

ЛИДЕРСКИ ПРАКТИКИ В КУЛТУРНИЯ ТУРИЗЪМ (Добри практики от България)

Мариеела Модева

Университет по библиотекознание и информационни технологии

Резюме: Културният туризъм заема все по-важно място в туристическата индустрия, като изисква ефективно лидерство за постигане на устойчивост, съхранение на културното наследство и икономическо развитие. Целта на настоящата статия е да изследва ключовите лидерски практики в културния туризъм, поставяйки акцент върху стратегическото управление, участието на заинтересованите страни и етичните подходи. Основният метод на проучване включва преглед на съвременната научна литература, свързана с устойчиво управление, културно наследство и стратегическо лидерство в туризма. Чрез реални примери от България се идентифицират добри практики и предизвикателства пред лидерите в сектора. Направените изводи подчертават ключовата роля на лидерите в създаването на устойчиви стратегии, насърчаващи културното наследство и местната идентичност. Правят се препоръки за развитие на лидерски капацитет чрез обучение, мрежи и обмяна на опит.

Ключови думи: културен туризъм; лидерство; добри практики

ВЪВЕДЕНИЕ

Културният туризъм представлява форма на пътуване, при която туристите се стремят да преживеят, разберат и интерпретират културното наследство на даден регион. В условията на глобализация и дигитализация устойчивото развитие на културния туризъм зависи от способността на лидерите в сектора да мобилизират ресурси, да управляват промяната и да ангажират местните общности. Развитието на ефективни лидерски практики е ключов фактор за постигането на баланс между икономическите ползи и съхраняването на културната идентичност (Blackstock 2010).

МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Настоящото изследване използва качествен подход за анализ на лидерските практики в сферата на културния туризъм. Основният метод на проучване включва преглед на съвременната научна литература, свързана с устойчиво управление, културно наследство и стратегическо лидерство в туризма. Използван е сравнителен анализ на добри практики от различни региони, с особен фокус върху примери от България. Допълнително са разгледани казуси и реални инициативи в българския културен туризъм, които илюстрират ролята на лидерите в координирането между заинтересованите страни – институции, местни общности и туристически оператори. Използвани са вторични източници на информация, включително доклади, политики, интервюта и публикации в професионални и академични издания.

Същност на културния туризъм

Културният туризъм има дълга история. Той е една от формите на туризъм, която повечето изследователи разглеждат като особено перспективна. Световната организация по туризъм (СОТ) твърди, че именно културният туризъм отчита 37% от световния туризъм и прогнозира, че той ще расте с темп от 15% годишно. По данни на СОТ културно-познавателните туристически пътувания (КПТП) представляват между 18% до 25% от изходящия туристопоток, като очакванията са за нарастване на техния относителен дял (ATLAS 2023). Съгласно Плана за развитие на културния туризъм за периода 2020 – 2025 г. дефиницията за културен туризъм гласи (План за развитие на културния туризъм): *„културен туризъм е тип туристическа дейност, при която основна мотивация на туриста е да научи, открие, преживее и консумира движими и недвижими атракции/продукти в една туристическа дестинация. Тези атракции и продукти се свързват с набор от отличителни материални, интелектуални, духовни и емоционални характеристики на обществото, които обхващат изкуство, архитектура, историческо и културно наследство, кулинарно наследство, литература, музика, креативни индустрии и живата култура на общността с нейния начин на живот, ценностна система, вярвания и традиции“*. Планът касае развитието на следните подвидове културен туризъм (План за развитие на културния туризъм): *културно-исторически туризъм: туризъм, мотивиран от интерес към материалното и нематериалното наследство (музеен, археологически, културно-религиозен, етно-фолклорен и други); фестивален, събитиеен и творчески туризъм; религиозен и поклоннически туризъм; кулинарен туризъм; винен туризъм*. При разработката на Плана са взети предвид и принципите, посочени в Хартата за устойчив културен туризъм на Европейската мрежа за културен туризъм от ноември 2016 г.

Визията за развитието на културния туризъм в периода 2020 – 2025 г. е: *„България да се превърне в разпознаваема дестинация за културен туризъм с отличителна идентичност, в която културните ресурси (в т.ч. изкуство, архитектура, историческо, културно и кулинарно наследство, литература, музика, творчество и жива култура на общността с нейния начин на живот, ценностна система, вярвания и традиции) са уважавани, съхранявани, опазвани и управлявани устойчиво, съвместно с местните общности, създавайки социални, екологични и икономически ползи за всички заинтересовани страни“*.

Лидерството в контекста на културния туризъм

Лидерството в културния туризъм може да се разглежда през призмата на трансформационното лидерство, при което лидерите вдъхновяват и мотивират заинтересованите страни да постигат обща визия (Bass 2006). Ефективният лидер трябва да притежава способността да съчетае стратегическо мислене със съпричастност към културната стойност на дестинацията (McKercher 2015).

Добра практика

Един добър пример за прилагане на трансформационно лидерство е въз-

раждането на етнографския комплекс „Етъра“ край Габрово. През последните години ръководството на музея залага на модерни образователни програми, съчетани с традиционни занаятчийски демонстрации. Това превръща обекта от просто музей в активна културна платформа, съчетаваща минало и настояще (Етнографски музей на открито „Етъра“, <https://etar.bg>). „Етъра“ е ценен културен обект, който съчетава традиции и иновации. За да продължи да бъде атрактивен и функционален, е необходимо да се обърне внимание на подобряване на достъпността, оптимизиране на работното време, привличане и обучение на кадри, както и разширяване на рекламните и маркетингови дейности.

Стратегическо управление и иновации

Успешните лидери в културния туризъм прилагат стратегии, ориентирани към устойчивост и иновации. Това включва внедряване на дигитални технологии за популяризиране на културни обекти, както и разработване на съвременни интерактивни преживявания (Blackstock 2005). Съчетаването на традиционни елементи с модерни подходи изисква гъвкавост и адаптивност – качества, характерни за иновативните лидери (Yukl 2012).

Добра практика

Вече второ десетилетие Велико Търново показва лидерство в културния туризъм. Историческата столица на България е домакин на специализирано изложение за културен туризъм, което се организира от Община Велико Търново в партньорство с националните организации на туроператорите, хотелиерите и ресторантьорите в България и с подкрепата на Министерството на туризма. Международното изложение „Културен туризъм“ е включено в Годишната програма за национална туристическа реклама (Международно туристическо изложение „Културен туризъм“, 2025. Официален сайт, <https://culturaltourism.info/>).

Участие на местните общности

Участието на местните жители в процеса на планиране и управление на туристическата дейност е съществена част от ефективното лидерство (Moscardo 2008). Лидерите трябва да създадат механизми за обратна връзка и участие на гражданите, като по този начин се изграждат доверие и устойчивост на туристическите инициативи (Moscardo 2008).

Добра практика

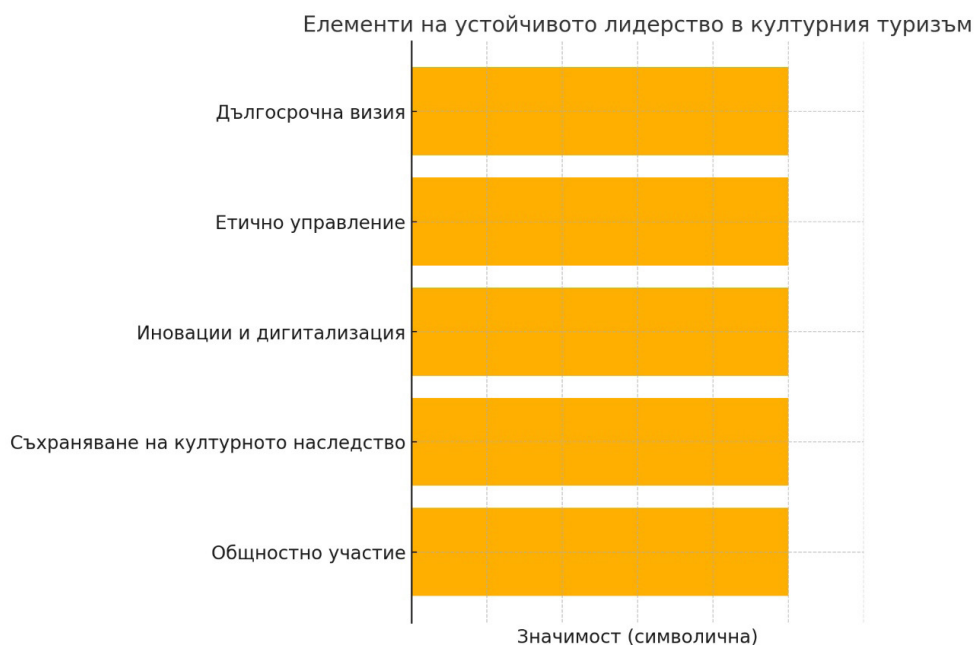
Фестивалът „Сурва“ в Перник е в Списъка на нематериалното културно наследство на ЮНЕСКО и е пример за успешно взаимодействие между общинско ръководство, културни активисти и местни общности. Лидерите на инициативата поддържат отворена комуникация с участниците, осигуряват инфраструктура и рекламират събитието както на национално, така и на международно ниво (Община Перник. Международен фестивал на маскарадните игри „Сурва“, <https://surva.org>). Гарантирането, че комерсиализацията не засенчва културното значение на събитието, е предизвикателство за организаторите.

Етични принципи и отговорност

Културният туризъм изисква особено внимание към етиката – както по отношение на опазването на културното наследство, така и спрямо правата и идентичността на местното население (Packer 2016). Лидерите в сектора трябва да действат прозрачно и да създават политики, основани на уважение към културните различия (Richards 2018).

Добра практика

Проектите за реставрация на Тракийската гробница в Казанлък (IV век пр. Хр.) се извършват в сътрудничество с Националния институт за недвижимо културно наследство и под наблюдението на ЮНЕСКО. Този подход гарантира съхраняване на автентичността и избягване на прекомерна комерсиализация, като същевременно създава възможности за културно образование (ЮНЕСКО. Kazanlak Thracian Tomb, <https://whc.unesco.org/en/list/44>). Поради необходимостта от поддържане на стабилни температура и влажност за запазване на стенописите, оригиналната гробница не е достъпна за посетители. Вместо това е изградена точна реплика, която е отворена за обществеността. Това може да доведе до разочарование сред туристите, които очакват да видят автентичния обект. За да се преодолеят тези предизвикателства, е наложително активно сътрудничество между местните власти, културни институции и общността.



Фиг. 1. Елементи на устойчивото лидерство в културния туризъм

На графиката са представени петте ключови елемента на устойчивото лидерство в културния туризъм: общностно участие; включване на местното на-

селение в решенията; съхраняване на културното наследство: автентичност и защита на идентичността; иновации и дигитализация: използване на съвременни технологии; етично управление: почтеност, справедливост, прозрачност; дългосрочна визия: устойчиво стратегическо планиране.

Таблица 1. Лидерски модели, приложими в културния туризъм
(no Richards 2018)

Лидерски модел	Основна характеристика	Приложение в културния туризъм	Пример от България
Лидерство чрез служене	Служене, съпричастност	Съхраняване на автентичност, общностно участие	Родопски етнотуризъм
Адаптивно лидерство	Гъвкавост, управление на промяната	Адаптация към дигитална среда, туристически потоци	Музей „Квадрат 500“
Трансформационно лидерство	Вдъхновение, визия	Създаване на културни иновации и преживявания	Международно изложение „Културен туризъм“ във Велико Търново
Трансакционен	Награди и правила	Стандартизирани туристически услуги	Туристически агенции
Етично лидерство	Почтеност, отговорност	Защита на културното наследство и нематериалните ценности	Реставрация на Тракийската гробница

РЕЗУЛТАТИ

Изследването показва, че успешното лидерство в културния туризъм се характеризира с наличието на стратегическа визия, активна комуникация със заинтересованите страни и ангажираност към опазването на културното наследство. Анализът на добри практики от България разкрива, че лидерите, които прилагат интегриран и етичен подход, успяват по-ефективно да създадат устойчиви туристически продукти и да повишат интереса към местната култура. Установено е, че сътрудничеството между общини, културни институции и неправителствени организации играе ключова роля за постигане на дългосрочни резултати. Проучването също така сочи, че липсата на целенасочено лидерско обучение и стратегическо мислене в някои региони води до неустойчиви практики и слабо развитие на културния туризъм. Наблюдава се нужда от повишаване на лидерския капацитет чрез създаване на мрежи, програми за обмен на опит и инвестиции в професионално развитие. Успешните лидери в сектора се отличават със способността да мотивират общности, да изграждат доверие и да интегрират културните ресурси в по-широки икономически и социални стратегии.

ИЗВОДИ

▷ **Лидерството е ключов фактор за успеха на културния туризъм.** Ефективните лидери съчетават стратегическо мислене с културна чувствителност.

▷ **Сътрудничеството между различни заинтересовани страни е от решаващо значение.** Лидерите, които изграждат партньорства между институции, местни общности и туристически оператори, постигат по-добри резултати в дългосрочен план.

▷ **Наблюдава се недостиг на целенасочено лидерско обучение в сектора.** Много региони страдат от липса на подготвени кадри с нужните управленски и комуникационни умения.

▷ **Добри практики от България показват потенциал за иновации.** Въпреки съществуващите предизвикателства примери от различни региони демонстрират как чрез активна визия и ангажираност културният туризъм може да се превърне в двигател за развитие.

▷ **Необходима е национална стратегия за лидерско развитие в културния туризъм.** Това включва инвестиции в образование, създаване на мрежи за сътрудничество и обмен на опит между професионалисти в сектора.

Препоръки:

▷ **Развитие на образователни програми** за културен мениджмънт и лидерство, насочени към практики в туризма и културните институции.

▷ **Създаване на национални и регионални мрежи** за обмяна на добри практики, опит и иновации между лидери в културния туризъм.

▷ **Подкрепа на сътрудничеството между институции, НПО и местни общности**, чрез устойчиви партньорства и съвместни проекти.

▷ **Насърчаване на етични и приобщаващи лидерски подходи**, които отчитат културното многообразие и значението на местната идентичност.

▷ **Инвестиране в професионално развитие и обучения**, включително менторски програми и семинари за стратегическо мислене и управление на промяната.

Резултатите от изследването подчертават, че ефективното лидерство е основополагащ елемент за устойчивото развитие на културния туризъм.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Лидерските практики в културния туризъм представляват съвкупност от стратегически, етични и социални действия, които целят устойчивото развитие на сектора. Те трябва да бъдат основани на ангажираност, иновации и активно участие на общностите. Лидерството изисква също гъвкавост и ефективно използване на наличните ресурси – с ограничен ресурс да бъде създаден качествен и атрактивен продукт. Посочените примери за добри практики от България показват, че прилагането на трансформационно лидерство, модерни технологии и обществено включване води до забележителни резултати. Предизвикателствата на съвременния свят изискват от лидерите в културния туризъм да бъдат визионери, обединители и пазители на културната идентичност. Проучването

показва, че стратегически ориентирани, ангажирани и комуникативни лидери успяват да изградят ефективни партньорства между публичния, частния и неправителствения сектор.

ЛИТЕРАТУРА

ЕТНОГРАФСКИ музей на открито „Етъра“, 2025. *Официален сайт*. [viewed 9 April 2025]. Available from: <https://etar.bg>.

МЕЖДУНАРОДНО туристическо изложение „Културен туризъм“, 2025. *Официален сайт*. [viewed 10 April 2025]. Available from: <https://culturaltourism.info/>.

ОБЩИНА Перник, 2025. *Международен фестивал на маскарадните игри „Сурва“*. [viewed 10 April 2025]. Available from: <https://surva.org>.

ПЛАН за развитие на културния туризъм за периода 2020 – 2025 г. [viewed 10 April 2025]. Available from: https://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/uploads/2019_gg/proekt_na_plan_-_kulturen_turizam.pdf.

UNESCO, 2025. *Kazanlak Thracian Tomb*. [viewed 11 April 2025]. Available from: <https://whc.unesco.org/en/list/44>.

ATLAS, 2009. *Cultural Tourism Development in Victoria*. [viewed 21 March 2025]. Available from: http://www.culturaldata.gov.au/publications/statistics_working_group/cultural_tourism/cultural_tourism_statistics.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E., 2006. *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

BLACKSTOCK, K., 2005. A critical look at community based tourism. *Community Development Journal*, 40(1), pp. 39 – 49.

MOSCARDO, G., 2008. Community capacity building: An emerging challenge for tourism destination management. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(1), pp. 1 – 19.

MCKERCHER, B.; DU CROS, H., 2015. *Cultural Tourism: The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*. 2nd ed. New York: Routledge.

PACKER, J.; BALLANTYNE, R., 2016. The role of leadership in facilitating sustainable visitor experiences. *Tourism Recreation Research*, 41(1), pp. 25 – 36.

RICHARDS, G., 2018. Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, pp.12 – 21.

SIGALA, M., 2018. Social media and customer engagement in the cultural tourism context: Opportunities and challenges. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(3), pp. 336 – 355.

SMITH, M. K., 2016. *Issues in Cultural Tourism Studies*. 3rd ed. London: Routledge.

TIMOTHY, D. J.; BOYD, S. W., 2015. *Heritage Tourism*. 2nd ed. London: Routledge.

YUKL, G., 2012. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Boston: Pearson.

REFERENCES

OPEN-AIR ethnographic museum “Etar”, 2025. *Official website*. [viewed 9 April 2025]. Available from: <https://etar.bg>.

INTERNATIONAL tourism fair “Cultural tourism”, 2025. *Official website*. [viewed 10 April 2025]. Available from: <https://culturaltourism.info/>.

MUNICIPALITY of Pernik, 2025. *International Festival of Masquerade Games “Surva”*. [viewed 10 April 2025]. Available from: <https://surva.org>.

CULTURAL tourism development plan for the period 2020 – 2025. [viewed 10 April 2025]. Available from: https://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/uploads/2019_gg/proekt_na_plan_-_kulturen_turizam.pdf.

UNESCO, 2025. *Kazanlak Thracian Tomb*. [viewed 11 April 2025]. Available from: <https://whc.unesco.org/en/list/44>.

ATLAS, 2009. *Cultural Tourism Development in Victoria*. [viewed 11 March 2016]. Available from: http://www.culturaldata.gov.au/publications/statistics_working_group/cultural_tourism/cultural_tourism_statistics.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E., 2006. *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

BLACKSTOCK, K., 2005. A critical look at community based tourism. *Community Development Journal*, 40(1), pp. 39 – 49.

MOSCARDO, G., 2008. Community capacity building: An emerging challenge for tourism destination management. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(1), pp. 1 – 19.

MCKERCHER, B.; DU CROS, H., 2015. *Cultural Tourism: The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*. 2nd ed. New York: Routledge.

PACKER, J.; BALLANTYNE, R., 2016. The role of leadership in facilitating sustainable visitor experiences. *Tourism Recreation Research*, 41(1), pp. 25 – 36.

RICHARDS, G., 2018. Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, pp. 12 – 21.

SIGALA, M., 2018. Social media and customer engagement in the cultural tourism context: Opportunities and challenges. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(3), pp. 336 – 355.

SMITH, M. K., 2016. *Issues in Cultural Tourism Studies*. 3rd ed. London: Routledge.

TIMOTHY, D. J.; BOYD, S. W., 2015. *Heritage Tourism*. 2nd ed. London: Routledge.

YUKL, G., 2012. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Boston: Pearson.

LEADERSHIP PRACTICES IN CULTURAL TOURISM (BEST PRACTICES FROM BULGARIA)

Abstract: *The aim of this article is to explore key leadership practices in cultural tourism, with a focus on strategic management, stakeholder engagement, and ethical approaches. The primary research method involves a review of contemporary academic literature related to sustainable management, cultural heritage, and strategic leadership in tourism. Using real-life examples from Bulgaria, the study identifies best practices and challenges faced by leaders in the sector. The conclusions highlight the crucial role of leaders in creating sustainable strategies that promote cultural heritage and local identity. Recommendations are made for developing leadership capacity through training, networking, and experience exchange.*

Keywords: *cultural tourism; leadership; good practices*

Prof. Mariela Modeva, PhD

ORCID 0000-0002-2104-7081

Director of the Institute for Research and Development of Leadership
in the Information Environment

University of Library Studies and Information Technologies
Sofia, Bulgaria

E-mail: m.modeva@unibit.bg