



СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ “Д. А. ЦЕНОВ” - СВИЩОВ

Факултет „Производствен и търговски бизнес“

Катедра „Икономика и управление на туризма“

Василена Щерева Кръстанова

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ХОТЕЛИЕРСКИЯ БИЗНЕС В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА

АВТОРЕФЕРАТ

на

Дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „Доктор“

Област на висше образование 3. „Социални, стопански и правни науки“

Професионално направление 3.8. „Икономика“, докторска програма „Икономика
и управление (туризъм)“

***Научен ръководител:
доц. д-р Любка Минчева Илиева***

Свищов
2025

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита от катедра „Икономика и управление на туризма“ при факултет „Производствен и търговски бизнес“ на СА „Д. А. Ценов“ – гр. Свищов. Авторът е докторант в задочна форма на обучение към катедра „Икономика и управление на туризма“, в област на висшето образование 3. Социални, стопански и правни науки, професионално направление 3.8. „Икономика“, докторска програма „Икономика и управление (туризъм)“. Структурата на дисертационния труд включва: въведение, три основни глави, заключение, списък с използвани литературни източници и приложения. Общият обем на разработката възлиза на 201 страници, разпределени както следва: въведение – 5 стр., основна част – 166 стр., заключение – 3 стр., използвани източници – 10 стр., приложения – 12 стр. В изложението са представени 6 таблици, 16 фигури и 5 приложения. Използваната литература включва общо 127 източника – 75 на кирилица и 52 на латиница.

Защитата на дисертационния труд е насрочена за 29.08.2025 г. от 15:00 ч. в Заседателната зала „Ректорат“ на СА „Д. А. Ценов“ – гр. Свищов.

Материалите по защитата са достъпни за заинтересованите лица на интернет страницата на СА „Д. А. Ценов“, както и в отдел „Докторантура и академично развитие“.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на темата

Съвременната среда за развитие на хотелиерските предприятия се характеризира с висока динамика и чести непредвидими промени. Този процес на трансформация се формира както от вътрешни, така и от външни фактори – включително политическа нестабилност, икономически рецесии, здравни кризи и социални сътресения. Нестабилността на националните икономики, особено в държави с ограничени финансови и институционални ресурси, значително влияе върху туристическата индустрия. Макар тези икономики да притежават потенциал за развитие, те остават по-уязвими от негативните въздействия на глобални кризи, за разлика от по-развитите държави, които демонстрират по-голяма устойчивост и капацитет за възстановяване.

Кризите от последното десетилетие – като глобалната пандемия от COVID-19, енергийната несигурност и инфлационните колебания – подчертаха острата необходимост от прилагането на целенасочен и добре структуриран антикризисен мениджмънт. В условията на подобни предизвикателства, хотелиерските предприятия се нуждаят не от универсални решения, а от индивидуализирани стратегии, съобразени със спецификата на конкретната организация, нейните ресурси, пазарно позициониране и възможности за растеж. Съвременната управленска парадигма акцентира върху разработването на кризисни управленски модели, които едновременно ограничават загубите и насърчават дългосрочната конкурентоспособност на туристическите предприятия.

Темата на настоящата дисертация е актуална както в научен, така и в практически аспект. Въпреки че в международната литература съществуват редица теоретични и емпирични изследвания, посветени на управлението на кризи в туризма, значителна част от тях са фокусирани върху развити икономики и големи хотелски вериги. Липсват достатъчно изследвания, които да предлагат приложими решения за малки и средни хотели в страни с ограничени ресурси, каквато е България. Настоящият труд има за цел да запълни тази празнина чрез разработване и апробиране на модел за ефективно управление на хотелиерско

предприятие в условия на криза, основан на реални данни и обоснован методически инструментариум.

2. Обект и предмет на изследването

Обект на изследването са хотелиерски предприятия, работещи и възстановяващи се след криза и икономическа нестабилност.

Предмет на проучването са възможностите за ефективно управление на туристическото предприятие в условията на криза.

3. Изследователска теза

В дисертационния труд се защитава **тезата**, че хотелиерското предприятие може успешно да преодолее кризисните последици чрез прилагане на модел за ефективно управление, гарантиращ неговото устойчиво функциониране и развитие. Разработеният модел е тясно обвързан с управленските процеси в организацията и предоставя стратегическа основа за повишаване на нейната адаптивност, конкурентоспособност и дългосрочна устойчивост.

4. Цел и задачи на изследването

Целта на дисертационния труд е да бъде разработен и апробиран модел за ефективно управление на хотелиерското предприятие в условия. За постигане на поставената цел се планира изпълнението на следните **изследователски задачи**:

- Да се осъществи теоретичен анализ на управленските процеси в туристическото предприятие и се детерминира въздействието на кризите върху дейността му.
- Да се представят водещите методи за анализ и оценка на въздействието на кризата върху хотелиерското предприятие, въз основа на критичен преглед.
- Да се разработи и структурира Модел за ефективно управление на хотелиерско предприятие при условия на криза.
- Да се апробира предложеният модел за управление на хотелиерските предприятия в условия на криза.

- Да се формулират конкретни препоръки за справяне с кризи и стабилизиране на туристическите предприятия.

5. Методология на изследването

При разработването на дисертационния труд е приложен широк набор от научноизследователски подходи и методи, включително: индукция и дедукция, сравнителен анализ и синтез, контент анализ, Ликертова скала, анкетен метод и интервю, емпирично изследване, исторически метод, статистически методи, методи на познанието и наблюдението и др. Методологичната рамка стъпва върху комбиниран количествено-качествен подход, насочен към обективна и комплексна оценка на влиянието на кризисни събития върху пет изследвани хотелиерски обекта и ефективността на взетите управленски решения.

Чрез сравнителен метод е проследена динамиката на основни икономически и организационни показатели в три последователни времеви периода – предкризисен, кризисен и посткризисен. Количествената част на изследването включва описателна статистика за изчисляване на абсолютни стойности и процентни изменения между периодите, което позволява да се идентифицират основните тенденции – възстановяване, стагнация или задълбочаване на кризисните ефекти.

6. Обхват на изследването

В контекста на поставената цел и обхвата на дисертационното изследване, за обект на емпиричен анализ бяха избрани пет малки и средни хотелиерски предприятия, функциониращи на територията на България. Изборът е обоснован от няколко ключови аргумента. На първо място, тези предприятия представляват най-уязвимия сегмент на хотелиерския сектор в условията на криза поради ограничения им финансов и кадрови ресурс, ниска степен на диверсификация и по-слаба устойчивост спрямо външни сътресения. На второ място, те се отличават с различна локация, капацитет и организационна структура, което позволява проследяване на разнообразни управленски реакции и сравнимост на приложените антикризисни подходи. На трето място, включените в изследването

обекти предоставиха достъп до реални оперативни данни и позволиха провеждането на структурирани анкети и интервюта, което повиши валидността и надеждността на емпиричния анализ.

7. Аprobация на дисертационния труд

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита на заседание на катедра „Икономика и управление на туризма” при Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов. Фрагменти от изследването са докладвани на научни форуми и публикувани в специализирани академични издания.

II. СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Общо описание

Обемът на дисертационния труд възлиза на 201 страници, включително 166 стр. основен текст, 6 таблици, 16 фигури и 5 приложения. В структурно съотношение включва: въведение, изложение в три глави, заключение, приложения, списък с използвани литературни и интернет източници на кирилица и латиница, както и декларация за оригиналност и достоверност.

2. Съдържание на дисертационния труд

Списък на използваните фигури

Списък на използваните таблици

ВЪВЕДЕНИЕ

ГЛАВА ПЪРВА: ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ХОТЕЛИЕРСКОТО ПРЕДПРИЯТИЕ В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА

1. Теоретичен анализ на управленските процеси в хотелиерското предприятие
2. Дефиниране на въздействието на кризите върху дейността на хотелиерското предприятие
3. Стратегически решения за управление на хотелиерското предприятие в условията на криза

ГЛАВА ВТОРА: МЕТОДИЧНИ АСПЕКТИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ХОТЕЛИЕРСКИЯ БИЗНЕС В УСЛОВИЯ НА КРИЗА

1. Методи и подходи за анализ и оценка на въздействието на кризата върху хотелиерското предприятие
2. Анализ на управленските решения в условията на криза

3. Модел за ефективно управление на хотелиерското предприятие в условията на криза

ГЛАВА ТРЕТА: АПРОБИРАНЕ НА МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ХОТЕЛИЕРСКОТО ПРЕДПРИЯТИЕ В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА

1. Оценка на въздействието на кризата върху изследваните предприятия
2. Анализ и оценка ефективността на управленските решения в условията на криза в изследваните предприятия
3. Препоръки за ефективно управление на хотелиерските предприятия в условията на криза

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Въведение

Уводната част на дисертацията е с обем от пет страници и съдържа обоснован анализ на актуалността и значимостта на изследваната тема. В нея са дефинирани обект и предмет на изследването, формулирана е изследователската теза, очертана е целта и са детерминирани изследователските задачи. Обобщени са използваните научни методи, като са посочени и ограниченията на изследването, произтичащи от широкия обхват на разглежданата проблематика.

Първа глава очертава теоретичната рамка на управленските процеси в хотелиерството, като акцентира върху класическите управленски функции, ролята на технологиите, значението на комуникацията и влиянието на ключови икономически индикатори (приходи, разходи, доходност, печалба). Изведени са основни зависимости между организационната устойчивост и способността за реакция при криза. Специално внимание е отделено на кризисните явления в туризма, като се подчертава необходимостта от стратегическо мислене и антикризисна култура в управленския процес.

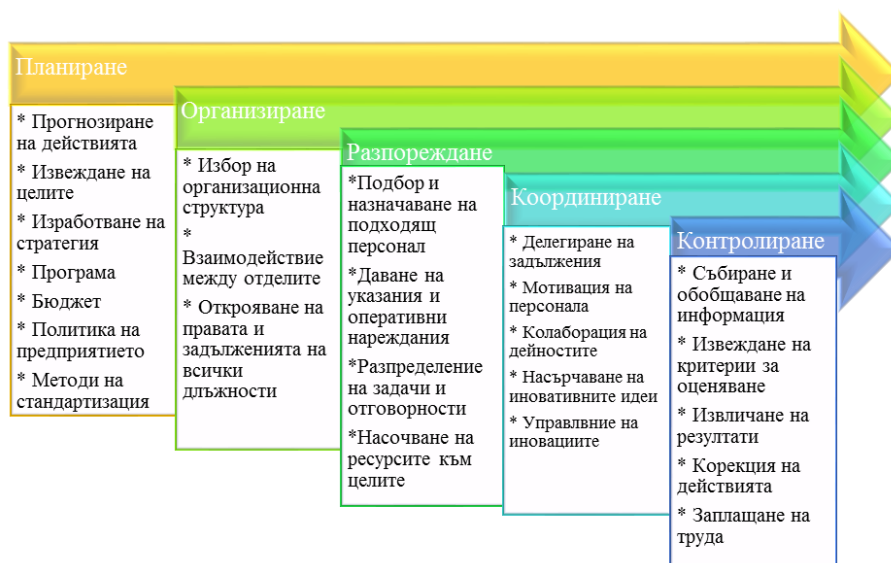
В **Първи параграф** са анализирани основни теоретични постановки, целящи изясняване и прецизиране на използвания понятиен апарат. Отчетена е главната роля на туризма в глобалната икономика и управленските процеси, подпомагащи неговия подем. Той не само създава икономическа стойност чрез

директни приходи, но и стимулира развитието на редица свързани сектори като транспорт, търговия, култура и строителство. В този контекст хотелиерството се разглежда като стратегически сектор, предоставящ основната материална и сервизна база за туристическото преживяване – чрез настаняване и обслужване на туристи.

Като основен компонент на туристическата система, хотелиерството изисква прецизна дефиниция, която формира основата на научния и практико-приложния дискурс в сектора. Изследва се неговия обхват и особености, залегнали в Закона за туризма, в дефинициите на Световната туристическа организация (UNWTO), както и в икономическата теория и управленската практика. На основата на съпоставка между нормативната, институционалната и научната перспектива се стига до извода, че хотелиерството е многопластова дейност, съчетаваща регулаторни стандарти, пазарни механизми и социална отговорност. То изпълнява централна роля в структурата на туристическата индустрия, тъй като осигурява основната рамка, в която се случва туристическото преживяване – чрез настаняване, обслужване, грижа за клиента и създаване на стойност.

Спецификата на хотелиерската дейност я характеризира като многоизмерна система, обединяваща елементи на гостоприемство, икономическа активност и трудоемкост. Поради тази комплексност хотелиерството се позиционира като интердисциплинарен и стратегически значим сектор, изискващ холистичен управленски подход. Такъв подход обхваща цялостното преживяване на госта – от първия контакт до последното впечатление – и балансира икономическите цели на организацията със социалната ѝ отговорност.

Френският учен Анри Файол, признат за един от основоположниците на съвременната управленска теория, формулира пет универсални управленски функции: планиране, организиране, разпореждане, координиране и контролиране.

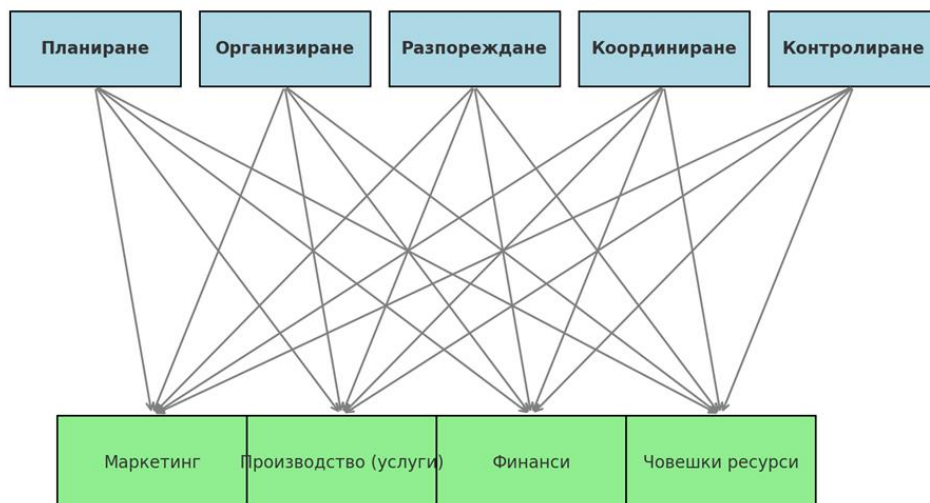


Фигура 1. Функции на управлението

Източник: адаптирано по Станчева, Ан. Основи на управлението (Станчева, 2003)

Основен акцент в изложението е поставен върху практическото приложение на класическите управленски функции, формулирани от Анри Файол – планиране, организиране, разпореждане, координиране и контролиране – които не се разглеждат като абстрактни и линейно подредени категории, а като динамични, взаимно свързани и паралелно протичащи процеси. Особено в условията на криза, те действат итеративно и адаптивно, като ключово значение придобиват именно планирането и контролирането – двете опорни точки, чрез които се гарантира организационна стабилност и бърза реакция.

Представената фигура 2 илюстрира Интегриран модел на управление в хотелиерското предприятие, обединяващ класическите управленски функции на Анри Файол с основните направления на туристическия мениджмънт.



Фигура 2. Интегриран модел на управление в хотелиерското предприятие

Авторова интерпретация

По време на кризи, интегрираната система позволява бързо пренасочване на ресурси, приоритизиране на оперативни цели, оценка на риска и вземане на информирани управленски решения. Чрез ясно структурирано управление, навременен контрол и гъвкаво прилагане на управленските функции, предприятието може ефективно да реагира на промените в средата – планиране, организиране, разпореждане, координиране и контролиране – предприятието може да реагира адекватно на промените в средата, да минимизира щетите и да съхрани конкурентната си позиция.

На базата на представените теоретични постановки се заключава, че интегрираната управленска система подпомага не само устойчивия растеж в стабилна среда, но и функционира като инструмент за антикризисно управление.

Във **Втори параграф** се анализира въздействието на кризите върху функционирането и управлението на хотелиерското предприятие. Кризата се възприема не само като дестабилизиращо обстоятелство, но и като критичен момент, изискващ бързи и добре обмислени управленски действия.

Хотелиерството, като ключов компонент на туристическия сектор, е силно уязвимо към глобални и локални сътресения – включително военни конфликти, терористични атаки, природни бедствия, икономически кризи и пандемии.

Глобализацията засилва ефекта на тези събития, тъй като проблеми в една дестинация често имат отзвук в цялата индустрия. Това предопределя необходимостта от интегрирани стратегии за управление на риска, обхващащи превенция, подготовка, реакция и възстановяване.

Специфични характеристики като сезонност, висока концентрация на туристи и чувствителност към репутационни рискове изискват синхронизация между вътрешната организация и външната институционална среда. Престъпни или терористични действия, макар и извършени от малка част от посетителите, могат да породят усещане за несигурност сред клиентите и да доведат до отлив. В допълнение, екологичните и климатични предизвикателства, включително замърсяването и глобалното затопляне, допринасят за свиване на туристическия сезон и повишават натиска върху хотелските вериги за устойчиво управление.

В контекста на кризисното управление в хотелиерството се открояват четири ключови задачи: идентификация на риска, стратегическо планиране, ограничаване на последствията и последваща оценка на въздействието. Успешният отговор изисква добре подготвен персонал, ефективна комуникация, ясно дефинирани протоколи и взаимодействие с институциите.

Въпреки че няма универсална формула за справяне с кризи, опитът показва, че адаптивността и способността за иновации в управлението са решаващи за дългосрочната устойчивост на хотелиерските предприятия.

Таблица 1.
Мениджърски действия за преодоляване на криза

Етап на кризата	Ключови управленски действия
Предкризисен (първи симптоми на криза)	• Формиране на екип за управление на кризи; • Разработване на сценарии и стратегии за реакция; • Установяване на комуникационни канали с клиенти, партньори, институции и медии.
Инкубационен и спешен (от първите признаци до активната фаза на кризата)	• Създаване на кризисен щаб (команден център); • Активиране на предварително подготвени процедури; • Преоценка на маркетинговите активности; • Прилагане на мерки за здравна безопасност за персонала и гостите; • Засилване на хигиенните протоколи;

Етап на кризата	Ключови управленски действия
	• Спазване на официални насоки и прилагане на комуникационна стратегия чрез медиите.
Междинен (начало на стабилизиране)	• Оценка на последствията и щетите; • Възстановяване на основни бизнес дейности; • Разработване на коригирани или нови управленски стратегии.
Възстановителен (връщане към нормален ритъм на работа)	• Пълно възстановяване на оперативната дейност; • Подобряване на инфраструктурата и обслужването; • Стартиране на рекламни и промоционални кампании; • Участие в междуфирмени и публично-частни партньорства.
Резолуционен (анализ и извличане на поуки)	• Приключване дейността на кризисния щаб; • Анализ на предприетите действия и ефективността им; • Събиране на обратна връзка от заинтересованите страни; • Актуализиране на стратегията за управление на кризи и прилагане на извлечените уроци.

Източник: адаптирано по Райкова, COMCEC, Faulkner, Henderson J. Божинова М. (Райкова, 2021) (COMCEC, 2017) (Faulkner B. , 2003) (Henderson J. , 2007) (Henderson J. &, 2004) (Божинова, М. и кол., 2022)

Кризата трябва да се възприема не само като заплаха, но и като възможност за организационна трансформация. Тя открива възможности за ускорена дигитализация, внедряване на устойчиви практики, развитие на нишови продукти и нови бизнес модели. Хотелиерските предприятия, които демонстрират проактивност, адаптивност и иновативност, не само оцеляват, но често излизат от кризата по-конкурентоспособни и по-подготвени за бъдещи предизвикателства.

В този смисъл, стратегическото управление в условия на криза трябва да се възприема като двуизмерен процес – едновременно механизъм за защита и средство за дългосрочна трансформация и устойчив растеж, в синхрон с динамиката на средата и променящите се потребителски нагласи.

В Трети параграф се анализират стратегическите управленски решения в контекста на функционирането на хотелиерското предприятие при условия на криза. Стратегическите управленски действия са решаващи за устойчивото развитие и адаптацията на хотелиерското предприятие към динамичната и

нестабилна среда, като тяхната ефективност зависи от способността на мениджърския екип да формулира решения с дългосрочен хоризонт, съобразени със спецификата на пазара и ресурсния потенциал на организацията.

В хотелиерските предприятия стратегическите управленски решения имат ключово значение както в кризисни, така и в стабилни условия на функциониране на организацията. Основните приоритети на управлението включват подсигуряване на достатъчен брой квалифицирани кадри, внедряване на иновации за по-ефективно обслужване и достъп до информация, повишаване на качеството на услугите, системно обучение на персонала, обновяване на материалната база, както и разширяване на гамата от допълнителни услуги с цел удовлетворяване на разнообразните потребности на туристите. Тези решения се изготвят от висшите управленски органи – като Съвета на директорите или Общото събрание – и се реализират чрез планове и управленски нареждания, насочени към по-ниските нива в организационната структура.

При възникване на криза, процесът на вземане на стратегически решения преминава през последователни фази, започвайки с ясно идентифициране и формулиране на проблема. Правилната „диагноза“ на кризата е критично важна, тъй като прибързаното или неточно определяне на проблема често води до грешни управленски действия. След това се определят критериите, които ще насочат избора на възможни решения – те трябва да бъдат реалистични, съобразени с наличните ресурси и с ограниченията, наложени от външната среда, включително регулации на държавни и международни органи.

На следващ етап се проучват наличните възможности чрез използване на вътрешна и външна информация, като се оценяват алтернативи според тяхната ефективност и съвместимост със стратегическите цели. Анализират се потенциални ресурси, иновации и организационен капацитет, които могат да послужат за изготвянето или адаптирането на ефективни управленски алтернативи. След това тези възможности се оценяват чрез сравнение на техните предимства и ограничения, включително разходи, рискове и съответствие със стратегическите цели на хотела. Изборът пада върху онова решение, което предоставя най-добър баланс между ефективност и изпълнимост.

Финалната фаза обхваща реализацията на избрания подход, като се отчита необходимостта от адаптивност и възможност за корекции в зависимост от развоя на ситуацията. Въвеждането на едно решение не е еднократен акт, а динамичен процес, който изисква постоянна адаптация.

Успешното управление на кризата изисква ефективна координация и добро организационно взаимодействие, особено в структури с голям персонал. Затова ангажирането на всички управленски нива в ефективното организиране на отделите и в контрола върху изпълнението е от съществено значение за устойчивото излизане от кризисната ситуация.

Хотелиерският мениджмънт, чрез прилагането на стратегически подходи, предоставя възможност за обективна преценка на текущото състояние и прогнозиране на бъдещи действия. В исторически план т.нар. „гранд стратегии“ очертават типология от основни направления, които се прилагат в зависимост от фазата на организационния жизнен цикъл (Янкулов, 2010). С развитието на пазарната икономика техният брой и обхват се разширяват, адаптирайки се към новите пазарни реалности.

Стратегиите проследяват развитието на организацията от създаването ѝ до трансформации чрез иновации, интеграция и диверсификация, отговаряйки на пазарната динамика. Допълнително, в условия на пазарна турбулентност или криза, се прилагат стратегии за партньорство и съвместни предприятия, както и диверсификация – концентрична или конгломератна – с цел намаляване на риска. В крайните фази на цикъла, в случай на необходимост от адаптация или съкращения, се предприемат действия за задържане на пазарни позиции, оптимизиране на ресурси и реструктуриране. Тази стратегическа рамка създава гъвкавост и устойчивост на хотелиерското предприятие в контекста на променлива среда и нарастваща несигурност.

На базата на изложеното в първа глава се формулират следните основни **изводи:**

Първо, управлението на хотелиерските предприятия в условията на криза изисква интегриран и адаптивен подход, който съчетава класическите управленски функции с иновативни инструменти за стратегическо планиране.

Ефективността на този подход се определя от способността на ръководството да прилага динамични управленски решения, съобразени със спецификата на средата.

Второ, кризите в туризма подчертават структурната уязвимост на сектора, което изисква разработване на адаптивни управленски модели, отчитащи спецификата на туристическия продукт и човешкия фактор. Активното участие на персонала и гъвкавостта на организацията се утвърждават като критични фактори за устойчивост.

Трето, ефективното управление в условия на нестабилност предполага наличие на ясно структурирана организационно-управленска рамка, обезпечена с адекватни технологични ресурси и функционираща система за управление на качеството. Кризисният контекст изисква стратегическо мислене, ориентирано към устойчиво развитие, както и оперативна гъвкавост и ефективна комуникация на всички управленски нива.

Четвърто, кризисните ситуации следва да се разглеждат не само като заплаха, но и като възможност за трансформация и иновации в хотелиерската дейност. Успешното справяне с тях минава през изграждане на антикризисна организационна култура, устойчиво инвестиране в квалификацията на персонала, внедряване на информационни и комуникационни технологии (ИКТ), както и поддържане на доверие сред клиентите чрез постоянен контрол на качеството и прозрачност на управленските действия.

Втора глава разглежда методическите основи на изследването и представя авторски аналитичен модел за оценка на въздействието на кризата върху хотелиерския бизнес. Моделът включва пет последователни етапа: анализ на кризата, оценка на щетите от кризата, план за възстановяване на хотела от кризата, мониторинг и оценка и следкризисен мениджмънт. Емпиричната част включва две анкетни карти, чрез които се събират данни за състоянието на предприятията в три времеви момента – преди, по време и след кризата. Този подход осигурява основа за формиране на интегрирана стратегия за устойчиво управление.

В **първия параграф** са анализирани техники за оптимизация на разходите в хотелиерството, като се акцентира върху приложението на добри практики и

управленски опит. Изтъква се, че универсални решения няма, но добри практики от други индустрии могат да бъдат адаптирани. Ефективността на управлението зависи от способността да се прилага стратегия, съответстваща на нивото на риск, да се използват системи за управление на риска и да се оценяват своевременно взаимодействията между различните заплахи. Съществен е приносът на мениджърския екип, чийто опит, знания и проникателност остават решаващи при интерпретацията на данните и вземането на стратегически решения.

Кризите се разглеждат не само като предизвикателство, но и като възможност за ускорено въвеждане на иновации в сектора. Съвременните технологии като IoT, изкуствен интелект, виртуална и разширена реалност, безконтактни услуги и лицево разпознаване намират все по-широко приложение в хотелиерския сектор. Те осигуряват безопасност, оптимизация на процесите и ново потребителско изживяване, особено в ситуации на ограничен физически контакт.

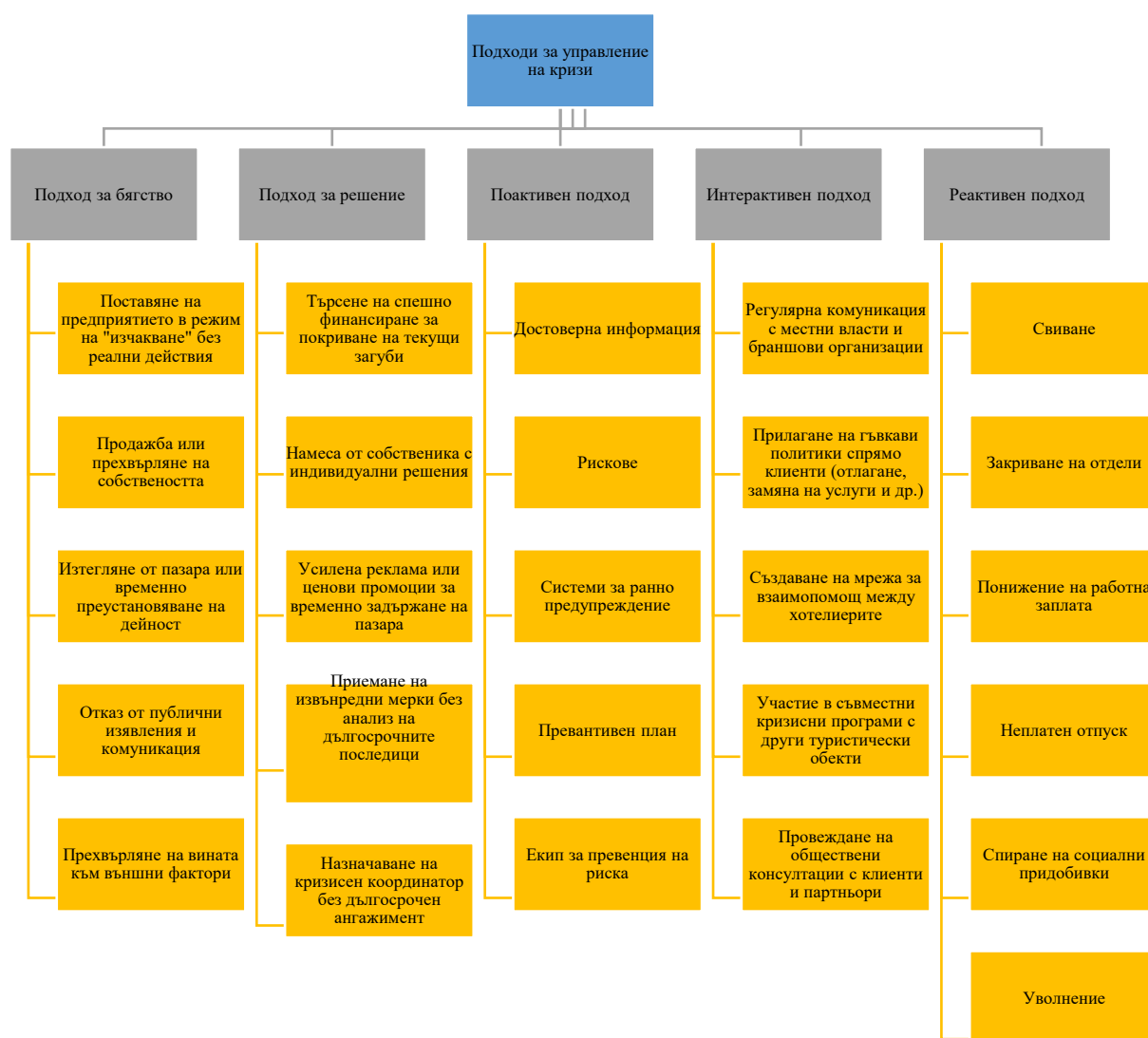
Акцентираща се върху значението на човешките ресурси, като добрите практики в тази област водят до по-висока удовлетвореност на персонала, подобро обслужване и по-висока рентабилност. В условия на криза, анализът на финансовото състояние чрез мониторинг на паричните потоци, съотношението между активи и пасиви, както и капиталовата структура, е критично важен. Прогнозирането на негативни сценарии чрез разработване на варианти (оптимистичен, песимистичен и реалистичен) позволява гъвкавост при вземането на решения.

Важно е да се подчертае, че управлението на кризи не цели пълно предотвратяване на кризисните ситуации, а минимизиране на отрицателните им последици чрез бързи, адекватни и висококачествени управленски реакции. Основната задача на ръководството е да осигури подготовка за справяне с различни видове затруднения, като предварително идентифицира рисковете, оценява потенциалните заплахи и разработва превантивни мерки.

Успешните организации демонстрират способност не само да идентифицират и класифицират различните типове кризи, но и да извличат поуки с оглед бъдеща устойчивост и адаптивност. Всеки тип криза има свои

предупредителни сигнали, развитие и специфични управленски отговори, които изискват целенасочени действия. Хотелиерските предприятия прилагат различни подходи за управление на кризи в зависимост от степента на подготовка, организационната култура и характера на заплахата.

Големите компании често използват подхода на бягство, базиран на активно наблюдение на вътрешната и външната среда. Ранното разпознаване на сигнали за негативни макроикономически процеси (инфлация, рецесия, военни конфликти) позволява навременно адаптиране и финансово планиране.



Фигура 3. Подходи за управление на кризи

Източник: адаптирано по Selim Sahin (Sahin S., 2015)

Проактивният подход залага на превенция и подготвеност чрез изграждане на сценарии, системи за ранно предупреждение и кризисни екипи. Този модел дава конкурентно предимство на предприятията, които могат бързо да адаптират своите производствени и маркетингови стратегии още преди кризата да се прояви в пълен мащаб.

В противоположност, реактивният подход се прилага в условия на неподготвеност и се основава на спешни мерки, които често имат краткосрочен ефект и дългосрочни негативни последици. Макар и приложим в краткосрочен план, този подход е неефективен при дълбоки и продължителни кризи, тъй като води до демотивация на персонала и организационна нестабилност.

Интерактивният подход се отличава с най-висока степен на интегрираност, като обхваща всички етапи на кризисния процес и акцентира върху организационно учене, комуникация и гъвкава адаптация. Той предполага непрекъснато организационно учене, активна комуникация със заинтересованите страни и изграждане на гъвкави управленски политики. Този модел се базира на споделяне на информация, обратна връзка и колективно изграждане на устойчивост спрямо бъдещи сътресения.

Във **втори параграф** се анализират управленските решения в условия на криза с акцент върху идентификацията на риска, оценката на въздействието и навременното предприемане на антикризисни мерки. Сред основните сигнали за настъпваща криза са промени в паричните потоци, спад на приходите, нарастващи разходи, затруднен достъп до финансиране и прогнозиран туристически отлив. Световната организация по туризъм (UNWTO) препоръчва действия в три фази: преди, по време и след кризата, като целта е бързо възстановяване на туристическото търсене и доверие.



Фигура 42. Матрица на модели за анализ на малък бизнес

Източник: адаптирано по Тихонова, Майя. (Тихонова, 2020)

Фигурата представя интегриран модел на етапите в управлението на кризи, базиран на логиката на аналитичните подходи и приложимите управленски модели във времеви контекст. Моделът се разделя на три основни фази – предкризисна, кризисна и следкризисна, като във всяка от тях се акцентира върху различен тип анализ и различна степен на динамичност в управленските интервенции.

Предкризисният етап е фокусиран върху превенцията и ранната диагностика, чрез прилагане на статични модели за оценка на текущото състояние и създаване на буфери срещу потенциални заплахи. Акцентът пада върху оценка на текущото финансово състояние, управленския капацитет и външната среда. Тук се прилагат предимно статични модели, които осигуряват моментна картина на организационната устойчивост. Мениджмънтът се стреми да създаде буфери срещу бъдещи рискове, като изхожда от сравнително стабилна, но потенциално застрашена среда.

Кризисният етап изисква висока степен на адаптивност и оперативна реакция, базирана на наблюдение на средата, интегрирани прогностични модели и управление на непредвидими промени. Ситуацията налага едновременно

наблюдение на външната среда, преценка на нефинансовите фактори (като репутация, морал и координация в екипа) и актуален финансов анализ. В тази фаза управлението използва хибридни модели, които комбинират прогностични и адаптивни елементи. Тук целта не е просто да се оцени състоянието, а да се управлява динамична промяна чрез своевременни решения и ограничаване на щетите.

Следкризисният етап е насочен към стабилизация, възстановяване и постигане на устойчиво развитие чрез трансформиране на опита от кризата в организационно знание. Управленският фокус преминава към преоценка на случилото се и извличане на стратегически уроци. Анализите следват обратна логика на кризисния етап – започват с външната среда, за да се разберат новите реалности, след което се минава през финансова стабилизация и реорганизация на вътрешните процеси. Използваните управленски модели тук са динамични и включват адаптация на структурата, поведение и стратегии на организацията към посткризисната ситуация. Това е фазата, в която компанията капитализира опита от кризата и го трансформира в организационно знание и по-висока устойчивост.

Хотелиерските предприятия следва да поддържат ефективна двупосочна комуникация – както вътрешна, така и външна – с цел информираност, мотивация и координация. След отшумяване на кризата, маркетинговата активност се насочва към възстановяване на туристопотока чрез промотиране на събития, специализирани оферти, насочени към вътрешния пазар и туристи с конкретни интереси (спорт, природа, култура). В този период гъвкавата ценова политика и поддържането на баланса между качество и стойност играят решаваща роля.

Кризисните условия предоставят възможност за преосмисляне на управленските практики и разработване на цялостни стратегии за адаптация и конкурентно предимство. Успешното управление изисква стратегии в няколко ключови направления: персонализиран маркетинг; повишаване на отговорността и компетенциите на персонала; подобряване на ефективността на продажбите; креативни рекламни кампании; партньорства със събитийни организатори; прилагане на корпоративна социална отговорност; програми за лоялност. В основата стои задълбоченото проучване на риска, което позволява трансформация

на загубите в активни действия и изграждане на устойчива конкурентоспособност.

В **трети параграф** е представен авторски модел за ефективно управление на хотелиерско предприятие в условията на криза.

Анализът на дейността на хотелиерското предприятие представлява критична основа за своевременно разпознаване на рискове и изграждане на цялостна стратегия за управление на кризи. Чрез системно изследване на вътрешни и външни фактори се идентифицират уязвимости и се разработват стратегии за справяне със сътресенията. Така се създава интегриран управленски модел, който съчетава превенция, реакция и възстановяване, като не само намалява негативните ефекти от кризата, но и съдейства за организационно учене и бъдещо развитие.

На базата на разгледаните подходи е предложен *модел за ефективно управление на хотелиерското предприятие в период на криза* (фиг. 5).



Фигура 5. Модел за ефективно управление на хотелиерското предприятие в период на криза

Авторова интерпретация

Първият етап включва **анализ на кризисната ситуация**, който е необходим за правилно идентифициране на щетите и формулиране на адекватен

управленски отговор. Анализът на кризата е необходим първи етап при нейното управление, тъй като, за да предприемат адекватни мерки за ограничаване на въздействието ѝ, мениджърите следва да са наясно каква е кризата и какви щети е нанесла на организацията.

Вторият етап е свързан с **оценката на щетите от настъпилата криза**. Оценката се извършва чрез ключови количествени и качествени показатели.

Количествените и качествените показатели осигуряват комплексна оценка на състоянието на предприятието, като съчетават измерими резултати с организационни характеристики като иновации и адаптивност. Количествените показатели включват измерители на приходите, разходите, печалбата и ликвидността, като се оценяват както по стойност на реализирания продукт (например средна цена и себестойност), така и по ефективност на разпределението на ресурсите (като приходи и печалба на една стая). Те позволяват да се проследят финансовите резултати и да се идентифицират области с неефективни разходи или потенциал за оптимизация.

В допълнение към тях, качествените показатели оценяват нематериални, но стратегически важни аспекти от дейността – удовлетвореността на клиентите, ефективността на вътрешните процеси, степента на внедряване на иновации и адаптивността на бизнес моделите. Те отразяват конкурентоспособността, имиджа и устойчивостта на предприятието, като дават насоки за организационно подобрене, особено в периоди на нестабилност. Комбинираният анализ на двата типа показатели създава основа за формиране на адекватни управленски решения и стратегии за справяне с кризи.

Предложените показатели дават обща оценка за състоянието на хотела, но те могат да се допълват в зависимост от естеството на кризата. Например, ако кризата е в резултат на природни катаклизми ще се наложи изчисляване на щетите и разходите, които са необходими за възстановяване на материалната база.

След провеждане на оценката на щетите е необходимо преминаване към **трети етап** – стратегическо планиране чрез разработване на **план за възстановяване**, подкрепен с ресурсно обезпечаване.

Планът за възстановяване на хотела след криза трябва да бъде цялостен, стратегически обоснован и адаптивен, като обхваща ключови управленски аспекти и насърчава дългосрочна устойчивост. На първо място, комуникацията играе решаваща роля – както вътрешна, чрез информирание и мобилизиране на персонала, така и външна, чрез поддържане на доверие у клиентите, партньорите и медиите относно предприетите мерки. Финансовият компонент на плана включва анализ на текущите и очакваните парични потоци, оценка на необходимите ресурси и оптимизиране на бюджета чрез съкращаване на неефективни разходи. При нужда се предвижда и търсене на допълнителни източници на финансиране – под формата на инвестиции, субсидии или заеми. Оперативните мерки включват адаптиране на предлаганите услуги, прилагане на нови стандарти за безопасност и обучение на персонала за работа в променена среда. Маркетинговите дейности са също съществена част от процеса – чрез създаване на промоционални оферти и целенасочена реклама, насочена към подходящи клиентски сегменти, се търси възстановяване на клиентския интерес и пазарните позиции. Дългосрочната стратегия в планът следва да включва визия за иновации, диверсификация и устойчиви инвестиции, които да гарантират дългосрочна конкурентоспособност.

Четвъртият етап е свързан с **мониторинг и оценка** на ефективността на предприетите мерки, чрез проследяване на динамиката на ключови количествени и качествени показатели. На този етап внимателно се проследяват и анализират промените в ключовите количествени и качествени показатели, които бяха измерени при оценката на щетите от кризата. Това позволява на хотелите да оценят ефективността на своите стратегии за управление на кризи и да направят всички необходими корекции, за да осигурят непрекъснат напредък и подобрене. Текущият мониторинг и оценка са от решаващо значение за разбирането на въздействието на прилаганите подходи и вземането на информирани решения за укрепване на устойчивостта и способността на организацията да се справя с предизвикателствата.

Петият етап – следкризисният мениджмънт – се фокусира върху проследяване на устойчивостта на управленските решения и дългосрочната

адаптация към новите условия. Преодоляването на кризата в хотелския сектор изисква стратегически подход, който да се адаптира към постоянно променящите се условия на пазара. За да се справят успешно с предизвикателствата в условия на нестабилност и криза, хотелите следва да развият стратегии, които комбинират гъвкавост и адаптивност във вземането на решения с постоянен фокус върху безопасността на клиентите и служителите. Успешните подходи включват приоритизиране на дигитализацията на услугите, като се улеснява достъпът до информация, резервации и обслужване чрез онлайн платформи. Паралелно с това е важно да се изградят стабилни програми за лоялни клиенти, които да създадат дългосрочни взаимоотношения и ангажираност. Маркетингът и рекламата подпомагат възстановяването на пазарните позиции и откриването на нови аудитории чрез иновативни комуникационни стратегии и съвместни инициативи. Предлагането на пакетни оферти и съвместни инициативи с местни бизнеси повишава стойността на продукта и създава добавена стойност за гостите. В същото време, ефективното обучение на персонала подобрява качеството на обслужването и повишава конкурентоспособността на хотела.

Дългосрочната устойчивост се основава на използването на аналитични инструменти, познаване на потребителското поведение и прилагане на екологични и социално отговорни практики.

На базата на втора глава се формулират следните основни **изводи**:

Първо, методологичната обосновка на управлението в условията на криза подчертава необходимостта от изграждане на ефективен аналитичен инструментариум, чрез който да се проследява въздействието на кризисни събития върху финансовото и организационното състояние на хотелиерските предприятия. Използването на съчетание от количествени и качествени методи за анализ на риска, приходите, разходите, ликвидността и оперативната ефективност създава основа за навременна диагностика на уязвимости и изграждане на превантивни сценарии.

Второ, изследването потвърждава значението на целенасоченото управление на ресурси, персонал и комуникационна политика като съществени елементи на устойчивата организационна адаптация към извънредни

обстоятелства. Стратегическите управленски решения следва да бъдат основани на данни, съобразени с продължителността и особеностите на конкретната криза, както и с позиционирането на хотела на пазара.

Трето, ефективното управление в условия на криза изисква предварително структурирани кризисни планове, включващи механизми за вземане на решения, контрол на текущи дейности, гъвкаво прилагане на проактивни и реактивни мерки, както и поддържане на непрекъсната обратна връзка с всички заинтересовани страни – служители, клиенти, партньори и институции.

Четвърто, предложеният интегрален модел за управление в условията на криза предоставя систематизирана рамка от пет етапа, приложима в различни типове организации и кризисни ситуации. Този модел демонстрира висока степен на практическа приложимост чрез възможността си за адаптиране към различни мащаби на организацията и типове кризи – икономически, здравни, репутационни, природни и др. Моделът предлага унифицирана методология, която съчетава количествени и качествени показатели, управленски инструменти и комуникационни практики.

Трета глава представя емпиричното изследване и апробацията на разработения модел в пет хотелиерски обекта, различни по профил, капацитет и степен на дигитализация. Чрез анализ на ключови индикатори (като REVPAR, GOPPAR, удовлетвореност, иновационна активност и др.), се потвърждава приложимостта на модела в различни контексти – от нуждаещи се от стабилизация до водещи хотели с изградени пазарни позиции. Резултатите демонстрират, че предприятията, които проактивно инвестират в иновации, човешки капитал и ESG политики, постигат по-висока устойчивост, ефективност и клиентска лоялност.

В първия параграф се извършва оценка на въздействието на кризата върху пет изследвани хотела, подбрани целенасочено на базата на разнообразие в профила и управленската практика. С цел валидиране на предложената методология и апробиране на модела за ефективно управление на хотелиерско предприятие в условията на криза, емпиричното изследване включва пет хотелиерски обекта, разположени в различни черноморски курорти в България

(Хотел „Елена“, к.к. Златни пясъци, „Романс Фемили Суите“, к.к. Св. св. Константин и Елена, гр. Варна, семеен хотел „Империял“, гр. Приморско, Хотел „Ескада Бийч“, гр. Ахтопол и Хотел „Орбита“, гр. Варна). Техният подбор е целенасочен, основан върху критериите за разнообразие на профила, формата на собственост и управление, опита при справяне с кризи, географско разположение и възможност за достъп до първични данни. Това осигурява възможност за анализ на резултатите и формулиране на обобщени управленски препоръки.

Анализът се провежда в две последователни стъпки:

❖ Идентифициране на кризисното състояние

Идентификацията на кризисно състояние в хотелиерско предприятие се базира на система от количествени и качествени индикатори, които позволяват да се оцени степента на нестабилност. Данните показват, че определени признаци се проявяват като отчетливи сигнали за влошена пазарна и финансова позиция. Сред тях са спад в резервациите и заетостта на стаите, сериозни отклонения в приходите и разходите, както и в нивата на ликвидност. Забавените плащания към ключови партньори и институции също се явяват индикатор за нарушена стабилност, както и промени в ценовата политика под формата на чести отстъпки, промоции и агресивни кампании за задържане на търсенето. Допълнителни симптоми са ограничаване на инвестициите в инфраструктура, увеличена ротация на персонала и затруднения в поддържането на ефективна маркетингова активност, което води до спад в онлайн репутацията.

С цел гарантиране на поверителност, анкетните и счетоводните данни са представени чрез условно номериране на хотелите, без директна връзка с предходния им контекст.

Резултатите от изследването потвърждават, че при четири от петте обекта се наблюдават отчетливи признаци на криза, изразени най-вече чрез намалена заетост, спад в приходите, повишено текучество на персонала и съкращения в капиталовите инвестиции. Само един от хотелите демонстрира висока степен на устойчивост, като запазва относителна стабилност на ключовите показатели благодарение на диверсифицирано портфолио от услуги и способност за адаптация към пазарната среда.

❖ *Определяне на вида на кризата*

Следващата стъпка е класифициране на кризата според нейния доминиращ характер, на базата на обективни индикатори и интерпретация на резултатите. На база на приложените методически инструменти и интерпретация на резултатите се установява, че при повечето от изследваните обекти кризата има комплексен характер, но с водещи финансови и кадрови измерения. Наблюдават се затруднения в ликвидността, спад в брутната печалба, повишени оперативни разходи и ограничен достъп до външно финансиране. В отделни случаи се установяват и репутационни рискове, проявени чрез спад в онлайн рейтингите и необходимост от интензивно управление на отзивите и маркетинговата комуникация.

Таблица 2.

Индивидуален анализ на хотелите по вид и симптоми на кризата

Хотел (условно)	Основни симптоми на кризата	Тип криза
Хотел 1	Спад в резервациите и заетостта; отклонения в приходи, разходи и ликвидност; забавени плащания; промени в ценова политика; намалени инвестиции; текучество; слаба онлайн репутация	Комплексна криза – финансова, кадрова и маркетингова
Хотел 2	Отклонения в приходно-разходната структура без други симптоми; стабилен персонал, маркетинг и репутация; липса на спад в търсенето и инвестициите	Няма изразена криза – устойчив и стабилен модел
Хотел 3	Спад в резервации, приходи и ликвидност; забавени плащания; честа ценова промяна; текучество; слаба онлайн активност	Финансова и организационна криза
Хотел 4	Спад в търсенето и заетостта; отклонения във финансите; забавени плащания; текучество;	Финансова и кадрова криза с репутационен риск

	влошена репутация	онлайн	
Хотел 5	Спад в резервациите; отклонения в приходи и разходи; текучество на персонала; влошена онлайн репутация		Маркетингова и организационна криза

Вторият етап е свързан с оценката на щетите от настъпилата криза.

Оценката се извършва чрез ключови количествени и качествени показатели. Оценката на щетите от кризата представлява втори ключов етап в антикризисния мениджмънт и цели определяне на реалното състояние и уязвими зони в предприятието. Целта на този етап е чрез използване на обективни количествени и качествени показатели да се очертае реалното състояние на туристическото предприятие и да се идентифицират зоните с най-висока уязвимост. Анализът се основава на девет показателя, включени в Таблица 3, които обхващат финансовата устойчивост, оперативната ефективност, потребителската удовлетвореност и степента на иновативност на петте изследвани хотела.

Таблица 3.

Оценка на щетите от настъпилата криза по количествени и качествени показатели¹

Хотел (условно)	REVPAR (лв.)	CR (лв.)	CP (лв.)	AP (лв.)	GOPPAR (лв.)	NOPPAR (лв.)	Удовлетво- реност (%)	Рейтинг (%)	Иновации (%)
Хотел 1	22 850	18 700	102	125	5 000	3 500	88	87	65
Хотел 2	17 800	17 850	106	125	2 950	2 950	93	93	85
Хотел 3	14 500	9 500	65	120	5 000	3 000	80	82	60
Хотел 4	14 411	8 300	104	176	5 810	5 600	85	84	50
Хотел 5	28 000	10 500	80	110	4 500	2 800	80	82	55

Анализът показва диференцирано въздействие на кризата върху изследваните обекти, в зависимост от техните вътрешни ресурси и иновационен

¹ Пояснения: REVPAR (лв.): Приходи от налична стая; CR (лв.): Разходи за една стая; CP (лв.): Себестойност на продукта; AP (лв.): Средна цена на продукта; GOPPAR (лв.): Брутна оперативна печалба на налична стая; NOPPAR (лв.): Нетна оперативна печалба на налична стая; Удовлетвореност (%): Степен на удовлетвореност на клиентите; Рейтинг (%): Рейтингова оценка; Иновации (%): Степен на внедряване на иновации.

капацитет. Хотел 2 и Хотел 1 демонстрират финансова устойчивост, висока удовлетвореност и добра иновационна култура, което ги позиционира като добри примери за пост кризисно възстановяване.

Хотел 5 и Хотел 3, макар с високи приходи или добри оперативни маржове, изпитват затруднения при поддържането на високо ниво на клиентска привързаност и модернизация. Хотел 4, въпреки високите печалби, е в рискова зона по отношение на внедряването на иновации и организационна гъвкавост.

На базата на теоретичния модел за **третия етап – разработване на план за възстановяване** – е извършен аналитичен преглед за всеки от петте изследвани хотела. Анализът е структуриран по пет ключови направления: комуникационен план, финансов план, оперативен план, маркетинг и промоции, дългосрочна стратегия, като очертава съществени разлики в състоянието, управленските подходи и капацитета за адаптация:

Хотел 1 е в състояние на финансова и кадрова криза, с идентифицирана необходимост от незабавна реорганизация, реструктуриране на разходите и дигитализация. Липсата на стабилна комуникация, неефективна структура на разходите и зависимост от външно финансиране затрудняват устойчивото функциониране. Основната препоръка е реструктуриране и дигитализация, заедно с предлагането на нови продукти.

Хотел 2 е единственият обект, в който не се наблюдават признаци на криза. Той прилага стабилен управленски модел с добри финансови показатели и гъвкав оперативен подход. Възможностите тук са насочени към растеж чрез франчайзинг, разширяване на дигиталните канали и внедряването на ESG стандарти.

Хотел 3 е в състояние на финансова криза с елементи на организационна нестабилност. Има нужда от краткосрочен финансов план, намаляване на излишните структури и насочване към вътрешния пазар чрез по-ефективен маркетинг. Потенциалът за възстановяване зависи от въвеждането на нискобюджетни, но високоефективни оперативни решения.

Хотел 4 преживява финансова и кадрова криза, съпроводена с репутационен риск. Силно е засегнат имиджът, поради което комуникацията и

маркетингът изискват прецизен подход, включително преориентиране към нови потребителски сегменти и подчертано ангажиране с местните общности. Дългосрочното възстановяване предполага дигитална трансформация и преструктуриране на услугите към устойчиви преживявания.

Хотел 5 е обект с организационна криза и сериозни вътрешни слабости, отразяващи се в ефективността и репутацията. Необходима е основна реформа във вътрешната координация, прилагане на cost control системи и рестартиране на бранда с нова визия и фокус върху устойчиво развитие.

Обобщено, четири от петте обекта показват различна степен на кризисно състояние, като най-засегнати са Хотели 1, 3, 4 и 5. Само Хотел 2 демонстрира устойчивост, което подчертава значението на проактивното управление и инвестициите в устойчиви бизнес модели. Резултатите подкрепят необходимостта от персонализирани управленски подходи и разработване на цялостен модел за справяне с кризи, адаптиран към специфичните характеристики и ресурси на всяко предприятие.

Четвъртият етап – мониторинг и оценка на постигнатите резултати е приложен към петте изследвани хотела. Всяка оценка се базира на наблюдаваните количествени и качествени показатели, предприетите мерки и степента на организационно възстановяване.

Мониторингът на петте изследвани хотела очертава ясна типология на възстановителните процеси:

Устойчивите модели (напр. Хотел 2) потвърждават ефективността на проактивния мениджмънт, включително в условия на пазарна несигурност и повишена конкуренция. Добрата координация, инвестициите в иновации и фокусът върху клиентското преживяване се утвърждават като фактори за устойчив растеж.

Най-уязвимите обекти (напр. Хотел 4) отбелязват значим напредък в ключови финансови и оперативни индикатори, но все още изискват структурни реформи в областта на човешките ресурси, подобряване на вътрешната организационна кохезия и стратегическо ребрандиране за възстановяване на имиджа.

Хотелите с частични подобрения (напр. Хотел 3 и Хотел 5) показват потенциал за стабилизиране, но трябва да укрепят вътрешните системи за мониторинг, контрол и оценка, като обвържат ключовите показатели (KPI) с конкретни резултати от обслужването и обратната връзка от клиентите.

Петият етап от управлението на кризата в хотелиерския сектор изисква надграждане на оперативните действия с дългосрочна визия за устойчивост, насочена не само към възстановяване, но и към трансформация. Тук стратегическата цел е да се изследва доколко предприетите управленски мерки са довели до стабилност, какви структурни слабости продължават да съществуват, и най-важното – дали организацията е способна да се адаптира гъвкаво към бъдещи предизвикателства. На този етап устойчивостта се измерва чрез прилагането на стратегически политики като дигитализация, персонализирано обслужване, ангажираност към устойчиво развитие, и институционална гъвкавост.

Анализът на петия етап от управлението на кризата показва, че само хотел 4 е постигнал пълна трансформация, с последователна стратегия, дигитализация и устойчиво развитие. Хотел 2 се намира в преход към стратегическа стабилност, с добри практики, но частично прилагани. Хотели 1, 3 и 5 демонстрират различна степен на уязвимост и ограничена адаптивност – с липса на цялостна визия, слабости в управлението и недостатъчна дигитална или иновационна интеграция. Това подчертава необходимостта от системен подход, ориентиран към устойчивост, гъвкавост и проактивност.

Хотелите демонстрират различна степен на устойчивост и интегрираност на ключови стратегии за посткризисно развитие. Само един от тях (хотел 2) показва завършен модел на стратегическа зрялост, докато останалите се движат по спектър между частична адаптация и критична организационна уязвимост. Това подчертава необходимостта от системен подход, базиран на дигитални инструменти, постоянен анализ на данни, и устойчиво лидерство.

Въз основа на изследване на поведението на мениджърските екипи на петте изследвани хотела, във **Втори параграф** е направен следният аналитичен преглед на управленските решения в условията на криза:

Управленският отговор на кризата в *хотел 1* демонстрира отчетлива ангажираност с финансовата стабилизация, но остава ограничен по отношение на стратегическото обновление. Изправен пред спад в заетостта, резервациите и ликвидността, мениджмънтът реагира с класически мерки – съкращения в персонала, оптимизация на разходи и временно намаляване на инвестициите. Проведени са базови обучения, но липсва последователна програма за повишаване на квалификацията или за изграждане на организационна култура на иновации. Онлайн позиционирането е слабо, а маркетинговите усилия – реактивни. Липсата на CRM система, програми за клиентска лоялност и дигитална трансформация подсказват, че управленският подход остава на ниво оперативно реагиране, с краткосрочен управленски фокус.

Хотел 2 представлява добър пример за това как кризата може да бъде превърната в катализатор за устойчиво развитие. Този хотел се откроява с висока степен на управленска компетентност и стратегическа предвидливост. Мениджърите демонстрират системен подход към планиране, като са изградили устойчива комуникационна стратегия, съчетана с дигитална експанзия и продуктово диференциране. Дейностите по анализ на пазарното поведение, управлението на каналите за резервации и целенасоченото ангажиране с определени клиентски сегменти сочат към дълбоко разбиране на динамиката на съвременния туризъм. Лидерският екип активно инвестира в персонализация на услугите, зелени инициативи и сътрудничество с местния бизнес.

Хотел 3 се намира в етап на частично възстановяване, без да успява да надгради върху предприетите краткосрочни мерки. Мениджмънтът прилага ограничения тактически инструментариум – временни ценови отстъпки и частична оптимизация на разходите, но липсват стратегически инициативи за подобряване на клиентското преживяване или въвеждане на иновативни услуги. Организацията не разполага с адекватна дигитална инфраструктура, а комуникацията с пазара остава слаба и фрагментирана. Въпреки признаците на оперативна стабилизация, отсъствието на лидерска визия и дигитална ангажираност водят до високата степен на уязвимост.

Кризата в *хотел 4* е системна – засяга както финансовите потоци, така и човешкия ресурс и имиджа на обекта. Мениджърският отговор е бил ограничен до мерки с краткосрочен ефект – съкращения, отстъпки, редуциране на услугите. Липсват усилия за задържане на персонал, дигитална промяна или изграждане на дългосрочна връзка с клиенти и местни партньори. Няма доказателства за структурирана стратегия за комуникация, иновации или устойчивост. Всичко това показва мениджмънт в режим на оцеляване, в който отсъстват не само ресурси, но и управленска амбиция за трансформация. Без сериозно преструктуриране и външна подкрепа, възстановяването на този хотел е под въпрос.

Хотел 5 се намира в междинна позиция – не е тежко засегнат от кризата, но не демонстрира ясно изразена способност за еволюция. Отсъстват критични спадове в приходите, но вътрешните проблеми – като текучество на персонал, слаба вътрешна комуникация и ниска ефективност – ограничават потенциала за растеж. Мениджърите реагират чрез ограничени маркетингови и обучителни дейности, но без изграждане на система за обратна връзка, персонализирано обслужване или CRM. Хотелът функционира в рамките на оперативната инерция и показва известен ресурс за подобрене, който обаче остава неизползван поради липса на последователна управленска визия.

Получените данни потвърждават, че институционалната подготвеност, способността за мобилизация на човешкия капитал, комуникационната адекватност и иновативното мислене са определящи за това доколко даден хотел може не само да преживее кризата, но и да я използва като катализатор за трансформация.

Оценката на ефективността на предприетите управленски действия е извършена въз основа на пет групи индикатори, които позволяват да се изведат количествени и качествени изводи относно степента на организационна реакция, адаптация и устойчивост. Използваната скала от 1 до 5 предоставя възможност за калибриране на различни нива на ефективност, като средната стойност е интерпретирана като индикатор за цялостната стратегическа адекватност на съответния хотел. Обобщените резултати от приложения подход за измерване на ефективността от предприетите мерки са представени в табл. 4.

Таблица 4.

Оценка по групи индикатори за ефективност на управленските мерки

Хотел (условно)	1. Обхват на мерките	2. Изменение в количествените показатели	3. Качествени показатели (клиентско преживяване)	4. Вътрешно-организационни индикатори	5. Иновационна и екологична устойчивост	Обща средна оценка
Хотел 1	2,33	2,80	2,50	2,25	1,50	2,28
Хотел 2	5	5	5	5	5	5
Хотел 3	2,33	2,60	2,50	2,00	1,50	2,19
Хотел 4	1,67	1,80	1,50	1,25	1,00	1,44
Хотел 5	3,00	3,00	2,50	2,25	1,50	2,45

Хотел 1. Хотелът демонстрира средна към ниска ефективност на предприетите мерки. Най-високата оценка е в групата на количествените показатели (2,80), което сочи частично възстановяване на оперативните резултати. Въпреки това, обхватът на мерките (2,33) и вътрешноорганизационната устойчивост (2,25) остават ограничени, без доказателства за системно управление на кризата. Особено ниски са резултатите по иновативна активност и екологична устойчивост (1,50), което подчертава липсата на стратегическо мислене в дългосрочен план. Налице са ограничени реактивни действия, без ясна визия за дигитална трансформация и устойчиво развитие.

Хотел 2. Това е единственият хотел с максимална оценка (5,00) по всички групи индикатори. Управленският подход е проактивен, стратегически и иновативен. Хотелът показва отлични резултати както във финансово, така и в организационно и клиентско отношение. Приложени са системни действия в областта на дигитализацията, персонализацията на услугите, ESG принципите и партньорствата. Хотел 2 е модел за добра практика, демонстриращ висока организационна устойчивост при кризи, адаптивност и способност за дългосрочен растеж.

Хотел 3. Оценките показват ниска до умерена ефективност, като се наблюдават известни усилия за възстановяване на финансовите показатели (количествени – 2,60) и клиентското преживяване (2,50). Въпреки това, останалите групи, включително обхват на мерките (2,33) и вътрешноорганизационни индикатори (2,00), показват ограничена степен на подготовка и прилагане. Иновационната устойчивост отново е ниска (1,50).

Налице са тактически мерки, но липсва стратегическа трансформация и инвестиции в човешки капитал и технологии.

Хотел 4. Този хотел регистрира най-ниските стойности по всички показатели, като общата му средна оценка е едва 1,44. Особено слаби са резултатите в групите на вътрешноорганизационните индикатори (1,25) и иновационната устойчивост (1,00). Данните разкриват липса на структурирани действия, кадрови и комуникационни дефицити, както и минимални усилия за възстановяване. Хотелът е в критично състояние, без капацитет за реакция или трансформация, като функционира в режим на оцеляване.

Хотел 5. Оценкаите сочат средно ниво на ефективност, с най-добро представяне по обхват на мерките и количествени резултати (по 3,00). Това показва, че мениджмънтът е предприел известни действия за оптимизация и стабилизиране. Въпреки това, клиентското преживяване (2,50) и вътрешната организация (2,25) остават на границата между тактическо и устойчиво управление. Отново, иновационната устойчивост (1,50) е слабо развита. Хотел 5 има потенциал за възстановяване, но се нуждае от целенасочено стратегическо управление и технологична модернизация.

В трети параграф са формулирани препоръки за ефективно управление на хотелиерски предприятия в кризисен контекст. Въз основа на направените анализи и оценка на ефективността на предприетите мерки, по-долу се представят целенасочени препоръки за ефективно управление на хотелиерски предприятия в условията на криза, както и планове за справяне с негативното въздействие върху конкретните изследвани обекти (табл. 5).

Таблица 5.

Индивидуални планове за справяне с кризисните въздействия в изследваните хотели

Хотели	Проблеми	Научнообосновани препоръки
Хотел 1	Ограничена цифрова инфраструктура, ниска иновационна активност, слаба интеграция на устойчиви практики. Хотелът демонстрира умерена ефективност по	1. Цифрова трансформация на базово ниво. Изграждането на функционален уебсайт с интегриран резервационен модул и регистрация в ОТА платформи. 2. Диверсификация чрез тематични пакети – уикенд

	повечето показатели, но изостава в ключови области, които определят дългосрочната конкурентоспособност.	програми, уелнес и събития. 3. Начално внедряване на устойчиви практики – зелени сертификати (напр. Green Key).
Хотел 2	Висока степен на ефективност, но с предизвикателства по отношение на поддържане на конкурентно предимство и адаптация към променяща се среда.	1. Надграждане на програмата за лоялност – динамични бонуси, персонализирани оферти. 2. Диверсификация към корпоративен и спортен туризъм чрез MICE сегмента. 3. Внедряване на ESG политики и прозрачна отчетност.
Хотел 3	Управление, ограничено до тактически интервенции; липса на визия за стратегическа трансформация; слабо дигитално присъствие.	1. Изграждане на стратегическа маркетингова рамка – SEO, социални мрежи, съдържание. 2. Въвеждане на CRM и BI инструменти. 3. Вътрешен организационен одит.
Хотел 4	Най-ниска ефективност сред изследваните обекти; липса на институционален капацитет; ограничена реактивност и почти отсъстваща дигитална и управленска инфраструктура.	1. Цялостен кризисен одит с външен консултант. 2. Кандидатстване по публични и европейски фондове (МИР, ПРСР). 3. Минимална дигитална рамка – уебсайт, Booking, Google Business. 4. Комуникационна стратегия за репутационно възстановяване.
Хотел 5	Поддържане на стабилна оперативна дейност, но липса на стратегическо обновление и ниска степен на иновационна и екологична активност.	1. Ребрандиране чрез визуално и видео съдържание. 2. Локална интеграция – партньорства с местни производители и културни събития. 3. Въвеждане на микро-еко програма – енергийна ефективност, зелени стаи.

Хотел 1 заема междинна позиция с умерена ефективност. Данните показват слабо развитие в сферите на иновации, дигитализация и устойчивост, което поставя под въпрос способността на хотела да бъде конкурентоспособен в дългосрочен план. Предложените мерки целят структурно надграждане – от изграждането на основна дигитална платформа (уебсайт, резервационна система) до въвеждането на тематични пакети и начална зелена сертификация. Липсата на

стратегическа рамка обаче крие риск усилията да останат фрагментарни и неефективни. Преходът към устойчивост и иновации трябва да бъде управляван не като отделен проект, а като част от цялостна трансформация на бизнес модела.

Хотел 2 се откроява с най-висок резултат по всички групи индикатори. Структурата е стратегически зряла и отлично подготвена за динамични промени. Основното предизвикателство тук не е справяне с криза, а поддържане и надграждане на вече достигнато високо ниво. Затова препоръките акцентират върху задълбочаване на персонализацията чрез програма за лоялност, диверсификация към бизнес и спортен туризъм, както и прилагане на ESG стандарти с публична отчетност. Това не само ще увеличи конкурентоспособността, но и ще утвърди хотела като модел за устойчиво и отговорно управление в сектора.

Хотел 3 е пример за оперативна стабилност, която не е придружена от стратегическо развитие. Оценките по всички индикатори са умерени, но показват липса на интегрирани решения и визия за бъдещ растеж. Препоръките правилно насочват към изграждане на дигитална маркетингова рамка, внедряване на CRM и бизнес аналитични инструменти, както и необходимостта от вътрешен организационен одит. Ако тези мерки бъдат приложени последователно, хотелът има потенциал да премине от инерционен модел към активен растеж, базиран на данни, ефективност и пазарна ориентация.

Хотел 4 е най-уязвимата структура в извадката. Резултатите показват не просто ниска ефективност, а системна липса на управленски капацитет, дигитална инфраструктура и устойчиви практики. Препоръките с право започват с кризисен одит и търсене на външно финансиране, без което промяна е невъзможна. Основен фокус трябва да бъде създаването на дигитална идентичност, комуникационна стратегия и възстановяване на доверието. Тук усилията трябва да се концентрират върху възстановяване на базова функционалност, която впоследствие да бъде надградена със стратегически елементи.

Хотел 5 демонстрира стабилност, но не и иновационен напредък. Това го поставя в категорията на потенциално стагниращи структури, ако не се осъществи навременно обновление. Препоръките предвиждат умерена трансформация чрез

ребрандиране, видео и визуално съдържание, партньорства с местни общности и въвеждане на микро-еко програми. В този контекст, устойчивостта и локалната автентичност могат да се превърнат в ключови отличителни черти. При стратегическо изпълнение, хотелът има шанс да се утвърди като регионален еталон за емоционално наситен и екологично съобразен туризъм.

На база на третата глава се формулират следните ключови **изводи**:

Първо, кризисните събития проявяват многопластов характер и оказват различна степен на въздействие върху отделните предприятия, в зависимост от нивото на предварителна подготовка, управленската компетентност и стратегическата ориентация на организацията. Докато някои хотели успяват да съхранят оперативна стабилност и демонстрират висока степен на устойчивост, други изпитват сериозни затруднения – финансови, организационни и технологични.

Второ, оценката на въздействието на кризата чрез систематизирани количествени и качествени индикатори (като REVPAR, GOPPAR, ниво на удовлетвореност, иновационна активност и др.) разкрива значителни различия в степента на влияние върху отделните структури. Това подчертава нуждата от персонализиран управленски подход, съобразен със спецификата на всяко предприятие.

Трето, анализът на взетите управленски решения потвърждава, че реактивното поведение, съчетано с липса на стратегическа визия, води до ограничена ефективност и забавя възстановителните процеси. Обратно, интегрирането на гъвкави, иновативни и дигитално ориентирани управленски практики значително повишава устойчивостта и адаптивността на предприятията в условията на нестабилност.

Четвърто, оценката на ефективността от приложените антикризисни мерки показва, че хотелите с по-висока степен на дигитализация, утвърдени комуникационни политики и фокус върху клиентското преживяване постигат значително по-добри резултати по всички анализирани показатели. Това потвърждава необходимостта от интегриран, иновационно насочен и ESG-съобразен управленски подход, ориентиран към устойчивост.

Пето, изготвените персонализирани препоръки и оперативни планове за действие показват, че моделът е приложим както в условията на необходимост от стабилизация, така и в контекста на предприятия с лидерски пазарни позиции. Тази адаптивност подчертава гъвкавостта на модела и способността му да обслужва различни етапи от организационното развитие.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключението са представени резултатите от изследването, които потвърждават тезата, че прилагането на структуриран и научно обоснован модел за ефективно управление на хотелиерското предприятие в период на криза, позволява на хотелиерското предприятие не само да преодолее негативните последици от кризата, но и да положи основите за устойчиво развитие, стратегическа трансформация и конкурентоспособност. Резултатите доказват, че чрез правилна диагностика, целенасочени действия и дългосрочна визия, предприятието може успешно да се адаптира и да осигури устойчиво развитие.

Всички формулирани изследователски задачи са изпълнени в логическа последователност – от теоретичното обосноваване до практическата апробация на предложен модел. Изпълнена е и основната цел на изследването: разработване и тестване на ефективен управленски модел за справяне с кризи в хотелиерския сектор. Разработеният модел е структуриран в пет последователни етапа: идентифициране на кризата, оценка на настъпилите щети, формулиране и прилагане на управленски решения, мониторинг на резултатите и следкризисно управление, ориентирано към устойчивост. Тази рамка надгражда съществуващите теории в областта на кризисния мениджмънт чрез интегриране на стратегическо мислене, индикаторен анализ и контекстуална адаптивност. Моделът е апробиран в пет български хотела с различен профил, локация и организационна зрялост, което позволява обективна оценка на неговата приложимост и възможност за широко внедряване.

IV. СПРАВКА ЗА НАУЧНИТЕ И НАУЧНО-ПРИЛОЖНИТЕ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В резултат на проведеното теоретико-емпирично изследване се открояват следните съществени приноси в дисертационния труд:

1. Извършено е концептуално систематизиране и интерпретиране на понятийния апарат в областта на управлението на хотелиерския бизнес в условията на криза като са обособени ключовите характеристики на кризисните явления, тяхната цикличност и мултифакторна обусловеност.

2. Осъществено е изследване на методите и подходите за анализ и оценка на въздействието на кризата върху хотелиерското предприятие, като база за структуриране на авторов модел за управление на предприятията в хотелиерството в условията на криза.

3. Въз основа на критичен анализ на управленските решения във всички етапи на кризата е предложен концептуален Модел за управление на хотелиерското предприятия в условията на криза, включващ: анализ на кризата, оценка на щетите, план за възстановяване, мониторинг и оценка, както и последващ посткризисен мениджмънт. Моделът е адаптиран към спецификата на българските хотели и предлага конкретни параметри за действие във всяка фаза.

4. Чрез комбинирано използване на анкетни инструменти, финансово-счетоводен анализ и експертна оценка е апробиран предложеният Модел за управление на хотелиерското предприятие в условията на криза като е установена ефективността на прилаганите стратегии следствие на сравнителна оценка на степента на устойчивост, адаптивност и институционална гъвкавост на отделните обекти.

5. Формулирани са практически насоки за внедряване на ефективни антикризисни и посткризисни политики, с акцент върху дигитализация, клиентска лоялност и устойчиви партньорства.

СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Монографии:

1. Илиева, Л., Божинова, М., Тодорова, Л., Павлов, П., Константинова, Й., **Кръстанова, В.**, Повишаване конкурентоспособността на туристическия сектор в България чрез внедряване на иновации, АИ Ценов - Свищов, 2024

Студии:

1. Божинова, М., Илиева, Л., Шопова, Кр., Ляскова-Великова, Н., **Кръстанова, В.**, Развитие на туристическа дестинация БЪЛГАРИЯ посредством икономиката на преживяванията, Алманах научни изследвания. СА Д. А. Ценов - Свищов, 2023, бр.31, с.70-100, ISSN: 1312-3815

Статии:

1. **Кръстанова, В.**, Илиева, Л. Инновационные решения для выхода из кризиса в гостиничном бизнесе /Любка Минчева Илиева, Василена Штерева Крастанова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2022. № 43 (438). С. 248-251. URL: <https://moluch.ru/archive/438/95712/> (дата обращения: 02.09.2024).
2. **Кръстанова, В.** Подходи за управление на икономическите кризи в хотелиерското предприятие, Годишен алманах „Научни изследвания на докторанти“ 2024 г., Брой XVII - 2024 г., Книга 20 - Студии и статии (под печат)

Доклади:

1. **Кръстанова, В.**, Илиева, Л. Иновативни решения в туризма на бъдещето, Сборник с доклади от Международна научнопрактическа конференция „Кръговата икономика в контекста на релацията индустрия 4.0 – общество 5.0“, проведена на 21-22 октомври 2022г. в СА „Д. А. Ценов“ гр. Свищов, Академично издателство "Ценов", 2022, ISBN: 978-954-23-2249-8
2. **Кръстанова, В.**, Илиева, Л. Трансфер на иновации в хотелиерството чрез формални и неформални мрежи, Сборник с доклади от Национална кръгла маса на тема: „Формалните и неформални иновационни мрежи“, проведена на 27 май 2024г. в СА „Д. А. Ценов“ гр. Свищов, Академично издателство "Ценов", 2024, с. 114-121, ISBN: 978-954-23-2493-5
3. **Кръстанова, В.** Спасова, С. Въздействие на фестивалите върху хотелиерския бизнес в селските територии, Сборник с доклади от Кръгла маса- дискусия на тема „Теория и практика за устойчиво управление и развитие на селските територии в България“, проведена на 30 май 2024г. в СА „Д. А. Ценов“ гр. Свищов, Академично издателство "Ценов", 2024, с.355-361, ISBN: 978-954-23-2491-1

ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

от **Василена Щерева Кръстанова**
докторант в задочна форма на обучение
към катедра „Икономика и управление на туризма”
при Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов

Във връзка с провеждането на процедура за придобиване на образователна и научна степен „доктор“ по докторска програма „Икономика и управление (туризъм)“ декларирам, че:

1. резултатите и приносите в дисертационния труд на тема: **„Възможности за ефективно управление на хотелиерския бизнес в условията на криза“** са оригинални и не са заимствани от изследвания и публикации, в които авторът няма участие;

2. представената от автора информация във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и други, съответства на обективната истина;

3. научните резултати, които са получени, описани и/или публикувани от други автори, са надлежно и подробно цитирани в библиографията.

Настоящият дисертационен труд не е прилаган за придобиване на научна степен в друго висше училище или научен институт.

Дата: м. юни 2025 г.

гр. Свищов

Декларатор:.....

/докторант Василена Кръстанова/