по устойчив начин, за да се избегне свръхнатоварване на общността или околната среда.
- **Програми за ангажиране на младежите** – проекти и конкурси, които привличат младите хора в туристически инициативи, особено с фокус върху дигитални технологии и екология. Това може да включва обучения за млади предприемачи в туризма, стажове във фирми, хакатони за туристически приложения, или младежки доброволчески проекти за опазване на туристически атракции.
- **Информационни кампании за осведоменост** – широки кампании (вкл. чрез социални мрежи, местни медии, информационни събития) за обучение и убеждаване на заинтересованите страни и посетителите в принципите на устойчив туризъм. Темите могат да варират от опазване на околната среда (напр. управление на отпадъци, уважение към защитени територии) до ценност на културното наследство и насърчаване на местни продукти.

**TOURBO**

**върху заинтересованите страни:** Мерките за участие на общността са пряко насочени към **местните жители и младежи**, поставяйки ги в центъра на туристическото развитие. За местните общности това означава повече възможности да споделят своя начин на живот и култура с посетителите, като в замяна получават доходи и признание. Участвайки в подобни програми, жителите укрепват чувството си за собственост върху туризма и стават пазители на ресурсите (например, местните хора по-активно биха опазвали дадена екопътека, ако виждат пряка полза от туристите по нея). Младежите в региона ще придобият ценни умения и мотивация да останат и да се реализират на местно ниво, вместо да търсят възможности другаде – това засяга както ученици (чрез извънкласни дейности, свързани с туризма), така и студенти или млади предприемачи. Туристическият бизнес също е заинтересован: от една страна, по-активните общности и младежи могат да обогатят туристическия продукт (бизнесът може да партнира с местни артисти, фермери, водачи), от друга страна, повишената осведоменост на туристите за устойчивостта създава **по-отговорен клиент**, което улеснява и бизнеса да оперира устойчиво. Местните власти и институции ще видят намаляване на напрежението между туристи и жители, ако всички са по-добре информирани и работят заедно – така например кметствата биха приветствали инициативи, в които общността сама поддържа атракции или организира събития. НПО, особено тези в сферата на културата и околната среда, ще изиграят важна роля като инициатори или партньори в тези програми, което засилва тяхното влияние.

**Икономически въздействия за местните общности:** Програмите за туризъм, базиран в общността, са директно насочени към **повишаване на доходите на местното население**. Чрез включването им в туристическата верига на стойността (настаняване, изхранване, атракции), повече средства от туризъм ще останат в региона, вместо да изтичат към външни фирми. Например, ако туристите отседнат в местни къщи за гости, хранат се с продукти от близки ферми и посещават местни събития, парите отиват при семейства и малки предприятия в съответните села. Това допринася за диверсификация на поминъка и може да стимулира микро-предприемачество (занаятчии, екскурзоводи, фермери стават частично туристически доставчици). Ангажирането на младежите пък може да доведе до раждането на нови бизнес идеи и стартиращи компании в туризма, особено в областта на информационните технологии (напр. създаване на туристически приложения или платформи от млади хора). Повишената осведоменост и образование също означават, че местните кадри ще са по-квалифицирани и ще заемат по-добре платени позиции в сектора. Общият ефект е **укрепване на местната икономика отвътре**, правейки общностите активен участник и бенефициент на растежа в туризма.

**Екологични въздействия:** Тази група мерки има силно изразен **положителен екологичен ефект**, тъй като залага на устойчивостта като основен принцип. Когато общностите са пряко въввлечени, те имат стимул да опазват природните забележителности – например жители на дадено село биха следили за чистотата на река или пещера, ако тя е атракция, от която печелят. Информационните кампании към туристите ще намалят вероятността от нерегламентирано замърсяване, вреда върху флора и фауна, или неуважение към местните обичаи (като обличане с уважение в религиозни обекти и др.). Също така, устойчивите практики (като ограничаване на броя посетители в крехки екосистеми, използване на местни материали, устойчив транспорт – велосипеди, електрически бусове и др.) могат да бъдат популяризирани чрез тези програми. Евентуални негативни ефекти биха настъпили само ако устойчивостта не се спазва на практика – например ако общността не е добре подготвена и допусне твърде много туристи, природата може да понесе натоварване. Затова в тези програми е важно да има обучение и за самите общности как да управляват туризма без да се увреждат ресурсите. Като цяло обаче, когато местните хора са партньори, вероятността за отговорно отношение към околната среда е по-висока.

#### 1.4. Интеграция на политики и двоен преход (дигитален и зелен)

Последната група предложени промени има стратегически характер – тя се фокусира върху осигуряване на съгласуваност на туристическата политика с други секторни политики и адаптиране на Стратегията към текущите тенденции за **дигитализация и зелена икономика**.

Конкретните мерки включват:

- **Синергия на политики** – координиране на мерките в туризма с тези в образованието, информационните технологии, инфраструктурата и околната среда, за да се постигне холистичен подход. Това означава например съгласуване на учебните програми в местните училища/университети с нуждите на туристическия бизнес, интегриране на природозащитни изисквания в туристическите проекти, и използване на технологични решения, разработени в региона, в туристическите услуги. Така различни политики ще се допълват взаимно, вместо да си противоречат.

## TOURBO

- **Редовни прегледи и актуализации на Стратегията** – въвеждане на механизъм (например на всеки 1-2 години) за официален преглед на изпълнението и необходимостта от промени в областната стратегия. Това ще позволи стратегията да остане „жива“ и адаптивна към нови предизвикателства (като промени в туристическите потоци, нови технологии, икономически условия или здравни кризи). При тези прегледи ще се отчитат мненията на заинтересованите страни и данните от мониторинга, а при нужда ще се ревизират или добавят мерки.
- **„Зелени“ и дигитални одити на МСП** – предоставяне на експертна помощ на туристически фирми за идентифициране на области, в които могат да станат по-устойчиви и по-дигитализирани. На практика, екипи или консултанти ще извършват одит на дадено предприятие и ще изготвят препоръки – например за внедряване на софтуер за управление на клиентите, система за онлайн резервации, енергоспестяващо оборудване, рециклиране и др. Това ще помогне на МСП да осъзнаят къде изостават и какво могат да подобрят, за да са част от двойния преход.
- **Пилотни проекти за двоен преход** – инициране на демонстрационни проекти, които съчетават дигитална трансформация и устойчиви решения в туризма. Пример може да бъде създаване на смарт еко-пътека (с интернет възможност за мониторинг на посетителите и околната среда), разработване на мобилно приложение за интерпретация на културното наследство с добавена реалност, внедряване на соларни станции за електровелосипеди за туристи и др. Такива проекти ще покажат ползите на практика и могат да привлекат допълнително финансиране и интерес.

**Въздействие върху заинтересованите страни:** Интеграцията на политиките основно касае **институциите** – областна и общински администрации, ресорни ведомства (туризъм, околна среда, транспорт, образование), които трябва по-тясно да си сътрудничат. За тях тази мярка носи улеснение в дългосрочен план: ясното разделение на отговорности и съвместното планиране ще повишат ефективността и ще избегнат конфликти (например ако се строи инфраструктура, да се мисли едновременно за достъп до туристически обекти и за опазване на природата). Туристическият бизнес също ще спечели от синергията – когато образователната система подготвя кадри с нужните умения (напр. езикови, дигитални, мениджмънт), и когато инфраструктурните проекти улесняват достъпа на туристи, фирмите работят в

## TOURBO

по-благоприятна среда. Местните общности ще усетят ефекта под формата на по-добро планиране на развитието – например интегрирани проекти, които комбинират подобряване на градската среда с туристически обекти и екологична инфраструктура, повишават качеството на живот. НПО могат да играят ролята на *свързващо звено* между политики – напр. екоорганизации да съветват по екологичните аспекти на туризма, ИТ общности да помагат в дигитализацията – така че те също са важна страна в процеса. Редовните прегледи на стратегията означават, че **всички заинтересовани страни ще имат регулярна възможност да изразят мнение** и да видят отчет за напредъка, което повишава прозрачността и доверието в управлението. Одитите и пилотните проекти ще включат пряко отделни фирми и евентуално общности (ако проектите са в дадено село или атракция), като тези участници ще бъдат **пионери**, получавайки експертна помощ и видимост. Техният успех ще мотивира останалите – затова тази мярка е от полза не само за преките участници, но и косвено за целия сектор, чрез споделяне на добри практики.

**Икономически въздействия за местните общности:** Съгласуването на политиките и двойният преход ще създадат по-благоприятни условия за **дългосрочен икономически растеж**. Когато туризмът се развива в синхрон с другите отрасли, това привлича инвестиции (например, ако регионът демонстрира успех в дигитални иновации, може да дойдат ИТ компании или стартапи, свързани с туризма; ако подчертава зеления си имидж, може да привлече специализирани туроператори и европейски проекти за финансиране). Пилотните проекти могат да доведат до нови услуги, които генерират приходи – например една смарт еко-пътека може да привлече повече посетители или да събира такси за специализирани турове. Одитите, след като препоръките се приложат, могат да намалят разходите на бизнеса (повишавайки маржа на печалба) или да увеличат приходите (чрез дигитален маркетинг и онлайн резервации се достига по-голяма клиентела). В крайна сметка, местните хора ще се възползват от разширения пазар на труда (повече и по-качествени работни места в туризма и свързаните отрасли) и от подобрената инфраструктура и услуги. Паралелно с това, **икономическите ползи няма да бъдат за сметка на околната среда**, тъй като зелените политики целят ресурсната ефективност и опазване на природния капитал – което всъщност гарантира устойчивостта на приходите от туризъм във времето.

## TOURBO

**Екологични въздействия:** Тук екологичният аспект е изрично интегриран – мерките за зелен преход означават, че всяка инициатива ще се оценява и по нейното влияние върху природата. **Координацията с екологичните политики** ще гарантира, че развитието на туризма не нарушава защитени територии и че се прилагат мерки за смекчаване на въздействията (напр. Оценки за въздействие върху околната среда за по-големи проекти, залесяване, контрол върху потоците туристи и др.). Зелените одити на фирмите директно ще идентифицират и отстраняват проблемни практики (напр. изхвърляне на отпадъци, неефективно ползване на вода и енергия). Пилотните проекти ще демонстрират как технологиите могат да помогнат: например мониторингова система може да предупреждава при замърсяване или прекален човеко-поток на еко-пътека, за да се вземат мерки. Цифровизацията също може да намали екологичния отпечатък – електронни билети вместо хартиени, виртуални турове за намаляване на необходимостта от пътуване на дълги разстояния и т.н. В обобщение, тази група промени е проектирана така, че **да минимизира негативния ефект върху околната среда** и даже да подобри екологичните показатели на сектора, вписвайки се в идеята за „зелен растеж“.

## 2. Индикатори и методи за мониторинг на въздействието

За да се оцени успехът на предложените промени и да се проследи тяхното въздействие, е необходимо въвеждането на конкретни индикатори и механизми за мониторинг.

Съществуващата Стратегия предвижда ежегодно отчитане на напредъка по общинските програми за туризъм и изготвяне на обобщени доклади на областно ниво. Новите мерки обаче изискват допълване на тази система с **по-детайлни показатели**, особено по отношение на дигитализацията и устойчивостта. В документа с предложения са посочени няколко количествени и качествени индикатора, както и инструменти за наблюдение:

- **Брой МСП, внедрили дигитални/устойчиви практики.** Това измерва доколко местният бизнес усвоява обученията и одитите – например броят на хотели, въвели онлайн резервационна система или „зелени“ политики за енергоспестяване.

## TOURBO

- **Брой заинтересовани страни, включени в Регионалния съвет и инициативите.** Следи се участието: колко организации и лица са членове на новия съвет, колко местни общности са представени, колко партньори се включват в реализиране на мерки. Високият брой показва широко ангажиране.
- **Ръст в използването на дигитални инструменти от туристическите предприятия.** Това може да се измери чрез процентно увеличение на онлайн резервациите, последователи в дигитални платформи или внедрени софтуери спрямо изходното ниво.
- **Дял на туристическите бизнеси с еко-сертификация.** Показател за успеха на програмите за устойчивост – каква част от хотелите, къщите за гости, ресторантите имат получен зелен сертификат или етикет.
- **Изпълнение на планирани стратегически дейности.** Като целеви показатели могат да се зложат: разработване на комплексния план за действие (да бъде приет до определена дата), както и периодично (например ежегодно) актуализиране на Стратегията при нужда.
- **Качествени индикатори:** Обратната връзка от различни групи – удовлетвореност на бизнеса (чрез анкети след обучения и одити), мнението на местните общности за развитието на туризма (чрез обществени обсъждания или допитвания), примери за успех (документални истории на конкретни села или фирми, реализирали проект). Тези качествени данни ще дават контекст и разбиране зад статистиката.
- **Мониторинг чрез Централизиран дигитален хъб за данни, туристическа статистика и онлайн представяне на региона.** Предлага се създаване на централизирана платформа за събиране и анализ на данни за туризма в областта. Този **информационен хъб** ще агрегира показатели от различни източници – например посещаемост на обекти, настанявания, резултати от анкети, доклади от одити – и ще позволява на Регионалния съвет и администрацията лесно да следят тенденциите. Подобен инструмент ще подпомогне вземането на решения, базирани на доказателства, и ранно откриване на проблеми (напр. спад в посещенията, незадоволително участие в програми и др.).

## TOURBO

- **Доклади на Регионалния съвет.** Самият съвет ще функционира като мониторинг орган, предоставящ периодични отчети за напредъка по изпълнение на плана за действие и препоръки за корекции. Това допълва формалния механизъм на областния доклад по Стратегията, като въвежда експертна и гражданска перспектива.
- **Дългосрочни резултати:** На стратегическо ниво, няколко крайни индикатора могат да покажат кумулативното въздействие: **увеличен брой туристи и реализирани нощувки, повишена средна продължителност на престоя, ръст на приходите от туризъм в областта, брой нови работни места, създадени в сектора и по-висока оценка за устойчивост на дестинацията** (напр. чрез международни индекси или награди).

За събирането на тези данни могат да се използват различни методи: статистически изследвания (НСИ, местни анкети), информационни системи (например онлайн платформи за резервации за дигиталните показатели), одитни доклади, фокус-групи и др. Ключово е мониторингът да бъде **постоянен и прозрачен**. Чрез комбинацията от количествени цели и качествен анализ, област Враца ще може да оцени реалния ефект от промените и при нужда да адаптира мерките.

### 3. SWOT анализ на основните групи мерки

За по-пълна оценка са разгледани силните и слабите страни на предложените мерки, както и възможностите и заплахите (SWOT) за тяхното реализиране. Анализът е структуриран по четирите основни направления промени:

- 1. Институционално укрепване и координация (Регионален съвет и План за действие)**
  - **Силни страни:** Широко участие на заинтересованите страни в управлението (повишена прозрачност и легитимност); по-добра координация и избягване на дублиращи усилия; интегриран подход, съчетаващ икономически, социални и екологични цели; възможност за по-бързо идентифициране на проблеми и възможности чрез регулярни срещи.

## TOURBO

- **Слаби страни:** Риск от бюрократизация – новият съвет може да усложни процеса, ако не е ясно структурирано кой взема решения; необходимост от административен капацитет и ресурси за организиране на работата на съвета; евентуално неучастие или пасивност на някои членове, което да подкопае ефективността; липса на правомощия за налагане на решения (ако съветът е само консултативен).

- **Възможности:** Възможност за привличане на финансиране (национално или европейско) за проекти именно чрез добре координирани партньорства; трансфер на добри практики от други региони чрез участието на различни организации; укрепване на регионалната идентичност като дестинация, когато всички актьори говорят „в един глас“; потенциал да се разшири мандатът на съвета и след 2027 г., превръщайки го в постоянна структура за развитие на туризма.

- **Заплахи:** Политическа нестабилност или смяна на приоритети в управлението, която да доведе до negliжиране или разпускане на съвета; конфликти между участниците (напр. бизнес и екологични НПО) биха могли да блокират решения; ако не се покажат бързи резултати, има риск от разочарование и оттегляне на някои членове; недостатъчно финансиране за реализиране на изготвения план може да обезсмисли планирането.

## 2. Повишаване на капацитета и обучения (дигитална грамотност, еко-сертифициране, знания)

- **Силни страни:** Пряк ефект върху качеството на туристическия продукт чрез по-добре обучени кадри; повишена конкурентоспособност на дестинацията, която става по-модерна и екологична; създаване на мрежи и обмен на опит между бизнеса и научните среди; подкрепа от страна на Търговско-промишлената палата и образователни институции, които имат експертиза; видими бързи резултати при някои фирми (например ръст на резервациите след онлайн маркетинг).

**TOURBO**

- **Слаби страни:** Не всички предприятия или лица могат лесно да бъдат обхванати (например по-възрастни собственици може да не желаят или да не могат да усвоят дигитални умения); необходимост от постоянство – еднократно обучение не е достатъчно, трябва последваща подкрепа; ограничен брой експерти на местно ниво за специализирани теми (може да изисква външни лектори, което е по-скъпо); възможно временно намаляване на работната сила заради участие в обученията (натоварените фирми може да се затруднят да отделят персонал за курсове).

- **Възможности:** Използване на национални и европейски програми за човешки ресурси и дигитализация, които да осигурят средства за масови обучения и ваучери за фирмите; създаване на **регионален бранд за качество** – например **сертификат "Зелена Враца"**, който да се популяризира и да привлича туристи; развитие на публично-частни партньорства, където големи фирми или ИТ компании да наставяват малки туристически МСП; потенциал за внедряване на иновативни решения (напр. местен стартър въвежда нова платформа за резервации, тествана първо във Враца).

- **Заплахи:** Ако туристическият поток не се възстанови след пандемията или при нови кризи, инвестициите в обучение може да не донесат бърза възвръщаемост, което обезкуражава бизнеса; обучените кадри могат да напуснат региона (миграция към по-големи градове или чужбина за по-високи заплати), оставяйки местния бизнес отново с недостиг на умения; недостатъчен интерес или мотивация от страна на МСП да вложат време и усилия, особено ако са притиснати от ежедневни проблеми.

### 3. Устойчивост и участие на общността (общностен туризъм, младежи, кампании на местно ниво)

- **Силни страни:** Печелене на обществена подкрепа за развитието на туризма – когато местните хора виждат директни ползи, те стават **посланици на дестинацията**; опазване на местната култура и природа чрез активното участие на общността; по-автентично туристическо преживяване, което е конкурентно пред масовия туризъм другаде; ангажиране на млади хора, което осигурява **приемственост** и свежи идеи; сравнително ниски разходи – много инициативи (фестивали, доброволчески акции) могат да се организират с малък бюджет, но имат голям ефект.

## TOURBO

- **Слаби страни:** Ниво на организация в общността – не навсякъде хората са обединени или имат опит да работят заедно, възможно е липса на лидерство на местно ниво; риск от **прегриване** – ако една малка общност привлече твърде много туристи изведнъж, това може да доведе до неудовлетвореност и напрежение; зависимост от доброволен труд – някои инициативи може да разчитат прекалено на доброволци, които не винаги са налични дългосрочно; необходимост от обучение на самите общности как да посрещат туристи (гостоприемство, хигиена, безопасност), което ако се пропусне, може да доведе до незадоволително качество.

- **Възможности:** Развитие на **нови туристически продукти** – напр. етно-туризъм (гостуване при семейство с участие в селски дейности), кулинарни турове с местни готвачи, екологично земеделие с включване на туристи за ден; достъп до финансиране по програми за селски туризъм и младежки дейности; партньорства с туроператори, специализирани в устойчив туризъм, които да включат тези инициативи в пакетите си; използване на социалните мрежи и предаване на информация „от уста на уста“ – доволни посетители споделят уникални истории, привличайки повече интерес към региона.

- **Заплахи:** Глобални фактори като намалено търсене на международен туризъм (ако има например икономическа криза) биха ударили особено силно малките общности, които нямат буфер; комерсиализация – опасност, автентичността да се изгуби, ако общностният туризъм се превърне твърде много в бизнес, водещо до „показност“ вместо реална култура; конфликт между поколения – млади хора искат промени и модерност, по-възрастни държат на традиционния начин (това може да създаде напрежение в общността относно посоката на развитие); екологични заплахи като изменението на климата, които могат да променят ресурсната база (примерно суша, засягаща екотуризма, или унищожаване на гори от вредители).

#### 4. Интеграция на политики и двоен преход (синергии, актуализация, зелено и дигитално)

- **Силни страни:** Стратегията става по-гъвкава и адаптивна, което е ценно в несигурна среда – може да реагира на нови тенденции своевременно; по-ефективно използване на ресурси чрез споделени цели между институции (напр. един път обслужва и жителите, и туристите, и опазва природата със велоалея); намаляване на административните пречки за бизнеса – когато политики са синхронизирани, процедурите се улесняват; дигитализацията носи иновации и данни, които подобряват управлението (напр. чрез Централизирания дигитален хъб и одитите бизнесът и властите имат ясна информация); зеленият преход гарантира дългосрочна устойчивост и добра репутация на дестинацията (туристите все повече ценят „зелените“ дестинации).

- **Слаби страни:** Изисква високо ниво на координация и експертиза – не всички общини или институции имат достатъчно подготвени кадри по тези теми, риск от неравномерно прилагане (някои общини напредват, други изостават); честите актуализации на стратегията могат да създадат несигурност у някои изпълнители или инвеститори, ако целите се променят твърде често; съпротива към промяна – част от служителите или бизнесите може да предпочитат статуквото и да не се включат активно в новите инициативи; сложност на измерване на успеха в синергийните мерки – трудно е да се изолира ефектът на по-добрата координация, ако няма ясен индикатор.

- **Възможности:** Позициониране на област Враца като **пионер** в дигиталния и зелен преход в туризма на национално ниво, което може да донесе допълнителна подкрепа от правителство и партньори; привличане на инвестиции от частния сектор – технологични компании, зелени стартъпи – които да пилотират свои решения в региона; участие в международни инициативи и проекти (ЕС „Зелен пакт“, програми за дигитална трансформация) с готови примери за инициативи; умножаване на ефектите – напр. дигитализацията в туризма може да подобри и други сектори (логистика, производство на сувенири, творчески индустрии) чрез кръстосани иновации.

**TOURBO**

- **Заплахи:** Бързият темп на технологични промени – ако регионът не успее да го следва, има риск вложените усилия да остарееят (напр. обучили са се хора на една система, а след 2 години тя е заменена от нещо съвсем ново); киберсигурност и защита на данните – с повече дигитални решения идват и рискове (изтичане на данни, атаки), които трябва да се управляват; външни икономически условия като високи цени на енергия или пък ниска такава – ако цените на конвенционалния туризъм паднат драстично, някои може да не видят смисъл да инвестират в зелени технологии; **непредвидими събития** (пандемии, природни бедствия) могат да изместят фокуса на властите към спешни мерки и да забавят системните промени.

#### 4. Препоръки за устойчиво изпълнение и мониторинг

За да се реализират успешно описаните промени и да се гарантира устойчивото им въздействие, препоръчваме следните стъпки и подходи:

- **Формално институционализиране на Регионалния съвет:** Необходимо е съветът за устойчив туризъм и дигитален преход да бъде създаден с ясни правила – чрез заповед на областния управител или споразумение, което да регламентира състава, мандата, честотата на заседания и взаимодействието му с Областния съвет по туризъм (съществуващият консултативен орган). Това ще му придаде легитимност и устойчивост отвъд конкретни проекти. Препоръчително е в състава да се включат представители от всички общини и от ключови сектори, а председателството да се върти или да е споделено между публичен и частен сектор за баланс.
- **Обезпечаване на ресурси и експертиза:** Изпълнението на мерките изисква кадрови и финансови ресурси. Препоръчва се областната администрация и общините да заделят бюджет (или да пренасочат спестявания) за ключови дейности като обучения, одити и пилотни проекти.

Партнирането с външни донори и програми е добра стратегия – например използване на европейски фондове (Програми за развитие на селските райони, Иновации и конкурентоспособност, Еразъм+ за младежки проекти, Interreg и др.) за финансиране на отделни инициативи. Също така, привличането на експерти – било местни (напр. преподаватели от Врачанския филиал на ВУЗ) или национални – ще осигури качество на обученията и консултациите.

## TOURBO

За еко-сертификация може да се работи с национални зелени организации, които вече имат опит, вместо да се почва от нулата.

- **Поетапно внедряване и пилотиране:** Вместо всички нововъведения да се стартират едновременно навсякъде, препоръчително е да се започне с пилотни действия. Например, първо да се създаде и тества **Централизирания дигитален хъб** в рамките на областната администрация с ограничен набор от индикатори, преди да се разшири.

Или да се проведат пилотни одити в 5 доброволно заявили се предприятия, след което методологията да се подобри за по-широко приложение. Това пилотно фазиране ще позволи **учене от опита** и корекции, преди мерките да станат масови.

- **Комуникация и популяризиране на успехите:** За да се поддържа ангажираността на заинтересованите страни, е важно редовно да се съобщават постигнатите резултати и добрите примери. Областният управител и Регионалният съвет могат ежегодно да организират форум или конференция за туризма във Враца, на която да се представя доклад за напредъка (вкл. данните от мониторинга) и да се награждават отличили се общини, фирми или инициативи. Публичността не само ще мотивира участниците, но и ще привлича нови партньори – например бизнеси, които виждат признание за усилията, по-склонни са да инвестират в зелени и дигитални практики.
- **Преглед и адаптация на нормативната рамка:** Ако се установят пречки в действащите правилници и закони, които затрудняват изпълнението на новите мерки, трябва да се иницират промени или искания за такива на национално ниво. Например, ако няма достатъчни стимули за еко-сертифицираните обекти (като данъчни облекчения), област Враца може да отправи предложение към държавните органи. Също така, може да се разработят местни наредби – напр. общински отстъпки от такса битови отпадъци за туристически обекти, намалили отпадъците си след зелен одит.
- **Осигуряване на приемственост след 2027 г.:** Поне две години преди изтичане на стратегията (т.е. към 2025–2026 г.) е добре да започне оценка на въздействието и да се планира следващата стратегия или продължение. Много от описаните мерки – особено в сферата на дигитализацията и устойчивостта – ще са релевантни и след 2027 г. и вероятно ще изискват надграждане. Затова, още сега институциите следва да предвидят как Регионалният съвет и другите

механизми могат да продължат работата си в следващия стратегически цикъл. Това гарантира, че няма да се загуби натрупаният импулс и знания.

## Заклучение

Предложените промени в Областната стратегия за развитие на туризма в област Враца (2021–2027 г.) представляват цялостен пакет от мерки, насочени към модернизирание и подобряване на туристическия сектор в региона, като същевременно запазват фокуса върху устойчивост и ползи за местното население. Анализът показва, че всяко направление на интервенция носи значителни положителни ефекти: **институционалните промени** засилват координацията и участието на всички заинтересовани страни, **обученията и повишаването на капацитета** правят местния бизнес по-конкурентоспособен и отварят нови икономически възможности, **мерките за общността** гарантират, че развитието на туризма ще бъде приобщаващо и ще носи директни доходи на хората, а **интеграцията на политики и двойният преход** подготвят област Враца за бъдещето на туризма – дигитално свързан и екологично отговорен.

Важно е да се отбележи, че **негативни въздействия върху околната среда не се очакват**, тъй като цялата програма за промени е разработена именно с идеята за устойчивост и щадящо използване на природните и културните ресурси. Напротив, заложените мерки вероятно ще доведат до подобряване на състоянието на околната среда (чрез по-добри практики от бизнеса и общностите) и до съхраняване на местните традиции.

За да се гарантира успехът на стратегията, внедряването на новите мерки трябва да бъде съпроводено с **ефективен мониторинг** – ясно дефинирани индикатори, събиране на данни и отчитане на напредъка пред обществеността.

**TOURBO**

По този начин управлението на туризма ще се основава на факти и ще позволява навременни корекции. SWOT анализът показва, че макар да има някои рискове и слабости (като необходимостта от ресурси и съгласуване, възможна съпротива към промяната, и външни фактори), преимуществата и възможностите значително превъзхождат заплахите, особено ако бъдат приложени препоръчаните смекчаващи действия.

В заключение, област Враца разполага с ясна пътна карта за трансформация на туристическия си сектор в по-конкурентен, **дигитално усъвършенстван и екологично устойчив** до 2027 г. Реализирането на предложените промени с подкрепата на местната общност, бизнеса и институциите ще утвърди Враца като разпознаваема дестинация, която успешно балансира икономическия растеж с опазване на природата и културата – модел за устойчив регионален туризъм. Дългосрочният ангажимент към тези принципи ще осигури туристическият сектор да продължи да носи благосъстояние за хората в областта и след изтичане на настоящата стратегия, превръщайки туризма в стабилен стълб на регионалното развитие.

**Източници:**

1. Областна стратегия за развитие на туризма в област Враца 2021–2027 г. (утвърдена)
2. Документ „Policy Instrument Improvement Fiches“ – предложения за подобрения (ТПП Враца)