



## ЕТИЧНИТЕ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ТУРИСТИЧЕСКИЯ БИЗНЕС В КОНТЕКСТА НА УПРАВЛЕНСКОТО КОНСУЛТИРАНЕ

### ETHICAL CHALLENGES TO THE TOURISM BUSINESS IN THE CONTEXT OF MANAGEMENT CONSULTING

Маргарита Илиева  
Margarita Ilieva

Университет „Проф. Д-р Асен Златаров“ – Бургас  
Prof. D-r. Assen Zlatarov University

**Abstract:** Consultants play a fundamental role in helping businesses to navigate in a new economic reality to overcome challenges and guide them in the right direction through expert advice in the form of a consulting project. The tourism industry has indeed seen impressive growth over the last century with a significant contribution to the global economy, but unfortunately leaves behind adverse consequences for both local communities and natural and anthropogenic tourism resources. An effective way to deal with adverse consequences is to be guided by codes of ethics. They are entirely for the benefit of all participants in the tourism industry and aim to ensure that tourism is conducted in a manner that is ethical, responsible and sustainable. It is extremely important for the business consultant to undertake the commitment to implement topics such as ethics, social responsibility and maintaining sustainable tourism in tourism organizations.

**Keywords:** Ethics, Management consulting, Tourism, SWOT Analysis

**JEL:** Z32, M53

#### ВЪВЕДЕНИЕ

Управленското консултирането е сравнително нова дейност в България, но развиваща се с бързи темпове и динамика, и може да се определи от редица автори като перспективна професия влияеща върху положителното развитие на бизнеса. В края на 80-те години на XX век България премина от централно планирана към пазарна икономика и това постави началото на бизнес реалността на новото съвремие, с частни фирми, отворени пазари и конкуренция, непознати до този момент. Паралелно с възможностите, за новопоявилите се бизнес мениджъри, се появиха и предизвикателства, с които не умееха да се справят. Това се дължи най-вече на проблеми появяващи се на хоризонта на бизнес организациите – сложната регулаторна среда от страна на държавата, силна конкуренция, монопол, корупция, сложни и разнородни етически казуси в организацията и т.н. Следователно бизнес консултантите играят основополагаща роля за подпомагане на бизнеса за ориентирането им в нова икономическа реалност за да преодолеят предизвикателствата и да ги насочат в правилната посока с експертни съвети под формата на консултантски проект. Консултантите са „липсващото звено“, като предоставят на бизнеса необходимите експертни съвети и знания за преодоляване на тези предизвикателства.

## ИЗЛОЖЕНИЕ

В края на 80-те години на XX век България, подобно на много страни от източния блок, премина от централно планирана към пазарна икономика и това постави началото на бизнес реалността на новото съвремие, с частни фирми, отворени пазари и конкуренция, непознати до този момент. Преходът в България донесе редица възможности за насърчаване на туристическата индустрия и е в добра позиция това да продължава и в бъдеще с редица фактори, които го обуславят:

- Въвеждането на редица икономически реформи като приватизация на държавни предприятия, отрасловото реструктуриране на индустрията и премахване на търговските бариери. Тези реформи спомогнаха за отключването на потенциала на българската икономика, стимулираха конкуренцията и насърчиха иновациите, като в крайна сметка доведоха до икономически напредък във всички сектори;

- Присъединяването на България към ЕС на 1 януари 2007 г. беше важен момент за страната ни. Това събитие наложи България да унифицира законодателството си с това на страните-членки на ЕС, като по този начин улесни интегрирането на българския бизнес в по-големия европейски пазар. Това привеждане в съответствие с регулациите и стандартите на ЕС отвори нови възможности за българския бизнес да разшири дейността си и да достигне до по-големи пазари, което спомогна за стимулиране на растежа и развитието на частния сектор. Чрез хармонизирането на законодателството си с ЕС България успя да се възползва от свободното движение на стоки, услуги, капитали и хора в рамките на единния европейски пазар. Група автори посочват, че... „най-съществено влияние за развитието и функционирането на международните икономически отношения през XXI век имат протичащите процеси на интеграция. През новото столетие те се разпространяват както териториално, така и в практически всички области на световната икономика – производството на стоки и услуги, търговията, валутно-кредитните отношения, както и в информационната система, науката, културата и други“ (Iliev, Ilieva & Trifonova, 2017, p. 182). Те посочват още, че... „Европейската интеграция е продължителен процес, сложен, многопластов, с комплексен характер. Този процес започва с икономически аспект на проява, като постепенно разширява своя обхват и включва и други аспекти на проявление – политически, социални, културни. В същността си интеграцията има вътрешен характер и се разглежда като трансформация на субектите, които се интегрират, изразяваща се в уеднаквяване на икономическия, политическия, социокултурен модел на възприятие. Разбира се, унифицирането на тези модели не бива да се разглежда като загубване на идентичност. Различия между субектите, участващи в интеграционното обединение, съществуват“ (Iliev, Ilieva & Trifonova, 2017, p. 186–187);

- Прилагането от страна на правителството стратегии за развитие насочени към подпомагане на малките и средни предприятия - МСП, които включват: данъчни стимули, безвъзмездно финансиране и други форми на финансова подкрепа. Прилагането на посочените стратегии за развитие на МСП са от решаващо значение за стимулиране на икономическия растеж и насърчаване на предприемачеството, като в крайна сметка допринася за създаването на нови работни места, развитието на иновациите и икономическият просперитет.

Актуалността и важността на темата за „Етичните предизвикателства пред туристическия бизнес в контекста на управленското консултиране“ е лесно различима поради факта, че туризмът е една от най-широко разпространената и бързоразвиваща се стопанска дейност в света и притежава значителен принос към глобалната икономика. Освен това Световната организация по туризъм – СOT подчертава значението на туризма като ключов двигател на икономическия растеж и развитие в световен мащаб. Той се характеризира като изключително динамично развиващ се отрасъл и има силен мултиплициращ ефект чрез генериране на приходи за местния бизнес, тъй като парите изразходвани от туристите циркулират в местната икономика, създавайки повече работни места в хотелиерството, ресторантьорството, туроператорската дейност, туристическата анимация, предоставянето на допълнителни туристически услуги, търговията и пр. Освен това той може да стимулира изграждането и усъвършенстването на туристическата инфра- и супер-структура, което оставя дълготрайни ползи за местното население.

Туристическата индустрия наистина отбелязва впечатляващ растеж през последния век и се превърна в значителен принос за световната икономика. Що се отнася до данните за туристическите пътувания за 2022 г. ('Global and regional tourism performance', 2024). COT отбелязва ръст с над 100% в сравнение с предходната 2021 г., това може да се обясни с намаления брой пътувания в следствие на пандемията от COVID-19, която подчерта уязвимостта и зависимостта на туристическата индустрия от външни фактори, което доведе до значителен спад в туристическите дейности и приходи, въздейства върху заетостта, но най-вече подчерта значението на здравето и безопасността на туристите и персонала, като го превърна в основен приоритет за бизнеса в туристическия сектор. За същата година са отбелязани 458,08 млн., а през 2020 г., едва 406,88 млн. души, което е най-ниската регистрирана сума. Данните посочват, че годината преди епидемията е била регистрирана с най-много пътувания, цели 1,464 млрд. души, като това може да се дължи на различни фактори, включително увеличен разполагаем доход, напредък в технологиите и подобрена транспортна инфраструктура и пр. Международните посещения на туристи се очаква да достигнат 1,8 милиарда до 2030 г., което е увеличение от около 3,3% годишно от 2010 г. до 2030 г.

Към ден днешен туризмът продължава да се развива със същата сила, като остава неблагоприятни последици както за месните общности, така и на природните и антропогенните туристически ресурси, следователно е абсолютно необходимо да се балансират икономическите ползи със социалните, екологичните и етични съображения за един за един по устойчив и отговорен туризъм. Ефективен начин за справянето с неблагоприятните последици е ръководенето от етични кодекси. Те са изцяло в полза на всички участници в туристическата индустрия и имат за цел да гарантират, че туризмът се провежда по начин, който е етичен, отговорен и устойчив.

Такава е и мисията на COT чрез създаване на „Глобален етичен кодекс на туризма на ООН“, приет на среща на Общото събрание на COT в Истанбул, Турция през 1997 г., и две години по-късно признат в Сантяго, Чили. Като основна референтна рамка за отговорен и устойчив туризъм, той представлява изчерпателен набор от принципи, предназначен да напътства заинтересованите страни в областта на туристическото развитие, за предотвратяване на отрицателното въздействие върху околната среда, културното наследство и обществото като цяло. Глобалният етичен кодекс на туризма се използва като инструмент за заинтересованите страни в туризма за насочване на техните решения и действия и се състои от десет параграфа: ('UNWTO Global Code of Ethics for Tourism', 2024)

1. Приносът на туризма за взаимното разбирателство и уважение между народите и обществата;
2. Туризмът като средство за индивидуално и колективно задоволство;
3. Туризмът - фактор за устойчиво развитие;
4. Туризмът - потребител на културното наследство на човечеството и допринасящ за неговото увеличаване;
5. Туризмът - благодатна дейност за страните и общностите-домакини;
6. Задължения на участниците в развитието на туризма;
7. Право на туризъм;
8. Свобода на движение на туристите;
9. Права на работещите и предприемачите в туристическата индустрия;
10. Прилагане на принципите на Световния кодекс на етиката в туризма.

В допълнение към Глобалния етичен кодекс за туризма е необходимо да се отбележи, че много държави, частни бизнеси и правителствени организации имат свои собствени етични кодекси за професионалистите в туристическата индустрия, които очертават етичните отговорности на служителите. „Едва през последните няколко години туристическите организации започват да осъзнават, че с насърчаването на техните етични позиции може да се гради добър бизнес, тъй като потенциално се увеличава печалбата на компанията, спомага се за ефективността на управлението, значително се подобряват отношенията между служителите и се изгражда успешна корпоративна визия“ и продължава ..., „За да попадне в списъка за етичен туризъм, една държава трябва да открие ред критерии. Те се простират от екология до граждански права и пр“ (Stefanova 2013, p. 9).

Етимологията на думата „бизнес“ има своите корени в средноанглийската дума „*bisynes*“, която се отнася до „безпокойство“ или „грижа“. Днес тя е изключително широко използвана в съвременния език, като обикновено се използва за обозначаване на всяка дейност или работа, извършена от дадено лице, независимо от областта и целта на работата. В някои от случаите употребата е по-прецизна и се отнася до начинание, професия, или дейност, предприети от дадено лице, за да осигури средства за оцеляване, т.е. печалба или възнаграждение. Въпреки това понятията „бизнес“ и „етика“ се разграничават въз основа на фундаменталните нагласи на областите, към които принадлежат. Фактът, че бизнесът има ясен икономически смисъл, го свързва с всички характеристики на икономическата среда, с основен акцент върху печалбата, конкуренцията, реализацията. В същото време етиката се свързва с морала, където се отнася до съвсем различни фундаментални ценности, които са свързани най-вече с духовността, правенето на добро и пр. В следствие на казаното до тук, можем да формираме обосновка, че „бизнеса“ и „етиката“ са различни области и притежават различни ценности, но отлично могат да действат в синергия, т.е. преплитането им като отделни елементи се отнася до съвместното им действие, чийто краен резултат е по-голям от ефекта на отделният елемент, или иначе казано печелившата формула е  $1+1=3$ .

Специфичните характеристики на бизнес етиката могат да бъдат обобщени като следва:

- бизнес етиката е сравнително нова област за изучаване;
- по своята същност бизнес етиката е интердисциплинарна наука;
- бизнес етиката има силна практическа насоченост;
- бизнес етиката се основава на съответният длъжностен етичен кодекс.

Етиката, като същност, представлява набор от принципи и норми за човешко поведение, от друга страна бизнес етиката е силно развиваща се дисциплина основаваща се на актуалните проблеми в междуделовите отношения, което към сегашен момент е тема с особена актуалност. Нейните изследователски области представляват пресечната точка на специфични бизнес ценности и човешки етични ценности. В Кодекса по бизнес етика четем следната дефиниция: „Кодексът по бизнес етика има за цел да установи нормите, които определят поведението на всички заети лица във фирмата по време на изпълнение на служебните им задължения, на взаимоотношенията помежду им и със собствениците на фирмата, както и взаимоотношенията им със заети лица от други фирми – клиенти и партньори и държавните органи.“ (‘Business Ethics Code’, 2023) В продължение са посочени Правилата за поведение, които са набор от препоръчани систематични етични стандарти, предназначени да служат като ориентир на бизнес организациите и да насочва техните членове при избора между различни алтернативни типове поведение и доброволно се задължават да спазват и прилагат в трудовата си практика.

Концепцията за бизнес етика е тясно свързана с личните качества и характеристики на мениджъра, включително неговите морални ценности, начин на мислене, степен на образование, мотивация и пр. Притежаването на знания и умения в конкретна област е от решаващо значение за мениджъра, за да се справя ефективно със своите отговорности, да притежава реален опит, независимо получен чрез теоретично обучение или реална практика, като това ще му позволи ефективно да анализира и разрешава проблеми от всякакъв вид, дори още преди да възникнат. Изисква се опит, иновативно мислене, познаване на нормативната база.

Търсене на експертното мнение на опитните консултанти се обуславя от наличието на възникнали предизвикателства пред мениджърите в туристическата организация като сложната регулаторна среда от страна на държавата, силна конкуренция, монопол, корупция, сложни и разнообразни етически казуси в организацията и т.н. Бизнес консултантите предоставят специализирани съвети и насоки на туристическия бизнес, за да им помогнат да постигнат своите финансови и управленски цели. Необходимо е да владеят задълбочени познания за туристическата индустрия и нейната динамика, експертен опит, както и способността да диагностицират, разработват и предоставят индивидуални и ноу-хау решения, под формата на консултантски проекти, които е належащо да бъдат приложими, практични и реалистични. Консултантските проекти са основ-

ният начин, по който бизнес консултантите предоставят експертни оценки на туристическите организации, които трябва да бъдат персонализирани към специфичните изисквания на клиента и да постигнат техните финансови и управленски цели. Следователно консултантите играят основополагаща роля за подпомагане на бизнеса за ориентиране в нова икономическа реалност за да преодолеят предизвикателствата и да ги насочат в правилната посока с експертни съвети въз основа на своите знания и практически опит.

Според етимологичния речник думата „консултиране“ идва от английската дума „*counseling*“, която в буквален превод означава съветвам. За да разберем бизнес консултирането като наука, трябва да обърнем специално внимание на целия консултантски процес и последователността от действия и механизми. То само по себе си представлява двустранен процес, при който се осъществява взаимодействие между специалист в конкретна професионална област – консултант (индивидуален или от консултантска организация) и клиент от друга страна (физическо или юридическо лице), като се предоставят от страна консултанта независими съвети, оценка, препоръки, анализи, прогнози за постигане на позитивни изменения. Необходимо е са се отбележи, че консултантът всъщност не изпълнява функцията за управление, а вместо това предлага начини за прилагането ѝ на клиента.

С течение на времето консултантската индустрия се диверсифицира с множество фирми, предлагащи специализирани услуги в различни области. Българска асоциация на управленските консултантски организации – „БАУКО“ определя шест области на управленско консултиране (*‘Areas of management consulting’*, 2023):

- Информационни технологии;
- Продажби и маркетинг;
- Стратегии и развитие;
- Управление на производството и услугите;
- Управление на човешките ресурси и промяната;
- Финанси и управление на риска.

В големите консултантски корпорации се наблюдава консолидиране на много от тези управленски области, което дава значителен плюс на консултантската компания, чрез притежание на консултанти с познания в различни области и възможности на предоставяне на единна и комплексна услуга.

Към ден днешен пазарът на консултантски услуги е изключително развит, особено в силно развитите индустриално икономики по света. По отношение на регионалното разпределение на консултантския пазар, САЩ представляват приблизително 50% от световния пазар, следвани от Европа и Азия (Stanimirova 2016, p. 49).

Годишното проучване на Европейската федерация на асоциациите на управленските консултанти – „FEACO“ се провежда всяка година и целта му е да анализира основните тенденции в индустрията за управленско консултиране в Европа и да предостави статистически данни за индустрията на управленско консултиране, като годишна тенденция на оборота, тенденция на заетостта, тенденция на производителността, сегментиране по видове услуги и прочие. Като основа за проучване се основават на данните от консултантски фирми на 11 страни, членки на „FEACO“, съставляващи 77% от европейския БВП. Резултатите от проучването помагат на консултантските фирми да разберат текущото състояние на индустрията, да идентифицират области за подобрене и да вземат информирани решения относно своята бизнес стратегия.

Както посочват данните от последното им проучване (*‘Survey of the European management consultancy 2021/2022’*, 2024) застой в търсенето и предлагането на управленско консултиране се регистрира единствено в годината след пандемията от COVID-19, но бързо възстановява предишните си нива от близо 12% за по-малко от година за следващата 2021. Управленското консултиране се счита за бързо развиваща се, но и силно динамична индустрия подобно на други отрасли влияеща се от форсмажорни обстоятелства. Въпреки препятствията се очаква пазарът да расте в бъдеще, създавайки среда с нарастващо търсене на консултантски услуги.



В контекста на бизнес консултациите в областта на туризма, провеждането на SWOT анализ е абсолютно необходим и може да бъде в полза за идентифициране на силните, слабите страни, възможностите и заплахите. Чрез извършване на SWOT анализ консултантите могат да идентифицират области за подобрене.

SWOT – анализът е метод за стратегическо планиране, разработен в края на 60-те години на XX век от Алберт Хъмфри, ръководител на проект в Станфордския научен институт. Наименованието SWOT е съкращение от Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. Ето защо този вид анализ на български език може да се нарече „Анализ на силните страни, възможностите и заплахите“. (‘SWOT Analysis – a tool for strategic management’, 2024)

Табл. 1. SWOT анализ на Етичните предизвикателства пред туристическия бизнес в контекста на управленското консултиране

SWOT анализ	
Strengths Силни страни	Weaknesses Слаби страни
<ul style="list-style-type: none"> <li>Поддържането на етични принципи и норми може да подобри репутацията на туристическите фирми и дестинации за да получават конкурентно предимство;</li> <li>Етичните практики допринасят за дългосрочната устойчивост на туризма чрез запазване на природните и антропогенните туристически ресурси на месните общности;</li> <li>Приемането на етични норми може да насърчи по-тесни връзки с местното население, което води до т.н. „акултурация“.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Етичните стандарти могат да варират в зависимост от културните норми и личните убеждения, което може да създаде потенциални конфликти;</li> <li>Прилагането на етични стандарти може да включва допълнителни разходи за бизнеса, оказвайки влияние върху тяхната конкурентоспособност на пазара;</li> <li>Съпротивата от страна на заинтересовани страни, които не желаят да се адаптират към етичните норми, може да създаде трудности при прилагането.</li> </ul>
Opportunities Възможности	Threats Заплахи
<ul style="list-style-type: none"> <li>Нарастващото търсене на „етични“ консултантски услуги може да създаде нови бизнес възможности;</li> <li>Възприемането на етичните принципи и норми може да стимулира иновациите в туристическите организации, водещи до нови продукти и преживявания, които са в съответствие с устойчивите практики;</li> <li>Нарастващата осведоменост на потребителите и предпочитанията им за етичен туризъм предоставят възможности за бизнеса да се разграничи на пазара.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Нарушенията на етичните стандарти могат да доведат до негативно реноме, накърнявайки репутацията на туристическия бизнес;</li> <li>Развиващите се регулации и стандарти, свързани с етиката в туризма, могат да създадат предизвикателства за спазването на изискванията за заинтересованите страни;</li> <li>Неспазването на етичните кодекси може да доведе до загуба на пазарен дял в полза на конкуренти, които дават приоритет на етичните практики.</li> </ul>

Източник: таблицата е изготвена от автора

Съвкупността от данните, представени в таблицата, дават основание да се предположи, че чрез тези фактори, консултантът може да вземе да вземе по-информирани решения, за да се справи със слабостите и сложните етични дилеми в туристическата организация, да се възползва от силните страни и възможностите за насърчаване на устойчиви и отговорни практики чрез приоритизиране на етичните съображения. Туризма е много динамично развиващ се отрасъл и наред

с положителните икономически и социални ползи за местното население, редом до тях стоят и негативните такива. Задачата пред бизнес лидерите е всичко друго, но не и лесна, те трябва по някакъв начин да намерят равновесие претегляйки краткосрочните финансови възходи срещу дългосрочната устойчивост, преплетена с етичния дълг. В крайна сметка постигането на баланс е ключовият момент – да се преплете в едно кореспондиращо се цяло както етиката, така и икономиката при взимането на управленски решения. По този начин добродетелта и печалбата не се разглеждат като взаимно изключващи се концепции, а се реализират съвместно. Именно бизнес консултантът е редно да поеме ангажимента, да внедри в туристическите организации теми като етика, социална отговорност и поддържане на устойчив туризъм.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Към всичко казано до момента, можем да направим заключение, че етиката по своята същност е набор от морални ценности, управляващи поведението на човека или на организация, и определящ положителни или отрицателни оценки на техните мисли и действия. Етиката най-вече е свързана с вътрешните ценности, които от своя страна са част от корпоративната култура и оказват влияние на решенията вземани в организацията. В едно цивилизованото общество, в което живеем, всяка организация, пред каквито и да е предизвикателства да е изправена, трябва да действа в съответствие с такива понятия като морал, съвест, честност, които е необходимо да се внушат в характера още от ранно детство. „Грижи се за честта от ранна възраст“, пише един велик човек – Александър Пушкин. Всеки консултант, независимо в коя област консултира, е необходимо да действа в съответствие с моралните и етични принципи. Вярвам, че по този начин може да се изгради по-добро общество и да се предостави едни по-добри услуги на онези, които търсят бизнес консултантската помощ.

### REFERENCES:

1. Assoc. Prof. Iliev, D, Ph.D. Chief Assist. Prof. Ilieva, D, & Ph.D. Trifonova, D Ph.D. Student 2017, 'Research on the processes of integration and differentiation in the European union', Scientific Studies Almanac. Volume 24, 2017, Part I, pp. 186–187. (in Bulgarian)
2. 'Areas of management consulting' viewed 17 November 2023 <<https://bamco.bg/areas-of-management-consulting/>>
3. 'Business Ethics Code' viewed 13 November 2023 <<https://www.vsa.bcci.bg/files/custom/2013/BusinessEthicsCode.pdf>>
4. 'Global and regional tourism performance' viewed 28 January 2024 <<https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>>
5. Stanimirova, M. 2016. Organization of the business consulting activity. University of Economics, Varna (in Bulgarian) University of Economics.
6. 'Survey of the European management consultancy 2021/2022' viewed 01 January 2024 <<https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>>
7. Todorov, L 'SWOT Analysis – a tool for strategic management', viewed 03 February 2024 <<https://www.biznesidei.bg/chlenove/analizi-83/swot-analizat-instrument-za-strategicheski-menidjmant-1651.html>>
8. 'UNWTO Global Code of Ethics for Tourism' viewed 04 January 2024 <<https://www.bhra-bg.org/docs/2014/UNWTO.pdf>>

---

За контакти:

Маргарита Илиева, магистър  
Ел. поща: [margarita.ilieva1992@gmail.com](mailto:margarita.ilieva1992@gmail.com)

---