

**ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ПОДХОДИ ЗА ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА  
ПОСЛЕДИЦИТЕ ОТ КРИЗАТА С КОВИД 19 НА МСП В  
СЕКТОР ”ХОТЕЛИЕРСТВО И РЕСТОРАНТЪОРСТВО”**

**Елисавета Ерменкова Стоянова,**

магистър в МП, „Мениджмънт и международен маркетинг”,

кат. „Администрация, управление, политически науки “,

ВСУ “Черноризец Храбър”

***Резюме:** Кризата, която се роди от Ковид-19 е непредвидима, икономическа и финансова криза. Променящата се среда в национален и световен аспект оказва влияние върху МСП сектор туристически услуги “Хотелиерство и ресторантьорство”. Туризмът е приоритетен сектор на българската икономика със съществено икономическо и социално значение. МСП са в затруднено положение и се нуждаят от път за излизане от кризата и за възстановяване. Целта на настоящия доклад е да се проучи въздействието от настоящата криза върху МСП от сектор туристически услуги “Хотелиерство и Ресторантьорство” опериращи на територията на България и да се определят подходи и предизвикателства за адаптация и преодоляване на последиците от Ковид-19 Кризата.*

***Ключови думи:** Ковид-19 криза, малки и средни туристически предприятия, хотелиерство, ресторантьорство, подход, предизвикателство, стратегическо управление*

# CHALLENGES AND APPROACHES FOR OVERCOMING THE CONSEQUENCES OF THE COVID 19 CRISIS OF THE SMES SECTOR "HOTELS AND RESTAURANTS"

**Elisaveta Ermenkova Stoyanova,**

Master student in dept. Administration, management and Political Science,  
Master program International marketing and Management,  
Varna Free University "Chernorizets Hrabar"

***Abstract:** The crisis born of Kovid-19 is an unpredictable economic and financial crisis. The changing environment in national and international aspect has an impact of SMEs in sector "Hotels and restaurants". The tourism is a priority sector of the Bulgarian economy of significant economic and social importance. SMEs are in a difficult situation and need a way out of the crisis and recovery. The objective of the present doctrad is to research the impact of the current financial and economic crisis on SMEs in the tourist enterprises sector "Hotels and restaurants" operating in Bulgaria and to identify approaches and challenges for adaptation and overcoming the effects of the Kovid-19 Crisis.*

***Keywords:** Kovid-19 crisis, small and medium tourism enterprises, hotels, restaurants, strategic management, challenge, approach*

## **1. ВЪВЕДЕНИЕ**

Кризата, която се роди от Ковид-19. Пандемията е тежка икономическа и финансова криза, която завладя не само България, но и целия свят. Икономическите и финансовите кризи са предвидими, но Ковид-19 Кризата е различна без никакви икономически и пазарни първопричини, породена от

страх за здравето на човека от вируса Ковид-19 и необходимостта да се спазва дистанция. Въвеждането на ограничения за пътуване, затварянето на външните граници за неналожителните пътувания с цел ограничаване на социалните контакти, разпространението на заразата, минимизиране на рисковете от здравето оказва неблагоприятно влияние върху туристическата индустрия. Туристическата индустрия е в затруднено положение и се нуждае от път за излизане от кризата и за възстановяване.

Целта на настоящия доклад е да се проучи въздействието от настоящата финансова и икономическа криза върху компаниите МСП от сектор туристически услуги “Хотелиерство и ресторантьорство” опериращи на територията на България и да се определят подходи и предизвикателства за адаптация и преодоляване на последиците от Ковид 19 криза.

В доклада ще бъдат анализирани МСП опериращи на българския пазар в сектор туристически услуги “Хотелиерство и ресторантьорство” приходи от дейността, брой нает персонал и организационна структура. Анализира се въздействието на настоящата криза върху дейността на МСП в сектора и поведението за адаптация на настоящите промени. Изведени са подходящи подходи и стратегия за преодоляване на последиците от Ковид в този сектор.

## **2. АНАЛИЗ НА МСП ОПЕРИРАЩИ НА БЪЛГАРСКИЯ ПАЗАР ОТ СЕКТОР ТУРИСТИЧЕСКИ УСЛУГИ ВКЛЮЧВАЩИ “ХОТЕЛИЕРСТВО И РЕСТОРАНТЬОРСТВО”.**

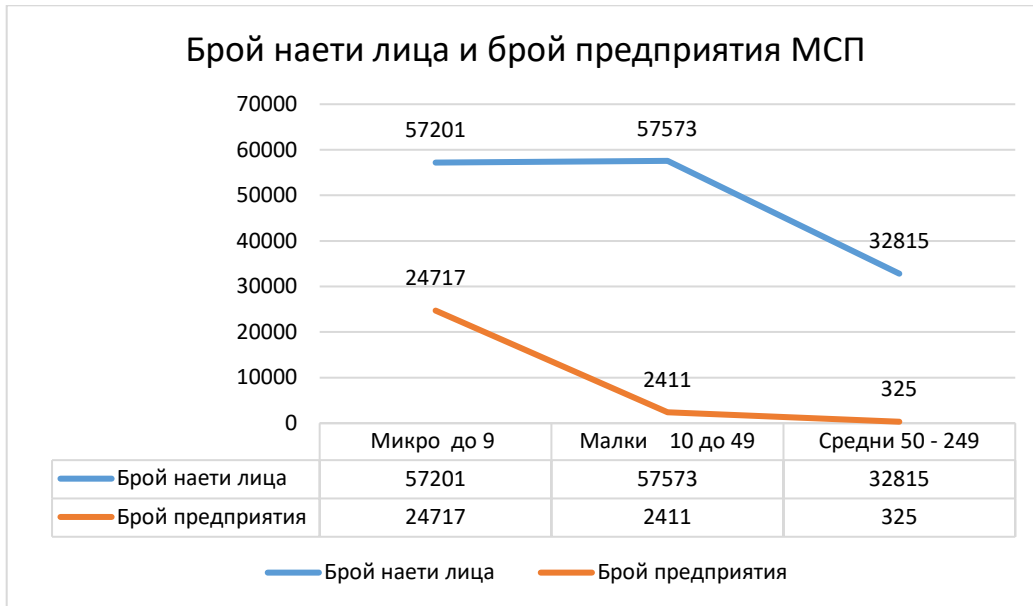
Според “Закона за малки и средни предприятия”<sup>1</sup> едно предприятие е микро, малко или средно ако отговаря на критериите, които са определени за неговото класифициране - брой персонал, годишен оборот и годишен баланс. За водещ критерии е приет “Численост на персонала”. МСП опериращи на българския пазар от сектор туристически услуги ”Хотелиерство и

ресторантьорство” съгласно класификацията на НСИ включва: хотели и места за настаняване, къмпинги и терени за каравани, дейност от ресторанти и заведения за бързо обслужване, приготвяне и доставяне на храна и дейности на питейни заведения.

Туризмът е приоритетен сектор на българската икономика със съществено стратегическо, икономическо и социално значение. МСП от сектор туристически услуги ”Хотелиерство и ресторантьорство” са двигател на икономическото развитие в сектора, осигуряват трудова заетост, широк кръг потребности на крайните потребители, подпомагат дейността на големите предприятия и насърчават конкуренцията.

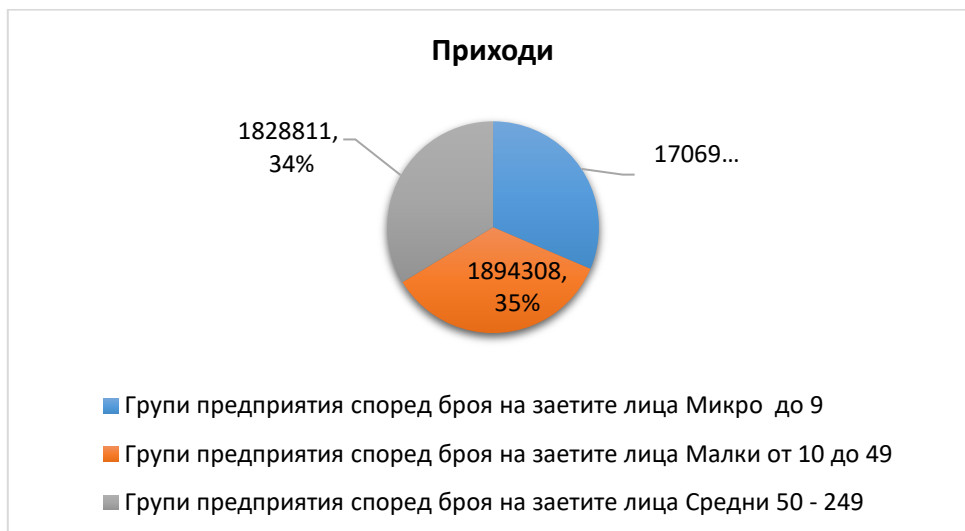
МСП в сектор “Хотелиерство и Ресторантьорство” осигуряват жизнено необходими работни места и доходи. Съгласно данни на Национален статистически институт през 2019г. (фиг.1) общият брой МСП са в размер на 27453бр. и осигуряват 141589бр. работни места. Най-голям брой работни места в размер на 57201бр. осигуряват микро-предприятията с персонал до 9 души в размер на 24717бр. или 90% от всички МСП. Малките предприятия с брой персонал 10-49 бр. са в размер на 2411бр., което е 9% от всички МСП и осигуряват 51573бр. работни места. Най-малък е броят на средните предприятия с брой персонал 50-249бр. в размер на 325бр., което е 1% от всички МСП и осигуряват 32815бр. работни места.

Приходите от МСП в сектор туристически услуги “Хотелиерство и ресторантьорство” съгласно източник: НСИ за 2019г. (фиг.2/ са в размер на 5430096 хил. лева, като с най-голям приход в размер на 1894308 хил. лева или 35% са малките предприятия с брой заети лица 10-49бр., следвани от средните предприятия с брой персонал от 50-249бр. в размер на 1828811 хил. лева или 34% и микро предприятията с брой заети лица до 9 бр.са в размер на 1706977 хил. лева. или 31%.



**Фиг. 1. Брой наети лица и брой предприятия**

*Източник: Национален статистически институт*



**Фиг. 2. Приходи МСП хотелиерство и ресторантьорство,**

*Източник: Национален статистически институт*

Според Коев (2014) от организационна гледна точка, преобладаваща част от предприятията имат сравнително опростена организационно-управленческа структура с ограничен брой йерархични равнища. Управлението на МСП на българските предприятия се характеризира с по-ниска степен на формализация на управлението на функциите “планиране” и “контрол”, като се наблюдава съчетаване на функциите собственик-мениджър. Собственикът-мениджър притежава преди всичко професионална квалификация за предмета на дейност, докато управленческите умения са незначителни. При промени в заобикалящата среда управленческите решения се характеризират с бързина, самостоятелност, гъвкавост и бърза адаптивност на към промени. МСП са гъвкави и реагират бързо на промяна в потребителските желания, като предлагат диференцирани продукти и услуги, които съответстват на изискванията на индивидуалните клиенти. При възникване на идея за иновация, тя се прилага сравнително бързо и ефективно. (Коев и кол., 2014, стр.368-370).

Според Зафирова (2017) основният подход за преодоляване на променящите се условия на макросредата е адаптивен подход, в който организацията няма стратегически решения за по-далечно бъдеще, а само се приспособява към промените. Адаптивният подход се характеризира с повече реактивни решения на проблемите, отколкото търсене на нови възможности. Организациите взимат решения в последователни фази: стъпка по стъпка, като на базата на фокусиране върху познатата ситуация се подготвя следващото решение. Разчита се предимно на обратна връзка от предходното. Организациите се адаптират чрез разнообразни, несвързани и непоследователни решения, поради липса на мениджъри и дългосрочна фирмена политика за развитие на ръководения от тях бизнес. (Зафирова. Ц, 2017,стр.24-26) .

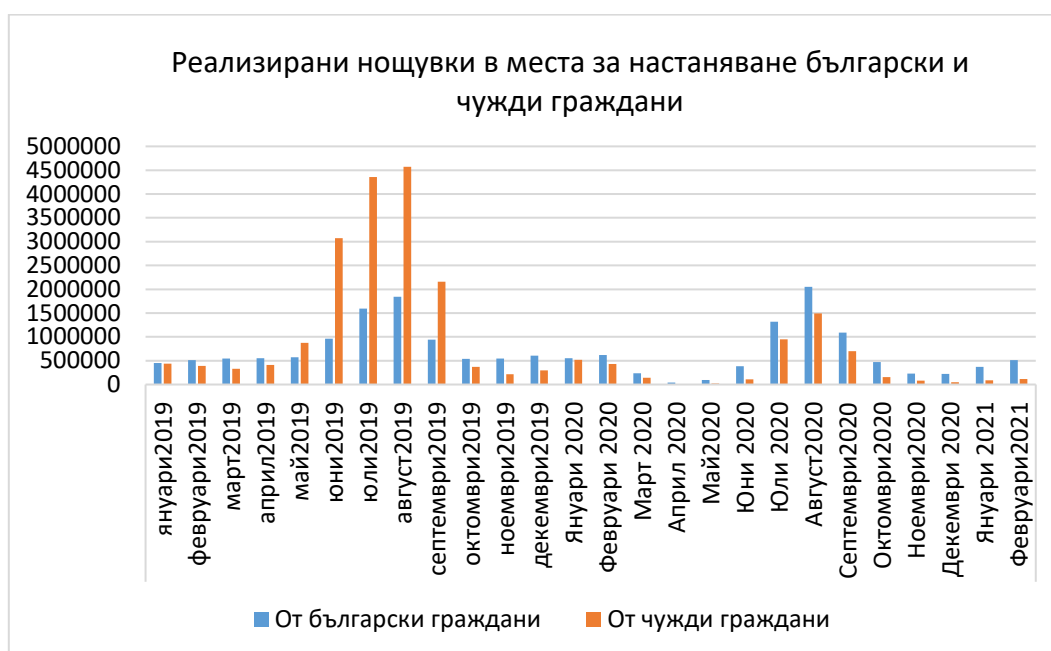
Съгласно Коев(2014) инвестициите в човешкия капитал са слабо застъпени в малките и най-вече в микро предприятията. Собствениците разчитат преди всичко на практическите си умения и проявяват скептицизъм към стойността на обучението. Основен недостатък на МСП сектор туризъм е високата зависимост от външната среда, силно изразена неустойчивост при резки социално-икономически колебания, сравнително затруднен достъп до финансиране, ограничен достъп до информация, недостатъчно квалифициран персонал и недостатъчно управленчески умения и опит на мениджърите. Собственикът - мениджър се занимава предимно с решаването на оперативни проблеми, вместо с глобални, стратегически решения. Целите и решенията са преди всичко тактически, краткосрочни, вместо стратегически (Коев и кол., 2014, стр.372-373).

### **3. СЪСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВИ НА МСП В СЕКТОР ТУРИСТИЧЕСКИ УСЛУГИ “ХОТЕЛИЕРСТВО И РЕСТОРАНТЪОРСТВО”.**

Въздействието на Ковид 19 кризата оказва безпрецедентен натиск върху туристическия бизнес в България. Ограниченията на пътуванията в целия свят от 13.03.2020г. до май 2020г., паниката от болестта и страха от пътувания изправи хотелиерството и ресторантьорството пред сериозна ликвидна криза.

Съгласно данни на НСИ (фиг.3) е отчетен драстичен спад на реализираните нощувки през 2020г. в сравнение с 2019г. При 17 479846 бр. отчетени нощувки през 2019г. от чуждестранни граждани, през 2020г. броят драстично е намалял на 4656289бр., което се равнява на спад с 375%. Реализираните нощувки от български граждани намаляват от 9674945бр. през 2019г. на 7312194бр. за 2020г. или с 32%. Драстичен спад на реализираните

нощувки се наблюдава през всички месеци на 2020г. и началото на 2021г., като стабилизиране се наблюдава само през месеците август и септември. Българските граждани са предпочели да почиват в България, в резултат на което са регистрирани по-голям брой нощувки през месеците август и септември в сравнение през 2019г. Реализираните нощувки през месец август 2020г. са 2050356бр./1841687бр. през август 2019/ и през месец септември 2020г е 1089814бр./ 9413696бр. през септември 2019г./.



**Фиг.3 Реализирани нощувки в места за настаняване български и чужди граждани**

*Източник:Национален статистически институт*

В резултат на драстичния спад на реализирани нощувки, се наблюдава и правопрпорционален драстичен спад на приходите от нощувки по месеци според данни на НСИ.(Фиг.4). През 2020г. приходите от реализирани



нощувки е 645544880лв., което е близо 154% по-малко в сравнение с приходите през 2019г. в размер на 1521865800лв.



**Фиг.4 Приходи от реализирани нощувки в места за настаняване**

*Източник:Национален статистически институт*

МСП в условия на несигурност и недостиг на ликвидни средства трябва да се борят и да останат в бизнеса и да получат достъп до финансиране и запазване на служителите си. Държавата оказва различни социални и икономически мерки на МСП за справяне с последиците от пандемията съгласно **Единен информационен портал "Covid 19"**. Една от мерките от 1 юли 2020 г. за работодателите осъществяващи дейности в сектор "Хотелиерство и ресторантьорство" е получаване на държавна помощ в размер на 290 лв. за запазване на едно работно място по ОП „Развитие на човешките ресурси”, като една фирма може да се възползва от компенсации до 11 месеца. Краткосрочен инструмент за спешна подкрепа на бизнеса за

запазване на заетостта и за гарантиране на доходите на работници и служители в сектор “Хотелиерство и ресторантьорство ” е мярката 60/40, при която държавата покрива 60% от осигурителния доход на работниците и от осигурителните вноски, дължими от осигурителя. Финансова мярка е безвъзмездна подкрепа в размер между 3 000 и 10 000 лв., но не повече от 10% от оборота за 2019г. за микро и малки предприятия с персонал до 50 служители и минимален оборот за 2019г. в размер на 30 000лв.. Малките предприятия с реализиран оборотен капитал за 2019г. равен или надвишаващ 500 000лв. и със средно-аритметичен спад от поне 20% спрямо средно-аритметичния оборот за същите три месеци за 2019 г. могат да възползват от безвъзмездна финансова помощ в размер до 20% от реализирания оборотен капитал за 2019г. за покриване на текущи оперативни разходи. С цел подпомагане на бизнеса е намален данък добавена стойност от 20% на 9% за хотели, ресторанти и кетъринг услуги от 1 юли 2020г. (Държавен вестник бр.55/19.06.2020г.)

Съгласно проведеното кратко бизнес изследване “Места за настаняване” на Националния статистически институт в периода от 5 до 26 Април 2021 от анкетираните доброволно 2 031 категоризирани хотела, къмпинги и други места за краткосрочно настаняване с над 10 легла, които са функционирали през март 2021 година по време на епидемична обстановка в страната, 23.1% от ръководителите по отношение на наетия персонал са предприели като мярка “неплатен отпуск”, следвана от “платен отпуск” - 19.5%, 13.7% са предприели “освобождаване”. 7.6% от мениджърите са преминали на непълно работно време, 3.6 % са намалили възнаграждението на персонала и 2.8% се преминали на дистанционна форма на работа. 32.2% от местата за настаняване са се възползвали от правителствените мерки за подпомагане на работодателите. 43.0% от ръководителите смятат да

продължат да работят в по време на епидемичната обстановка, 41.9% смятат да продължат с настоящата си дейност с намален обем, 10.9% предвиждат временно да преустановят дейността си, а 2.8% прогнозира да я прекратят.

#### **4.ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Бизнесът в туристическия сектор изпитва трудности, породени от неяснота, която дава чувство за несигурност, непредвидимост и хаос в действията. Държавата оказва частична подкрепа, която е крайна недостатъчна. Оцеляването на бизнеса е сложна задача на мениджмънта, които трябва да мобилизира всичките си ресурси: човешки, финансови и информационни за адаптиране и преодоляване на последствията от кризата Ковид 19. Резките промени в резултат на пандемията налагат преориентиране на политиките на организациите, оцеляване и адаптиране.

Подходящ метод за преодоляване на последиците от кризата Ковид-19 е чрез стратегическо управление, разработване и реализиране на стратегически концепции за адаптиране към непредвидимите изменящи се условия на околната среда. Необходимостта от стратегическо управление произтича от динамиката на промените във външната и вътрешната среда на организацията. Използването на стратегическо управление в практиката показва, че създава условия за повишаване качеството на вземаните решения, по-правилно формулиране на приоритетите, по-правилно разпределяне на ресурсите, увеличаване на конкурентно предимство, осигуряване на гъвкави промени и адаптация към обкръжаващата среда с оглед достигане на перспективи в развитието и оценяване ефективността на процеса на управление и вземане на конкурентни управленчески решения във важни за организацията моменти. Адекватното осъществяване на процеса на управление и вземане на конкретни управленчески решения във важни за

организациите моменти, зависи цялостното развитие на организацията. Основна пречка за въвеждането на стратегическо управление в МСП в сферата на хотелиерството и ресторантьорството е необходимостта от осъзнаване на ползата от него. За да осъзнае мениджърът, собственикът и предприемачът: три в едно ползите, необходимостта от стратегическо управление, необходимостта от повишаване и подобряване на квалификацията на персонала с цел повишаване на конкурентоспособността на организацията е необходимо активиране на множество информационни ресурси чрез изграждане на информационни мрежи, където да бъдат публикувани практики, идеи, методи за възможностите, които могат да бъдат постигнати чрез стратегическото управление, а именно: управление на знания и умения, външна ориентация в глобалния свят, хармонизиране на процесите в организацията с промените на обкръжаващата среда и постигане на по-висока конкурентоспособност.

Дигитализацията е задължителна трансформация, през която трябва да премине туризмът за да е ефективен и конкурентен. Мобилността, дигитализацията и споделяната икономика стават все по-силни фактори за устойчивото развитие на туризма. Интернет е основен канал за организиране на пътуванията. Информацията е стратегически важен инструмент за развитието на конкурентен туризъм. Представянето на актуални и лесно достъпни данни в реално време е от съществено значение в динамично развиващата се среда. Онлайн присъствието е водещо в маркетинговата стратегия на МСП в сферата на туризъм, като дигиталната реклама е част от всяка промоционална кампания. Електронното управление и дигитализацията е предизвикателство за туристическия отрасъл, както за по-доброто му администриране, така и за оптимизиране на маркетинговите дейности.

Предизвикателство за преодоляване на последиците от Ковид-19 кризата е повишаване на организационните и техническите компетенции на човешките ресурси чрез усъвършенстване и обучение и превръщане на организациите в по-стабилни и конкурентоспособни с по-високо квалифицирана и гъвкава работна ръка. Ускоряване на глобалната промяна в резултат на промяна модела на работа в туристическия бизнес налага комплексност от промени в организационната структура, стратегическото управление и използване на знанието като ресурс за адаптиране към промените. Знанието, което се активира и мобилизира за решаването на икономически проблеми, трябва да се използва за решаването на създадените се икономически трудности, а именно как с ограничени ресурси да се задоволят нарастващите потребности. Човешкият потенциал е най-важният актив и ключов фактор за постигане на ефективност, икономически растеж и конкурентоспособност. Човешките ресурси са хората, които работят в организациите заедно със своите знания, компетентности и трудова мотивация. В съвременните организации човешките ресурси са основен източник на конкурентни предимства, чрез способности, знания, воля за промяна и управление.

Предизвикателство и задача на мениджмънта е да организира и подготви цялата организация за адаптация и един рестарт с нови сили и умения, и по-конкурентно присъствие когато кризата премине. Ковид-19 кризата в туристическия бизнес не трябва да се разглежда като криза, която ще доведе до много фалити, а като катализатор който ще провокира бизнеса да преосмисли и да направи равностметка за организацията на работа, нивото на адаптивност към иновациите в туризма и качеството на предлаганите услуги. Пандемията е време, в което трябва да се мобилизират всички информационни и човешки ресурси за повишаване качеството на

туристическата услуга, повишаване компетентността на служителите и стратегическо планиране с цел повишаване качеството на потребителската удовлетвореност в бъдеще.

#### **Използвана литература:**

1. Коев. Й, Добрев. Д, Владова.К, Нарлев.Ю, Предприемачество и МСП. Варна: Наука и икономика, 2014.
2. Зафирова. Ц, Стратегическо управление. Варна:Наука и икономика, 2017.
3. <https://dv.parliament.bg/DVWeb/showMaterialDV.jsp?idMat=154257>
4. <https://www.nsi.bg/bg/content/8217/%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B8-%D0%BE%D1%82-%D0%B4%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%82%D0%B0>
5. <https://www.nsi.bg/bg/content/7703/%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B9-%D0%BD%D0%B0-%D0%B7%D0%B0%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%82%D0%B5-%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%B0>
6. <https://www.nsi.bg/bg/content/8225/%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B9-%DBD%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B0>
7. <https://www.nsi.bg/bg/node/18939>
8. <https://coronavirus.bg/bg/merki/ikonomicheski>
9. <https://coronavirus.bg/bg/merki/socialni>
10. <https://coronavirus.bg/bg/merki/ikonomicheski>