

Програма „Единен пазар“

SMP-2023-TOURSME

Преход към устойчива и адаптивна туристическа екосистема
– укрепване на капацитета на МСП



Резултат 3.1

Ръководство за управление на риска,
обучение и планиране

www.inspires-tourism.eu



Co-funded by
the European Union

Проектът е финансиран от Програма „Единен пазар“ на
Европейския съюз по силата на споразумение за
безвъзмездна помощ № 101181590





Проект SMP INSPIRES
D3.1 Ръководство за управление на риска, обучение и планиране

Наименование на проекта: Иновативни решения за устойчиво развитие и конкурентоспособност на МСП в туризма

Акроним на проекта: INSPIRES

Споразумение за безвъзмездна помощ №: 101181590

Продължителност на проекта: 36 месеца

Начало на проекта: 1 ноември 2024 г.

Край на проекта - 31 октомври 2027 г.

Водещ партньор: Ерлебнис Бремерхафен – Германия

Партньори:

Туристическа служба на провинция Антверпен – Белгия

Европейска мрежа за културен туризъм - Белгия

Търговско-промишлена палата – Враца - България

Търговско-промишлена камара Севиля - Испания

Регион Подкарпатие - Полша

Лапландски университет по приложни науки - Финландия

Контакт

Франциска Стенцел, Хелмут Берендс, Клаудиа Хармс

Имейл: INSPIRES@erlebnis-bremerhaven.de

Уебсайт: inspires-tourism.eu

История на документа

Работен пакет	РПЗ Обучение на обучители
Резултат	Резултат 3.1 Ръководство за управление на риска, обучение и планиране
Ниво на разпространение	Публично
Вид на резултата	Доклад
Изготвен от	Лапландски университет по приложни науки – Финландия (ЛУПН)
Дата за представяне	Месец 14: Декември 2025
Дата на подаване	18 февруари 2026

История на промени в документа

Версия	Дата	Създател	Забележки
V1.0	24/11/2025	Джени Килпелайнен, ЛУПН	Версия за коментари
V2.0	22/01/2026	Джени Килпелайнен, ЛУПН	Версия след коментари от партньорите
V3.0	23/01/2026	Мирва Тапаниен, ЛУПН	Версия изпратена за преглед на Водещия партньор (ВП)
V4.0	25/01/2026	Хелмут Берендс, ВП	Преглед и оформление
V5.0	13/02/2026	Мирва Тапаниен, ЛУПН	Версия след коментари на ЕИАИМСП
V6.0	16/02/2026	Хелмут Берендс, ВП	Преглед и оформление
V7.0	18/02/2026	Хелмут Берендс, ВП	Версия след коментарите на ЕИАИМСП

Списък със съкращения

Европейска комисия	ЕК
Европейска изпълнителна агенция за иновации и малки и средни предприятия	ЕИАИМСП EISMEA
Малки и средни предприятия	МСП
Споразумение за безвъзмездна помощ	СБП
Споразумение за партньорство	СП
Описание на действието	ОД
Координатор на проекта	КП
Управителен съвет	УС
Ръководител на партньорския екип	РПЕ
Работен пакет	РП

Отказ от отговорност

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения са само на автора/авторите и не отразяват непременно тези на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за иновации и малки и средни предприятия (EISMEA). Нито Европейският съюз, нито предоставящият финансирането орган носят отговорност за тях. Партньорите по проекта INSPIRES не носят отговорност за начина на използване на информацията, съдържаща се в настоящия документ.

Партньори по проекта



Съдържание

ВЪВЕДЕНИЕ	1
ЧАСТ 1	2
1.1 УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ТУРИЗМА	2
1.1.1 Защо управлението на риска е важно?	4
1.1.2 Управлението на риска като процес	5
1.2 УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ И КОМУНИКАЦИЯ	8
1.2.1 Проактивен подход към управлението на кризи	9
ЧАСТ 2	11
2.1 МЕТОДИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОБУЧЕНИЕ НА ОБУЧИТЕЛИ	11
2.1.1 Прогнозирането като подход	11
2.1.2 Модериране на обучителна сесия	12
2.1.3 Примери за обучителни сесии	13
2.2 ИНСТРУМЕНТИ И ШАБЛОНИ	15
2.2.1 Инструмент 1: Тест за зрялост в управлението на риска за МСП	15
2.2.2 Инструмент 2: Колело на бъдещето	15
2.2.3 Инструмент 3: Контролен списък за комуникация при кризи за МСП	17
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	19
КЛЮЧОВИ ДУМИ	21
БИБЛИОГРАФИЯ	22
ПРИЛОЖЕНИЯ	24

19

Таблица с изображения

Фигура 1: Холистичен подход за стратегическо управление на риска	3
Фигура 2: Управлението на риска като процес	7
Фигура 3: Модел на общността	8
Фигура 4: Роля на обучителите-посредници на знанието INSPIRES	14
Фигура 5: Инструмент „Колело на бъдещето“	17

ВЪВЕДЕНИЕ

През последните години Европа се сблъсква с все по-чести кризи, включително такива, предизвикани от климатичните промени, новопоявилите се инфекциозни заболявания и въоръжените конфликти. По-специално пандемията от COVID-19 доведе до спиране на туристическия сектор в ЕС, което постави бизнеса и общностите, зависими от туризма, под безпрецедентен натиск и разкри структурни слабости в способността на сектора да се справя с такива сътресения. През 2023 г. Световната здравна организация¹ описа европейския регион като намиращ се в състояние на „перманентна криза“.

Пет основни предпоставки сочат бъдещето²:

1. Кризите се случват в по-голям мащаб от всякога;
2. Ера на „постоянната“ комуникация и пряко излъчване в социалните медии;
3. Дезинформацията, фалшивите новини и злонамереното използване на изкуствен интелект (AI) вече поставят на изпитание способността на обществеността да разграничава кои истории, видеоклипове и изображения са реални и кои не са;
4. Потребителите очакват по-бързи и по-персонализирани отговори, и
5. Когато се поставя под въпрос устойчивостта на самия туризъм, вината за инциденти може да обърне жителите срещу посетителите. (Европейска комисия по туризъм, 2024 г.)

В един все по-взаимосвързан глобален контекст туризмът е сред секторите, които са най-силно изложени на взаимосвързаните последици от глобални кризи. Индустрията преминава през многократни сътресения, включително пандемията от COVID-19, природни бедствия, терористични актове и икономически спадове. Предприятията и дестинациите, които прилагат структурирано управление на риска, демонстрират по-висока адаптивност и по-голям капацитет за реагиране на променящите се условия. Актуализираната индустриална стратегия³ на Европейския съюз подчертава необходимостта от ускоряване на зеления и цифровия преход в европейските индустрии и техните екосистеми. Туризмът, като

¹ [World Health Organization, 2023](#)

² [European Travel Commission, 2024 a](#)

³ [European Commission, 2021](#)

един от секторите, най-силно засегнати от кризата с COVID-19, е сред първите, за които се разработва цялостен Път на прехода на европейско ниво.

Настоящото Ръководство съчетава управлението на риска с устойчиви туристически практики и стандарти за безопасност. В туристическия сектор адаптивността вече не е допълнително предимство, а ключова необходимост. Ръководството е насочено към ключови заинтересовани страни, включително местни власти, обучители и разработчици на туристически продукти, и разглежда подходи за подпомагане на туристическите МСП да бъдат по-добре подготвени за реагиране при неочаквани събития с голямо въздействие. Такива събития включват екстремни метеорологични явления, пандемии, социални вълнения, земетресения, вулканични изригвания, мащабни пожари, войни или военни конфликти.

Ръководството има за цел:

1. да повиши осведомеността относно процесите на управление на риска, различните видове рискове и значението на проактивния подход за осигуряване на непрекъснатост на дейността;
2. да предостави практическа рамка за управление на риска в туризма чрез шаблони, инструменти и контролни списъци, приложими за туристически МСП;
3. да подкрепи ефективното обучение чрез ясни насоки как обучителите-посредници могат да подготвят МСП за реагиране при рискове, включително чрез интерактивни подходи като прогнозиране, системно мислене, съвместно създаване и работа с казуси;
4. да насърчи европейското сътрудничество между МСП, местните власти и туристическите организации с цел укрепване на адаптивността на туристическия сектор.

ЧАСТ 1

1.1 УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ТУРИЗМА

Управлението на риска в туризма не се изчерпва с избягването на проблеми. То е свързано с изграждането на **адаптивност**, защитата на хората и осигуряването на дългосрочна жизнеспособност на бизнеса. Управлението на риска представлява систематичен процес на идентифициране, оценяване и управление на потенциални заплахи

и несигурности, които могат да окажат неблагоприятно въздействие върху дадена организация, проект или дейност.

Управлението на риска е пряко свързано с подготовката. То включва способността да се предвиждат неочаквани събития, да се ограничават негативните последици и да се гарантира, че бизнесът може да продължи да функционира дори при възникване на сериозни предизвикателства⁴. Изграждането на адаптивност е част от стратегическото управление на организацията и изисква далновидност, подходящи инструменти за управление на риска и експертни знания.

Ефективното управление на риска се прилага систематично и включва както ръководството, така и служителите. То е неразделна част от стратегическото управление на всеки бизнес и следва да бъде интегрирано в мисията, управленските практики, лидерството и ангажираността, стратегиите, целите и ежедневните операции. Този подход позволява последователно разбиране и управление на рисковете на всички организационни нива – от стратегическото вземане на решения до оперативната дейност.



Фигура 1: Холистичен подход за стратегическо управление на риска

⁴ [Hopkins, 2017](#)

1.1.1 Защо управлението на риска е важно?

Планирането подпомага подготовката за промени в бизнес средата. Процесите на управление на риска позволяват идентифициране на потенциални области за подобрене, повишаване на ефективността на дейността и подобряване на качеството на туристическите услуги. Проактивният подход към управлението на риска спомага за предотвратяване на внезапни и непланирани разходи, както и за по-добро използване на ресурсите. Грижата за безопасността и благосъстоянието на посетителите е от съществено значение за туристическия сектор. Туристите често пребивават в непозната среда, което ги прави по-уязвими към инциденти, здравословни проблеми или престъпления. В същото време туризмът функционира като силно взаимосвързана система от услуги, при която рискът в една част от веригата може да има отражение върху цялата дестинация.

Управлението на риска оказва пряко влияние върху доверието и репутацията както на отделната компания, така и на туристическата дестинация като цяло. Един единствен инцидент, който не е управляван адекватно, може да нанесе дългосрочни репутационни щети. Обратно, добре управляваните рискове водят до по-висока удовлетвореност на клиентите, повторни посещения и положителни отзиви. Те демонстрират ангажираност към отговорност и надеждност, което повишава доверието на клиенти, служители, партньори и инвеститори. Проактивното планиране позволява на туристическите предприятия да реагират по-бързо и по-ефективно при кризисни ситуации, като по този начин се ограничават щетите и прекъсванията на дейността. Управлението на кризи подпомага и по-бързото възстановяване и връщане към нормален режим на работа⁵.

С нарастващата мобилност на туристическите потоци и задълбочаващата се взаимосвързаност на глобалната икономика потенциалното въздействие на кризисни събития върху туризма се увеличава както по честота, така и по мащаб⁶. В този контекст много държави изискват туристическите оператори да спазват конкретни стандарти за безопасност и застраховане. Управлението на риска подпомага съответствието със законодателството, намалява правната отговорност и предотвратява санкции. Протоколите за безопасност, планове за действие при извънредни ситуации и ясната вътрешна и външна комуникация са в основата на ефективното управление на риска. Един добре

⁵ [Hopkins, 2017](#)

⁶ [European commission, 2024](#)

структуриран план за управление на риска подпомага туристическите предприятия да се подготвят за прекъсвания, да ограничат финансовите загуби и да се възстановят по-бързо. Това е от ключово значение за осигуряване на непрекъснатостта на дейността. Туристическите предприятия не функционират изолирано, а като част от по-широка мрежа от участници. Поради това сътрудничеството на местно, регионално и национално равнище е съществен елемент от ефективното управление на риска и ключов фактор за повишаване на адаптивността на туристическия сектор.

1.1.2 Управлението на риска като процес

Управлението на риска представлява **систематичен и непрекъснат процес** за предвиждане, оценка и управление на рисковете както във вътрешната, така и във външната оперативна среда на туристическите предприятия.⁷ То не е еднократно действие, а постоянен управленски подход, който се адаптира към променящите се условия. Процесът на управление на риска обикновено се състои от **шест последователни стъпки**: идентифициране на риска, оценка на риска, изготвяне на план за действие, изпълнение, мониторинг и проследяване (фигура 2).

Управлението на риска винаги е тясно свързано с конкретната оперативна среда на туристическата компания – независимо дали тя функционира във Финландия, Германия, България или друга държава. Правните и регулаторните изисквания се различават както между страните, така и между отделните региони, поради което процесът следва да бъде контекстуално адаптиран. Управлението на риска е неразделна част от стратегическите управленски процеси и изисква непрекъсната и ясна комуникация.

Идентифицирането на рисковете се основава на добро познаване на оперативната среда, проактивен подход и внимание към сигналите от различни източници. Това включва използване на данни и информация, получени от клиенти, служители, партньори и професионални мрежи. Всяка организация следва да разработи система за класифициране на рисковете, която отговаря на нейните специфични нужди и на характера на дейността ѝ. Рисковете могат да бъдат категоризирани по различни критерии, като произход, характер или потенциално въздействие. Често използван подход е разграничаването между **вътрешни и външни** рискове според техния източник.

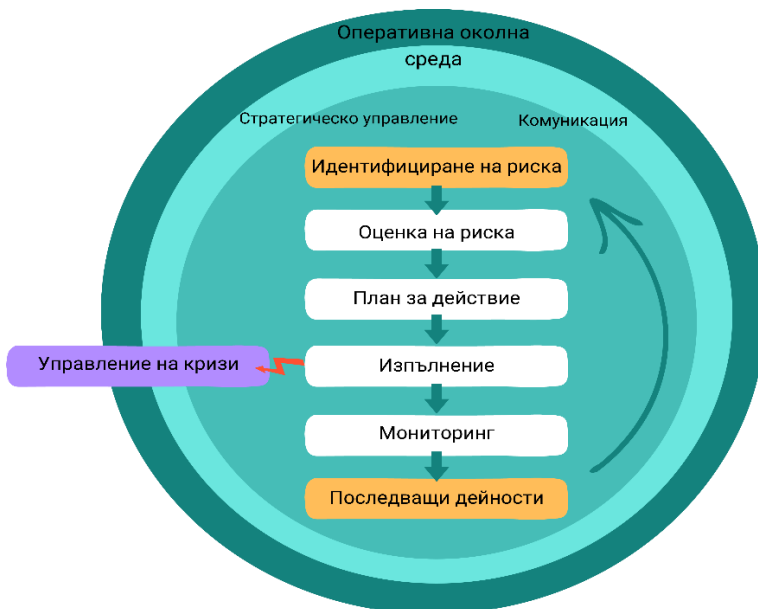
⁷ [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

Оценката на риска представлява цялостен процес на идентифициране, анализ и преценка на рисковете. В този етап организациите идентифицират и описват рисковете, анализират тяхната вероятност и потенциално въздействие, приоритизират ги, документират резултатите и ги комуникират към съответните заинтересовани страни. Макар някои фактори, като метеорологичните условия, да не могат да бъдат контролирани, предприятията могат да управляват начина, по който използват своите ресурси, например чрез подготовка за наводнения или горски пожари. За целта могат да се използват инструменти като карти на риска, таблици за оценка или матрици на риска.

Плановете за действие са ключов инструмент за превръщане на оценката на риска в конкретни управленски решения. Чрез тях организациите формулират цели и задачи за управление на идентифицираните рискове. Тези цели следва да бъдат пряко обвързани със стратегическите приоритети, мисията и ценностите на организацията. Особено внимание се отделя на рисковете, които са критични за постигането на стратегическите цели. Такива цели могат да включват повишаване на адаптивността, защита на активите, подобряване на вземането на решения или използване на възникващи възможности. Планът за действие служи и като основа за последващ мониторинг.

Фазата на изпълнение има за цел да гарантира, че всички заинтересовани страни са запознати с процеса, целите и конкретните мерки за управление на риска. Планът за действие следва да бъде ясно комуникиран и прилаган от служителите и партньорите. Комуникацията може да се осъществява чрез различни канали, като вътрешни платформи, електронна поща, неформални срещи, работни обсъждания, партньорски срещи и преговори.

Мониторингът и проследяването са непрекъснат елемент от процеса на управление на риска. Тяхната цел е да се гарантира и подобри качеството и ефективността на планирането, изпълнението и постигнатите резултати. Проследяването следва да бъде системно интегрирано в регулярните срещи, управленските практики и организационната култура на туристическите предприятия.



Фигура 2: Управление на риска като процес⁸

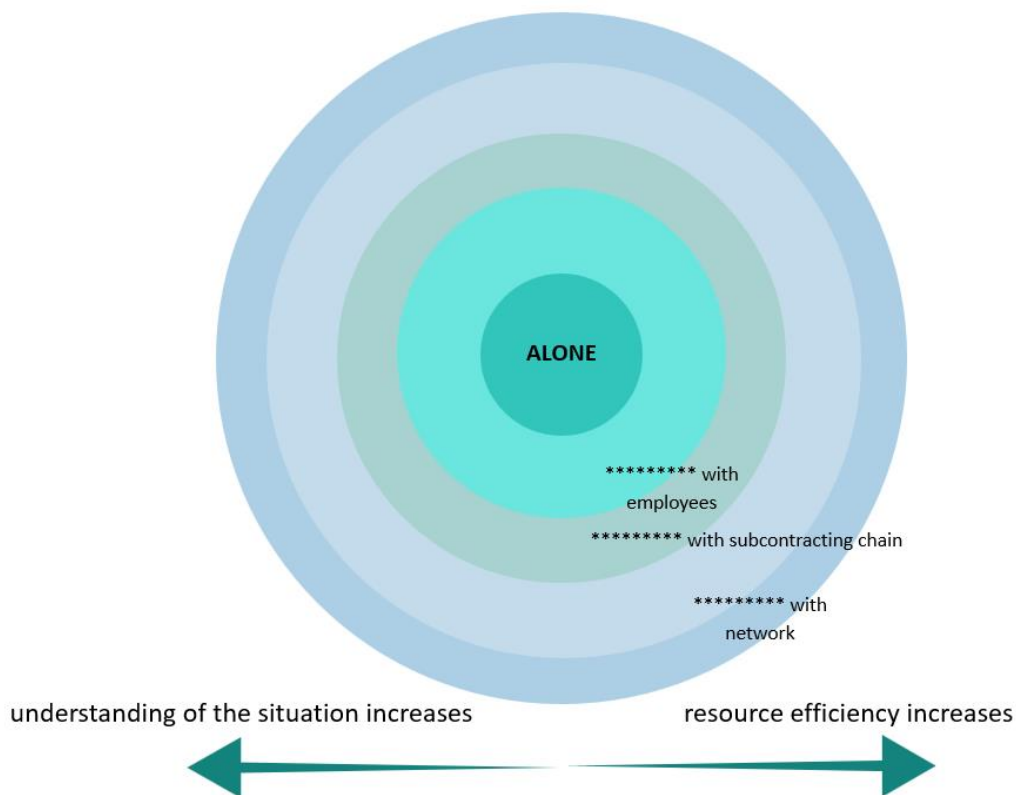
Туристическият бизнес винаги функционира като част от по-широка мрежа или туристически клъстер. Поради това, от гледна точка на туристическите МСП, управлението на риска се основава в значителна степен на сътрудничество с участници както от частния, така и от публичния сектор. В този контекст могат да бъдат разграничени **два основни модела на сътрудничество** при управлението на риска: **индивидуален модел** и **общностен модел**.

Общностният модел (фигура 3) илюстрира различните нива на сътрудничество между заинтересованите страни, включително както вътрешни, така и външни участници. В рамките на този модел ръководството на туристическото МСП използва експертния потенциал и ресурсите на персонала, веригата на стойността (включително подизпълнители и доставчици), както и по-широката мрежа от мултидисциплинарни партньори. Оптималното прилагане на общностния модел предполага активното ангажиране и координиране на всички налични участници и ресурси – от вътрешната работна среда на предприятието до външните партньорски и институционални мрежи.

Разбирането на мрежата за безопасност, в която туристическото МСП е интегрирано, и нейното целенасочено използване в процеса на управление на риска допринасят за по-добра ситуационна осведоменост и по-ефективно използване на ресурсите. Поради високата

⁸ [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

степен на взаимозависимост в туристическите екосистеми, **общностният модел на сътрудничество** се препоръчва като най-подходящ подход за управление на риска в туризма.



Фигура 3: Общностен модел на сътрудничество⁹

1.2 УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ И КОМУНИКАЦИЯ

Криза в рамките на една организация възниква, когато значим риск се материализира. В основата на този раздел стои разбирането, че управлението на кризите е неразделна част от управлението на риска, като **комуникацията по време на криза** е един от ключовите му елементи. Управлението на риска има за цел да подготви организациите за потенциални кризисни ситуации чрез различни превантивни и подготвителни мерки¹⁰.

Управлението на кризи в една компания обхваща както предотвратяването на кризи, така и действията при тяхното настъпване. То се отнася до методите, инструментите и

⁹ [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

¹⁰ [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

управленските подходи, чрез които процесите по предотвратяване и реакция се прилагат в конкретния организационен контекст. Управлението на кризи включва и способността за водене на промяна в условия на несигурност. Ефективното предотвратяване на кризи изисква стратегическо лидерство, както и проактивен и систематичен подход към идентифицирането, анализа и адресирането на възникващи проблеми. Поради това основните умения за управление на кризи следва да бъдат интегрирани както в системите за управление на качеството, така и в инструментите за управление на безопасността¹¹.

Съществен компонент на управлението на кризите е **комуникацията при кризи**. Тя представлява комуникация в извънредни ситуации, които застрашават хората, околната среда, условията на труд или репутацията на организацията. При възникване на криза потребността от навременна, точна и ясна информация нараства значително, както за вътрешните, така и за външните заинтересовани страни¹².

1.2.1 Проактивен подход към управлението на кризи

В условия на криза организациите са изправени пред необходимостта да вземат бързи решения и да прилагат ефективни решения. Това подчертава значението на предварително разработените и отработени процедури. Моделите на управление на кризи и безопасност могат условно да бъдат разделени на проактивни и реактивни. Подобно разграничение се прилага и при ежедневното управление на безопасността, където се различават проактивни и коригиращи (в следствие) подходи¹³.

При проактивния модел организацията се подготвя предварително за потенциални рискове и кризисни ситуации чрез анализ на възможни сценарии, разработване на планове, провеждане на обучения и практически упражнения. Реактивният модел, от своя страна, се фокусира основно върху реагиране на вече настъпили нежелани събития, без предварителна системна подготовка, например чрез документираните и упражнявани процедури. В контекста на туризма препоръчваният подход е проактивният модел, който е в съответствие и с изискванията на законодателството в областта на безопасността на потребителите, безопасността и здравето при работа, както и на нормативната рамка за защита и спасяване¹⁴.

¹¹ [Iivari, 2011](#)

¹² [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

¹³ [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

¹⁴ [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

Докладът на Европейската комисия „Кризисно управление и управление в туризма“¹⁵ предоставя обобщен преглед на смущенията и въздействията на различни кризисни събития върху туристическата екосистема на Европейския съюз. В него са идентифицирани пет основни категории кризисни събития: природни, свързани със здравето, предизвикани от човешка дейност, финансови и технологични. Докладът представя анализ на тяхното въздействие върху туристическия сектор, както и практически насоки, добри практики и инициативи, насочени към повишаване на адаптивността и готовността за кризи в туристическата екосистема на ЕС.

1.2.2 Комуникация при кризи

Комуникацията при кризи в туристическите предприятия обхваща комуникационните дейности, които се осъществяват при извънредни или неочаквани ситуации и които могат да застрашат репутацията на компанията, удовлетвореността на клиентите или непрекъснатостта на дейността. Тя е неразделна част от стратегическата комуникация на организацията и има за цел да ограничи негативните последици, да възстанови доверието и да осигури навременен, ясен и последователен поток от информация към всички заинтересовани страни.

За туристическите предприятия и дестинации е от ключово значение да разполагат с ясно дефинирани механизми за комуникация при кризи. В този контекст Европейската туристическа комисия публикува списък за управление на кризи, предназначен за националните туристически организации¹⁶. Този инструмент се основава на рамка от четири последователни фази: готовност, реакция, възстановяване и адаптивност, и предоставя общоевропейски ориентир за планиране и управление на комуникацията при кризи на национално равнище.

За туристическите МСП са необходими ясни процедури, практически насоки и стандартизирани шаблони, които да подпомагат по-ефективна и проактивна комуникация при кризи. В рамките на настоящия документ е включен контролен списък за комуникация при кризи (инструмент 3), който има за цел да подпомогне МСП в по-добрата им подготовка за внезапни събития и кризисни ситуации. Този инструмент може да бъде адаптиран към

¹⁵ [European Commission, 2024](#)

¹⁶ [European Travel Commission, 2024b](#)

специфичните нужди на всяко предприятие, независимо дали става въпрос за хотел, ресторант или доставчик на туристически дейности.

ЧАСТ 2

2.1 МЕТОДИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОБУЧЕНИЕ НА ОБУЧИТЕЛИ

2.1.1 Прогнозирането като подход

Прогнозирането представлява способността да се предвиждат и подготвят бъдещи развития, тенденции и предизвикателства още преди тяхното настъпване. То се използва широко в стратегическото планиране, иновациите и разработването на политики с цел намаляване на несигурността и подпомагане на по-информираното вземане на решения.

Подходът на прогнозиране включва разпознаване на модели на промяна, идентифициране на възникващи тенденции и ранно откриване на изненади и потенциални смущения. Това дава възможност за по-ранна и по-ефективна реакция. Тъй като бъдещето се оформя чрез взаимодействие между различни фактори и участници, прогнозирането включва множество гледни точки, които обогатяват разбирането за възможните развития. Ключов елемент в този процес е изграждането на разкази за бъдещето, основани на структурирани рамки и подкрепени с налични данни и доказателства.

Прогнозирането предполага разглеждане на няколко възможни версии на бъдещето, тъй като не съществува един-единствен предопределен сценарий. Концепцията за „конус на несигурността“ илюстрира тази идея, като показва, че бъдещето включва спектър от вероятни и възможни развития. Методите за стратегическо прогнозиране и предвиждане подпомагат ориентирането в тази среда и по-доброто разбиране на наличните опции. Значението на прогнозирането нараства особено в контекста на изненадващи и припокриващи се кризи¹⁷.

Докладът за стратегическо предвиждане¹⁸ представя концепцията „Адаптивност 2.0“ като подход за осигуряване на просперитета на Европейския съюз в условия на нестабилност до 2040 г. и след това. Той стъпва върху Европейската стратегия за готовност и подчертава необходимостта от проактивно изследване не само на възникващите рискове, но и на бъдещите възможности, включително чрез анализ на непознати или трудни за

¹⁷ [Sitra, 2024](#)

¹⁸ [European Commission, 2025](#)

представяне сценарии. Докладът представлява ценен ресурс за учителите, тъй като подпомага развитието на умения за прогнозиране и задълбочава разбирането за оперативната среда в Европейския съюз.

2.1.2 Модериране на обучителна сесия

Модерирането означава да се направи даден процес или дейност по-лесен и по-ефективен чрез насочване, подкрепа и създаване на условия, в които участниците могат да постигнат поставените цели. Обучаващият не изпълнява задачите вместо групата, а подпомага създаването на подходяща среда за сътрудничество, активно участие и решаване на проблеми. Това включва изясняване на целите, насърчаване на участието, модериране на дискусиите и гарантиране, че групата остава фокусирана и продуктивна.

Първата стъпка при подготовката на обучителна сесия е **определянето на ясни цели**, съобразени с нейния характер. Добре формулираната цел е конкретна, разбираема, реалистична, разработена съвместно и ясно комуникирана към всички участници.

Втората стъпка е **разработването на съдържанието според целевата група**. Ключови въпроси в този етап са: за кого е предназначено обучението, къде и кога ще се проведе. Често по-малко, но добре структурирано съдържание е по-ефективно от прекалено обемно. Това позволява да се запази ясен фокус, както и да се осигури достатъчно време за дискусии и съвместно създаване.

При планирането на съдържанието обучаващият може да използва следната логика на процеса: 1) въвеждане и настройване, 2) предоставяне на информация, 3) практическа задача, 4) обобщение, 5) заключение. Особено внимание следва да се отдели на началото и края на обучителната сесия, на общата картина, връзките между темите и подчертаването на ключовите послания.

Третата стъпка е **изборът на подходящи методи и инструменти**, съобразени с целите на обучението и характеристиките на целевата група. Методите и инструментите са ключови за стимулиране на активно участие, сътрудничество и смислени дискусии. В настоящото ръководство са представени различни инструменти, които могат да бъдат използвани в обучителните сесии.

Обучаващият **не е задължително да бъде експерт по съдържанието**, а по-скоро експерт по процеса и методите. Неговата роля е да улеснява ученето и съвместното

създаване, като в най-добрия случай мотивира и вдъхновява участниците да прилагат наученото на практика.

Компетенции на добър учител:

- емоционална интелигентност при работа по теми, свързани с кризи;
- умения за управление на трудни и чувствителни дискусии;
- поддържане на неутрална позиция и създаване на психологическа сигурност;
- умения за разпознаване и адресиране на дезинформация.

2.1.3 Примери за обучителни сесии

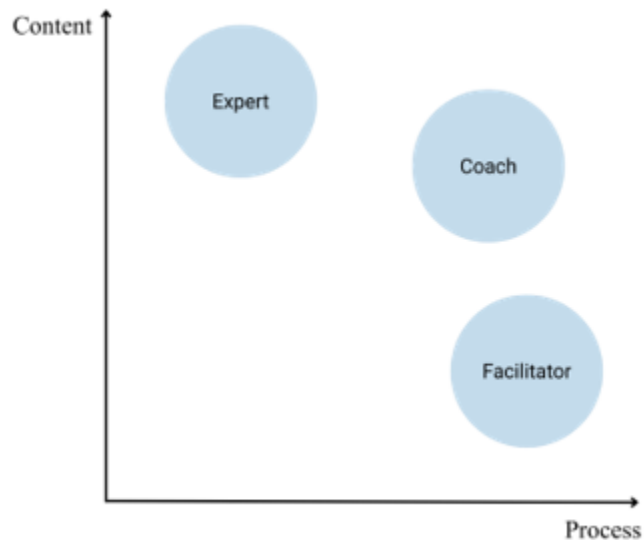
Обучителните сесии могат да се провеждат **присъствено или онлайн** и да варират по продължителност, цели и целеви групи. Изборът на формат зависи от контекста, нуждите на участниците и очакваните резултати от обучението.

Когато участниците се намират в едно и също физическо пространство, често е по-лесно да се насърчат спонтанни дискусии, да се адаптира програмата в движение и да се включат практически упражнения. При онлайн обученията, от друга страна, е особено важно структурата на сесията да бъде ясно планирана предварително, така че участниците да останат мотивирани и активно ангажирани през цялото време.

В настоящия документ са представени **три примерни обучителни сесии**:

- 2-часова присъствена обучителна сесия (приложение 1);
- 90-минутна онлайн обучителна сесия (приложение 2);
- 4-часова присъствена обучителна сесия (приложение 3).

Тези примери могат да бъдат използвани в оригиналния си вид или адаптирани в зависимост от целите на обучението, характеристиките на целевата група и очакваните резултати. Те подпомагат учителите и учителите-посредници при планирането и провеждането на обучителни сесии, особено в случаите, когато те не разполагат с дългогодишен педагогически опит. При необходимост може да бъде поканен и външен експерт по управление на риска, който да представи кратко въведение или тематичен преглед.



Фигура 4: Ролята на обучителите-посредници на знанието в програмата за обучение на INSPIRES

Практически съвети за присъствени обучения:

- препоръчителни инструменти за съвместно създаване на място (флипчартове, лепящи се бележки, гласуване с точки, визуални платна);
- техники за ангажиране на участниците (разходки тип „галерия“, „мисли – работи по двойки – споделяй“, активизиращи упражнения за поддържане на ангажираността);
- съображения за достъпност (подходящо разположение на залата, добра акустика, ясни и четливи визуални материали, приобщаващ дизайн);
- предварителна подготовка на участниците (предварително четене, кратки анкети, покана да донесат собствени примери).

Практически съвети за онлайн обучения:

- препоръчителни онлайн инструменти за съвместно създаване (Zoom Whiteboard, Mentimeter, Microsoft Teams, Padlet, Google Jamboard и др.);
- техники за поддържане на ангажираността (анкети, работа в малки групи, кратки проверки на разбирането);
- съображения за достъпност (стабилност на интернет връзката, език, наличие на субтитри или визуална подкрепа);
- предварително предоставяне на материали за четене или подготвителни задачи.

2.2 ИНСТРУМЕНТИ И ШАБЛОНИ

2.2.1 Инструмент 1: Тест за зрялост в управлението на риска за МСП

Чрез теста за самооценка на зрелостта в управлението на риска туристическите предприятия могат да определят текущото си ниво на развитие в тази област. В края на теста участниците получават описание на своето ниво на зрялост по отношение на управлението на риска, както и насоки за следващи стъпки за неговото надграждане. Инструментът обхваща ключови аспекти на управлението на риска, включително: стандарти и процедури, процеси, съответствие с изискванията, планиране и цели, стратегия, организационна култура, роли и отговорности, комуникация на риска и готовност за кризисни ситуации.

Тестът се основава на модела за зрялост на управлението на риска, разработен от Университета по приложни науки Лапландия ([Risk Management Maturity - A multidimensional model 2021](#)). Инструментът е разработен от Университета по приложни науки в Лапландия в рамките на проекта „Повишаване на управлението на риска и адаптивността на туристическите предприятия в Лапландия като част от стратегическото управление (2024–2026)“.

2.2.2 Инструмент 2: Колело на бъдещето

„Колелото на бъдещето“¹⁹ е инструмент за стратегическо прогнозиране, който се използва за изследване на възможните последици от дадена тенденция, събитие или решение. Той помага последиците да се визуализират по структуриран начин чрез разграничаване на ефекти от **първи, втори и трети ред**. Инструментът подпомага стратегическото мислене, позволява да се проследят „верижни реакции“ и насърчава творчески дискусии при разработването на бъдещи сценарии.

Следвайки стъпка по стъпка инструкциите, „Колелото на бъдещето“ е лесно за прилагане и може да се използва в различни контексти и работни среди. В управлението на риска като централна тема може да се постави конкретен риск или кризисно събитие, след което да се анализират неговите потенциални последици чрез инструмента.

Стъпки за прилагане:

¹⁹ [The Futures Wheel, 2025](#)

1. Определете централната тема

Поставете тенденцията, събитието или решението в центъра на „колелото“.

2. Идентифицирайте въздействията от първи ред

Направете мозъчна атака за преките последици и ги запишете в първия пръстен.

3. Разширете анализа до въздействия от втори и трети ред

За всяка последица задайте въпроса „Какво следва от това?“ и добавете следващи слоеве.

4. Следвайте ясна причинно-следствена логика

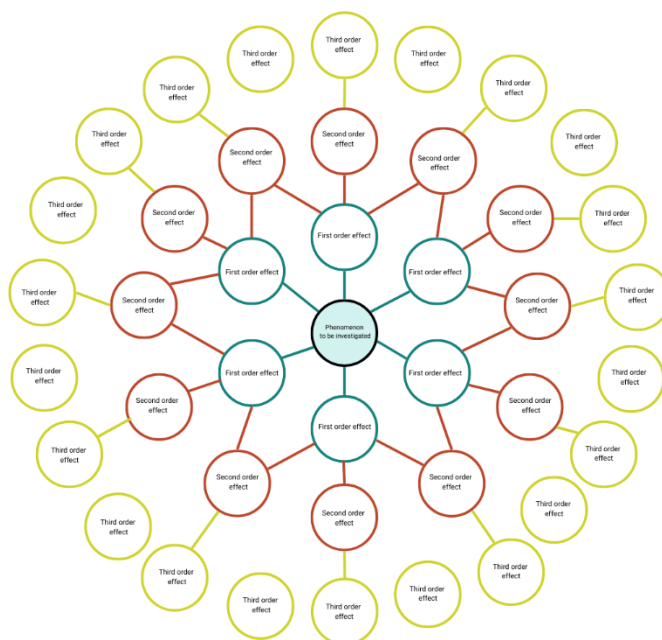
Уверете се, че всяка връзка е правдоподобна и показва реалистична зависимост.

5. Насърчавайте разнообразни гледни точки

Включете участници с различен опит и перспектива, за да получите по-богат анализ и по-точни изводи.

Практически съвети

- **Започнете широко, след това прецизирайте:** съберете много идеи, след което ги групирайте и подредете по приоритет.
- **Използвайте цветово кодиране:** различни цветове за положителни, отрицателни и несигурни въздействия.
- **Комбинирайте с други инструменти:** използвайте заедно със SWOT анализ или планиране на сценарии за по-задълбочен резултат.
- **Документирайте допусканията:** отбележете защо дадена последица се счита за вероятна.
- **Използвайте цифрови инструменти:** софтуер за мисловни карти или Zoom Whiteboard улесняват редактирането и споделянето.



Фигура 5: Инструмент „Колело на бъдещето“, модифициран от Мартин Бьорйесон

2.2.3 Инструмент 3: Контролен списък за комуникация при кризи за МСП

1. Подготовка и планиране при кризи

- Разполагате ли с писмен план за комуникация при кризи?
- Определени ли са ясни роли и отговорности за действия при кризисни ситуации?
- Идентифицирани ли са потенциалните рискове и кризисни сценарии, релевантни за дейността на предприятието?
- Каналите за комуникация (телефон, електронна поща, уебсайт, социални медии) подготвени и тествани ли са предварително?

2. Вътрешна комуникация

- Запознат ли е персоналът с процедурите за комуникация при кризи?
- Предоставени ли са ясни инструкции към служителите за действия при извънредни ситуации?
- Определено ли е лице или екип, отговорен за вътрешната комуникация и актуализации?

3. Външна комуникация

- Разполагате ли с план за информиране на клиентите по време на криза?
- Имате ли предварително подготвени шаблони за съобщения до медиите и публикации

в социалните мрежи?

Контактната информация на медиите, партньорите и ключовите заинтересовани страни лесно достъпна ли е?

4. Бърза реакция и прозрачност

Съществува ли протокол за незабавно комуникиране при възникване на кризисна ситуация?

Формулирани ли са посланията по ясен, честен, съпричастен и успокояващ начин?

Имате ли механизъм за събиране и проследяване на обратна връзка от клиентите по време на криза?

5. Управление на репутацията

Разработена ли е стратегия за защита на марката и ограничаване на щетите върху репутацията на фирмата?

Подготвени ли сте да реагирате на дезинформация или негативни реакции в социалните мрежи?

Анализирани ли са предишни кризисни ситуации и актуализиран ли е планът въз основа на направените изводи?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Туристическата екосистема в Европа функционира в среда, характеризираща се с нестабилност, несигурност и бързи промени. Както се подчертава в настоящото ръководство, кризите вече не са редки и изолирани събития – те все по-често се припокриват, стават по-сложни и имат глобален мащаб. За малките и средни предприятия в туризма, които често работят с ограничени ресурси, но същевременно са гръбнакът на регионалните икономики, способността да предвиждат рисковете, да устояват на сътресения и бързо да се възстановяват е ключова за тяхната дългосрочна конкурентоспособност и устойчивост.

Настоящото ръководство предоставя практична и достъпна основа за разбиране на управлението на риска и подготовката за кризи в контекста на туризма. В него се подчертава значението на проактивния подход към управлението на риска, изясняват се основни понятия и се представя структуриран процес, който обучители и мултипликатори могат да използват при работа с МСП в различни оперативни среди. Чрез съчетаването на стратегическо планиране и ежедневна готовност, ръководството подпомага туристическите предприятия да интегрират устойчивостта като част от основната си дейност, вместо да я възприемат като допълнителен или външен елемент.

Управлението на кризи и комуникацията в кризисни ситуации са ключови елементи за изграждане на устойчивост. Ясно разпределените роли, навременната информация и прозрачната комуникация помагат да се защитят клиентите, служителите и репутацията на организацията в моменти на несигурност. Също толкова важна е и координацията – както вътре в самите компании, така и по цялата верига на стойността, както и на ниво общност и туристическа дестинация. Туристическите предприятия функционират в мрежи от взаимосвързани участници, поради което споделяната отговорност и съвместното планиране са от решаващо значение за ефективната подготовка и реакция при кризи.

Инструментите и обучителните методи, представени в доклада, дават на обучителите конкретни начини за повишаване на устойчивостта на МСП. Чрез подходи за предвиждане на бъдещи тенденции, практически инструменти за съвместно създаване на решения и структурирани модели за провеждане на обучителни сесии, ръководството подпомага създаването на ангажиращи и ефективни обучителни преживявания. Тези ресурси позволяват на обучителите да предават знания и умения дори без да са специалисти по

управление на риска, като по този начин се укрепва местният капацитет и се насърчават МСП да предприемат проактивни действия.

В крайна сметка изграждането на устойчивост е продължителен процес. То изисква редовна оценка на рисковете, непрекъснато учене и ангажираност от страна на всички участници в туристическата екосистема. Чрез прилагането на структурирани практики за управление на риска и чрез насърчаване на култура на готовност, туристическите МСП могат не само да намалят своята уязвимост към сътресения, но и да се възползват от новите възможности, които възникват в условията на промяна.

Проектът **INSPIRES** има за цел да подпомогне този преход към по-устойчива, по-устойчива на кризи и ориентирана към бъдещето туристическа екосистема в Европа. Чрез споделени инструменти, съвместно учене и укрепване на партньорските мрежи, настоящото ръководство допринася за тази цел, като предоставя на обучителите и МСП необходимите знания и практики, за да се справят с несигурността – и да се развиват успешно въпреки нея.

КЛЮЧОВИ ДУМИ

Криза	Реализиране на риск под формата на нежелан инцидент. Теоретично кризата се дефинира като състояние на остри противоречия в рамките на дадена организация или в живота на индивид, което застрашава тяхната жизнеспособност и/или околната среда. Кризата е част от извънредната ситуация и възниква след материализирането на риска.
Управление на кризи	Систематичен подход за подготовка на организацията за рискове и извънредни ситуации. Включва както предотвратяване на кризи, така и ефективно лидерство и вземане на решения по време на криза.
Комуникация при кризи	Ключов елемент от управлението на кризи. Обхваща комуникацията в извънредни ситуации, които застрашават хората, околната среда, нормалното функциониране или репутацията на организацията
Нарушение (смущение)	Ситуация, при която нормалното функциониране на дадена система, организация или процес е затруднено или временно прекъснато.
Прогнозиране	Отнася се до прилагането на специфични инструменти и методи за работа с бъдещето, като сканиране на хоризонта (систематично събиране на информация за възникващи тенденции) и сценарийно планиране (описание на възможни варианти за развитие на бъдещето).
Бъдеще	Отнася се до систематични подходи за мислене и анализ на бъдещето, включително проучване на фактори и динамики, които могат да доведат до възможни и вероятни бъдещи събития, характеристики и поведения.
Инцидент	Събитие или ситуация, която може да доведе до смущения, загуби, извънредни ситуации или кризи.
Адаптивност	Способност на организацията да реагира, да се възстановява и да се адаптира към необичайни или кризисни ситуации, както и към външни и вътрешни смущения. Адаптивността се изгражда чрез управление на риска (предвиждане), планиране, работа в мрежа, участие на заинтересованите страни, учене, ефективна комуникация, системи за обратна връзка (мониторинг и реакция) и добро управление.
Риск	Възможността за настъпване на нежелан инцидент. Рискът се отнася до въздействието на несигурността върху целите и представлява отклонение от очакваното. Това въздействие може да бъде както отрицателно, така и положително.
Управление на риска	Процес, чрез който рисковете се идентифицират, анализират и оценяват, а подходящи мерки се избират и прилагат с цел намаляване на вероятността за настъпване и/или на последствията от нежелани събития.
SWOT	SWOT анализа е стратегически инструмент за предварителна оценка и анализ на силните и слабите страни, възможностите и заплахите за даден проект/бизнес.
Безопасност в туризма	Съвкупност от мерки, практики и политики, насочени към защита на туристите и служителите от вреди и към гарантиране на тяхното благополучие и сигурност по време на туристически дейности и пътувания.

БИБЛИОГРАФИЯ

European Commission. 2021. EU industrial strategy update. Cited 6.12.2025 available in https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy_en

European Commission. 2022. Transition Pathway to Tourism: the EU strategy to boost green and digital transformation. Cited 19.11.2025 available in <https://transition-pathways.europa.eu/tourism/ttp-reports/tourism-transition-pathway-eu-strategy-boost-green-and-digital-transformation>

European Commission. 2024. Crisis management and governance. Final report. Crisis Management and Governance in Tourism” project. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cited 14.1.2026 available in <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/765a7513-b2bc-11ef-acb1-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission. 2025. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL 2025 Strategic Foresight Report Resilience 2.0: Empowering the EU to thrive amid turbulence and uncertainty. Cited 6.12.2025 available in <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025DC0484>

European Innovation Council and SMEs Executive Agency (European Commission). 2024. Crisis management and governance in tourism. Final report of the Crisis Management and Governance in Tourism (SMP). Cited 22.12.2025 available in <https://op.europa.eu/s/Adjv>

European Travel Commission. 2024a. Crises in Tourism: Impacts and Lessons from European Destinations. ETC Market Intelligence Report. Cited 19.11.2025 available in https://etc-corporate.org/uploads/2024/09/Crises_in_Tourism_Impacts_and_Lessons_from_European_Destinations-2024-ETC.pdf

European Travel Commission. 2024b. Crisis Management Checklist for National Tourism Organisations. Cited 4.1. available in https://transition-pathways.europa.eu/system/files/2024-09/Crisis_Management_Checklist_for_NTOs_2024-ETC.pdf

Futures wheel. 2025. Visual paradigm online. Cited 6.12.2025 available in <https://online.visual-paradigm.com/knowledge/decision-analysis/what-is-futures-wheel/>

Helameri, E., Iivari, P., Satokangas, P. & Nisula, S. 2023. Kohti turvallisempaa matkailuliiketoimintaa (In Finnish). Cited 11.12.2025 available in <https://lapinamk.fi/e-kirja/kohti-turvallisempaa-matkailuliiketoimintaa/#2-2-kriisi-ja-kriisinhallinta>

Hopkins, P. 2017. Fundamentals of Risk management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management. Wrap Distribution Ltd. Cited 19.11.2025 available in [https://unidel.edu.ng/focelibrary/books/Fundamentals%20of%20Risk%20Management_%20Understanding,%20evaluating%20and%20implementing%20effective%20risk%20management%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://unidel.edu.ng/focelibrary/books/Fundamentals%20of%20Risk%20Management_%20Understanding,%20evaluating%20and%20implementing%20effective%20risk%20management%20(%20PDFDrive%20).pdf)

Iivari P. 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksissä. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti. Sisäinen turvallisuus. Sisäministeriön julkaisuja. Sisäasiainministeriön julkaisuja 8/2011. Cited 15.2.2023 available

in https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf

Iivari, P. 2012. Business crisis and its management. Crisis management as part of safety and security management in a tourism company. Publisher Rovaniemi University of Applied Sciences

Lapland's tourism companies as a part of strategic management 2024-2026 project. Cited 11.12.2025 available in [Lapin matkailuyritysten riskienhallinnan ja resilienssin kasvattaminen, Matrix 2 - Lapin ammattikorkeakoulu](#)

Lapland University of Applied Sciences. 2025. Increasing the risk management and resilience of Lapland's tourism companies as a part of strategic management 2024-2026 project. Cited 9.11.2025 available in <https://link.webropolsurveys.com/Participation/Public/7a5ad938-3dcc-426a-b069-1c20c4ac255e?displayId=Fin3362675>

Network of European Regions for Competitive and Sustainable Tourism. Cited in 11.12.2025 available in <https://necstour.eu/>

Risk Matrix. Cited in 8.1.2026 available in: <https://auditboard.com/blog/what-is-a-risk-assessment-matrix>

Sitra. 2024. Foresight. Cited 10.11.2025 available online <https://www.sitra.fi/en/foresight/>

TCMI. 2022. National Risk Prevention and Crisis Management Initiative. Cited 31.1.2026 available in <https://uftourism.org/riskpreventioninitiative>

World Health Organization. 2023. From perm crisis to resilience: noncommunicable diseases in emergency preparedness and response. Cited 4.2.2026 available in <https://www.who.int/europe/multi-media/item/from-permacrisis-to-resilience--noncommunicable-diseases-in-emergency-preparedness-and-response#>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Пример за обучителна сесия 1: 2-часова присъствена обучителна сесия;

Раздел	Съдържание
Тип	2-часова присъствена обучителна сесия
Тема	Въведение в управлението на риска за малки и средни предприятия в туризма
Цели	<ul style="list-style-type: none"> • Повишаване на осведомеността относно основния процес на управление на риска • Идентифициране на ключови вътрешни и външни рискове • Изготвяне на карта на рисковете • Изграждане на общо разбиране за рисковете за екосистемата
Необходими материали	Флипчартове, лепящи се бележки (3 цвята), маркери, отпечатан шаблон на карта на рисковете, проектор (по избор), тиксо.
Програма	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приветствие и въведение (10 мин.) 2. Кратко представяне: Основи на управлението на риска (15 мин) 3. Индивидуална задача: Идентифициране на рисковете (15 мин.) 4. Групова работа: Изграждане на карта на рисковете (30 мин.) 5. Дискусия (20 мин.) 6. Въведение в планирането на действията (10 мин.) 7. Време за размисъл (10 мин.)
Очаквани резултати	<ul style="list-style-type: none"> • Първа версия на карта на рисковете за МСП • Споделена карта на регионалните рискове • Ангажираност за действие на участник

Приложение 2

Пример за обучителна сесия: 90-минутна онлайн обучителна сесия;

Раздел	Съдържание
Тип	90-минутна онлайн обучителна сесия
Тема	Основни принципи на кризисната комуникация за МСП
Цели	<ul style="list-style-type: none"> • Въвеждане в основите на кризисната комуникация. • Прилагане на контролен списък за кризисна комуникация с помощта на реални примери. • Изготвяне на шаблон за съобщения при кризи, който може да се използва многократно.
Необходими материали	Слайдове, стаи за дискусия, Jamboard/Padlet/Zoom Whiteboard, списък за проверка на кризисната комуникация (PDF), пример за лошо написано кризисно съобщение.
Програма	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приветствие и въведение (10 мин.) 2. Ключови понятия: Кризисна комуникация (10 мин) 3. Примерен анализ (10 мин.) 4. Дейност в малки групи: писане на съобщение в случай на криза (20 мин)

Раздел	Съдържание
	5. Презентация и обратна връзка (15 мин.) 6. Прилагане на контролния списък (10 мин.) 7. Индивидуално работа (5 мин.) 8. Въпроси и отговори + Закриване (5 мин.)
Очаквани резултати	<ul style="list-style-type: none"> • Подобен шаблон за съобщения за комуникация при кризи • Самооценка по контролния списък • Ясни, приложими подобрения за всеки бизнес

Приложение 3

Пример за обучителна сесия: 4-часова присъствена обучителна сесия.

Раздел	Съдържание
Тип	4-часова присъствена обучителна сесия
Тема	Съвместно разработване на карта на рисковете за малките и средни предприятия в туризма
Цели	<ul style="list-style-type: none"> • Разбиране на рисковата среда в местната туристическа екосистема. • Съвместно създаване на обща карта на рисковете на ниво клъстер. • Идентифициране на междурегистровационни рискове, изискващи сътрудничество. • Полагане на основите за съвместна стратегия за устойчивост.
Необходими материали	Голяма стая с пространство по стените, листа А1, лепящи се бележки, маркери, отпечатани шаблони (матрица на рисковете, карта на заинтересованите страни), проектор, освежителни напитки.
Дневен ред	1. Приветствие и очаквания (15 мин.) 2. Общо разбиране: Какво е управление на риска? (20 мин.) 3. Идентифициране на рисковете от компанията (25 мин.) 4. Съвместно създаване, кръг 1: Групиране (30 мин.) 5. Съвместно създаване, кръг 2: Оценка на въздействието и вероятността (40 мин.) 6. Кафе пауза (10 мин) 7. Анализ на МСП (25 мин.) 8. Приоритизиране (20 мин.) 9. Възможности за действие (30 мин.) 10. Заключителна дискусия (15 мин.) 11. Закриване (10 мин.)
Очаквани резултати	<ul style="list-style-type: none"> • Пълна съвместно създадена карта на рисковете • Приоритетен списък с критични рискове • Конкретни действия и възможности за сътрудничество • Укрепване на отношенията между МСП и заинтересованите страни