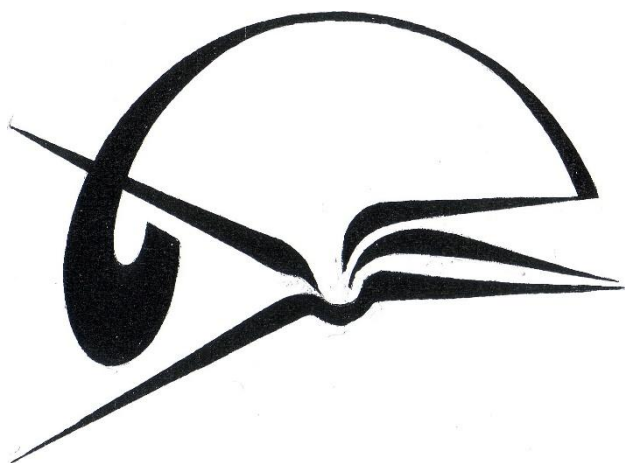


**УПРАВЛЕНИЕ И
ОБРАЗОВАНИЕ**

**MANAGEMENT AND
EDUCATION**



**МЕНИДЖМЪНТ, МАРКЕТИНГ
ТУРИЗЪМ**

**MANAGEMENT, MARKETING
TOURISM**

**Бургаски държавен университет
“Проф. д-р Асен Златаров”, Бургас
Том 22 (2) 2026**

**Burgas State University
“Prof. Dr Assen Zlatarov”
Vol. 22 (2) 2026**

Главен редактор:

Проф. д-р Иван Димитров

Editor-in-chief:

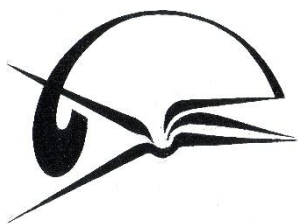
Prof. Dr. Ivan Dimitrov

**Научен борд, гост-редактори,
рецензенти:**

Проф. д-р Теодорас Тамашунас (Литва)
Проф. д-р Александър Лотко (Полша)
Проф. д-р Ставомир Буковски (Полша)
Проф. д-р Суди Апак (Турция)
Проф. дин Василий Герасимчук (Украйна)
Проф. дин Юрий Пасичник (Украйна)
Проф. д-р Алгирдас Гаралис (Литва)
Проф. д-р Тетяна Калинеску (Украйна)
Проф. дин Венелин Терзиев (България)
Проф. дин Кирил Ангелов (България)
Проф. д-р Иван Димитров (България)
Проф. д-р Златина Караджова (България)
Доц. д-р Октай Емир (Турция)
Доц. д-р Дорин Коита (Румъния)
Доц. д-р Сергей Касян (Украйна)
Доц. д-р Захарий Дечев (България)
Доц. д-р Стоян Транев (България)
Доц. д-р Нели Николова (България)
Доц. д-р Адиле Димитрова (България)

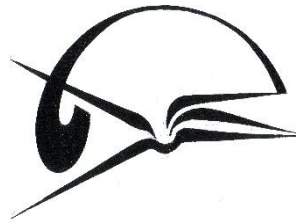
**Scientific Board, Guest Editors and
Reviewers:**

Prof. Dr. Teodoras Tamosiunas (Lithuania)
Prof. Dr. Aleksander Lotko (Poland)
Prof. Dr. Stawomir Bukowski (Poland)
Prof. Dr. Sudi Apak (Turkey)
Prof. Dr. hab Vasilij Gerasymchuk (Ukraine)
Prof. Dr. hab Yuriy Pasichnyk (Ukraine)
Prof. Dr. Algirdas Garalis (Lithuania)
Prof. Dr. Tetyana Calinescu (Ukraine)
Prof. Dr hab Venelin Terziev (Bulgaria)
Prof. Dr hab Kiril Anguelov (Bulgaria)
Prof. Dr Ivan Dimitrov (Bulgaria)
Prof. Dr Zlatina Karadzhova (Bulgaria)
Assoc. Prof. Dr Oktay Emir (Turkey)
Assoc. Prof. Dr Dorin Coita (Rumania)
Assoc. Prof. Dr Serhii Kasian (Ukraine)
Assoc. Prof. Dr Zachariy Dechev (Bulgaria)
Assoc. Prof. Dr Stoyan Tranev (Bulgaria)
Assoc. Prof. Nely Nikolova (Bulgaria)
Assoc. Prof. Dr Adile Dimitrova (Bulgaria)



© Управление и Образование
ISSN 13126121

Бургаски държавен университет
„Проф. д-р Асен Златаров”
Ул. „Проф. Якимов”, 1
Бургас 8010, България



© Management and Education
ISSN 13126121

Burgas State University
Prof. Dr Assen Zlatarov
1 “Prof. Yakimov”, Str.
Burgas 8010, Bulgaria

CONTENTS

MANAGEMENT, MARKETING, TOURISM

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM ADAPTATION FOR ENTERPRISE LABOR POTENTIAL MANAGEMENT	7
Tetyana Calinescu, Olena Zelenko	
DEVELOPING STRATEGIC THINKING THROUGH ENGAGEMENT-BASED LEARNING IN STRATEGIC PLANNING EDUCATION	16
Sabrina Kalinkova	
MARKETING COMMUNICATIONS IN THE ERA OF DIGITALIZATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE	24
Ventsislava Nikolova-Minkova	
DEVELOPMENT OF GREEN TECHNOLOGIES THROUGH ARTIFICIAL INTELLIGENCE. BIBLIOMETRIC ANALYSIS	32
Ventsislava Nikolova-Minkova	
APPROACHES AND TOOLS FOR THE ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE	41
Albena Yanakieva	
E-GOVERNMENT DEVELOPMENT IN THE REPUBLIC OF BULGARIA: A COMPERATIVE ANALYSIS IN AN INTERNATIONAL CONTEXT	51
Tanya Mollova	
TECHNOLOGIES, ORGANIZATIONAL CULTURE AND MANAGEMENT AS KEY CONSTRUCTS FOR SUSTAINABLE DIGITALIZATION OF THE PUBLIC SECTOR	61
Tanya Mollova	
A TOUR GUIDE'S METHODOLOGICAL SKILLS IN SEARCHING FOR AND SELECTING SCIENTIFIC INFORMATION WHEN PREPARING A TOUR COMMENTARY	69
Zachariy Dechev	
METHODOLOGICAL REQUIREMENTS FOR THE TOUR GUIDE TO DEVELOP A THEMATIC ITINERARY FOR A TOURIST EXCURSION	77
Zachariy Dechev	
WORKPLACE RECOGNITION - KEY TO MOTIVATED AND ENGAGED TEAMS	83
Neli Nikolova	
FACTORS FOR IMPLEMENTING INNOVATIONS IN THE TOURISM PRODUCT UNDER TOURISM 4.0	91
Mira Djendova	
ALTERNATIVE TOURISM AS A FACTOR FOR THE REGIONAL DEVELOPMENT OF SHUMEN REGION	97
Ivaylo Vladev, Kamen Petrov	
GEODEMOGRAPHIC POTENTIAL FOR DEVELOPMENT OF CITIES IN SHUMEN REGION	106
Kamen Petrov, Ivaylo Vladev	

STRATEGIC FORECASTING AND RISK MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR - TRENDS AND GOOD PRACTICES	115
Daniela Yordanova	
RESEARCHING THE POTENTIAL OF THE BULGARIAN SOUTHERN BLACK SEA AS A TOURIST DESTINATION	122
Zlatina Karadzhova	
SAFETY AND SECURITY AS LEADING FACTORS FOR POSITIONING BULGARIA AS A WORLD TOURIST DESTINATION	129
Zlatina Karadzhova, Zhivko Tsankov	
GEOECOLOGICAL ASPECTS OF REGIONAL PLANNING AND VISION FOR DEVELOPMENT OF MUNICIPALITY OF SLIVEN.	135
Mihaela Georgieva-Petrova	
TRENDS IN THE GEO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF SMOLYAN REGION	144
Mihaela Georgieva-Petrova	
B2B INTERNATIONAL MARKETING STRATEGIES	153
Hristo Georgiev	
PRICING STRATEGIES IN THE CONTEXT OF GLOBAL INFLATION IN THE AUTOMOTIVE SECTOR	160
Hristo Georgiev	
ATTITUDES OF FUNCTIONAL FOOD CONSUMERS TOWARDS THE HORECA SECTOR	167
Desislava Piskova	
INFLUENCE OF GAMIFIED PLATFORMS ON KNOWLEDGE ACQUISITION: ANALYSIS OF THE USE OF KAHOOT IN THE DISCIPLINE "MARKETING IN THE SERVICE SECTOR"	171
Svetla Atanasova	
THE APPLICATION OF KAHOOT AS A TOOL FOR SUPPORTING LEARNING IN THE DISCIPLINE "INTRODUCTION TO MARKETING"	180
Svetla Atanasova	
INTERNATIONAL DATABASES IN TOURISM: EMERGING OPPORTUNITIES FOR ANALYSIS	187
Elena Ilieva	

СЪДЪРЖАНИЕ

МЕНИДЖМЪНТ, МАРКЕТИНГ, ТУРИЗЪМ

ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА АДАПТАЦИЯТА НА ОРГАНИЗАЦИОННИЯ И ИКОНОМИЧЕСКИ МЕХАНИЗЪМ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ТРУДОВИЯ ПОТЕНЦИАЛ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА	7
Тетяна Калинеску, Олена Зеленко	
РАЗВИВАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКО МИСЛЕНЕ ЧРЕЗ ОБУЧЕНИЕ, БАЗИРАНО НА АН-ГАЖИРАНОСТ, В ОБРАЗОВАНИЕТО ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ	16
Сабрина Калинкова	
МАРКЕТИНГОВИТЕ КОМУНИКАЦИИ В ЕРАТА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА И ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ	24
Венцислава Николова-Минкова	
РАЗВИТИЕ НА ЗЕЛЕНИТЕ ТЕХНОЛОГИИ ЧРЕЗ ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ. БИБЛИОМЕТРИЧЕН АНАЛИЗ	32
Венцислава Николова-Минкова	
ПОДХОДИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ДИАГНОСТИКА НА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА	41
Албена Янакиева	
РАЗВИТИЕ НА ЕЛЕКТРОННОТО УПРАВЛЕНИЕ В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ: СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ В МЕЖДУНАРОДЕН КОНТЕКСТ	51
Таня Моллова	
ТЕХНОЛОГИИ, ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И МЕНИДЖМЪНТ КАТО КЛЮЧОВИ КОНСТРУКТИ ЗА УСТОЙЧИВА ДИГИТАЛИЗАЦИЯ НА ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР	61
Таня Моллова	
МЕТОДИЧЕСКИ УМЕНИЯ НА ЕКСКУРЗОВОДА ЗА ТЪРСЕНЕ И ПОДБОР НА НАУЧНА ИНФОРМАЦИЯ ПРИ РАЗРАБОТВАНЕ НА ЕКСКУРЗОВОДСКАТА БЕСЕДА	69
Захарий Дечев	
МЕТОДИЧЕСКИ ИЗИСКВАНИЯ ЗА СЪСТАВЯНЕ НА ТЕМАТИЧЕН ПЛАН НА ТУРИСТИЧЕСКАТА ЕКСКУРЗИЯ ОТ ЕКСКУРЗОВОДА	77
Захарий Дечев	
ПРИЗНАТЕЛНОСТТА НА РАБОТНОТО МЯСТО - КЛЮЧ КЪМ МОТИВИРАНИ И АН-ГАЖИРАНИ ЕКИПИ	83
Нели Николова	
ФАКТОРИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА ИНОВАЦИИ В ТУРИСТИЧЕСКИЯ ПРОДУКТ В УСЛОВИЯ НА ТУРИЗЪМ 4.0	91
Мира Джендова	
АЛТЕРНАТИВНИЯ ТУРИЗЪМ КАТО ФАКТОР ЗА РЕГИОНАЛНОТО РАЗВИТИЕ НА ОБЛАСТ ШУМЕН	97
Ивайло Владев, Камен Петров	
ГЕОДЕМОГРАФСКИ ПОТЕНЦИАЛ ЗА РАЗВИТИЕ НА ГРАДОВЕТЕ В ШУМЕНСКА ОБЛАСТ	106
Камен Петров, Ивайло Владев	

СТРАТЕГИЧЕСКО ПРЕДВИЖДАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР - ТЕНДЕНЦИИ И ДОБРИ ПРАКТИКИ	115
Даниела Йорданова	
ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПОТЕНЦИАЛА НА БЪЛГАРСКОТО ЮЖНО ЧЕРНОМОРИЕ КАТО ТУРИСТИЧЕСКА ДЕСТИНАЦИЯ	122
Златина Караджова	
СИГУРНОСТТА И БЕЗОПАСНОСТТА КАТО ВОДЕЩИ ФАКТОРИ ЗА ПОЗИЦИОНИРАНЕ НА БЪЛГАРИЯ КАТО СВЕТОВНА ТУРИСТИЧЕСКА ДЕСТИНАЦИЯ	129
Златина Караджова, Живко Цанков	
ГЕОЕКОЛОГИЧНИ АСПЕКТИ НА РЕГИОНАЛНОТО ПЛАНИРАНЕ И ВИЗИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ОБЩИНА СЛИВЕН.	135
Михаела Георгиева-Петрова	
ТЕНДЕНЦИИ В ГЕОИКОНОМИЧЕСКОТО РАЗВИТИЕ НА ОБЛАСТ СМОЛЯН	144
Михаела Георгиева -Петрова	
В2В МЕЖДУНАРОДНИ МАРКЕТИНГОВИ СТРАТЕГИИ	153
Христо Георгиев	
ЦЕНОВИ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНА ИНФЛАЦИЯ В АВТОМОБИЛНИЯ СЕКТОР	160
Христо Георгиев	
НАГЛАСИТЕ НА ПОТРЕБИТЕЛИТЕ НА ФУНКЦИОНАЛНИ ХРАНИ КЪМ ХОРЕКА СЕКТОРА	167
Десислава Пискова	
ВЛИЯНИЕ НА ГЕЙМИФИЦИРАНЕТО НА ПЛАТФОРМИ ВЪРХУ УСВОЯВАНЕТО НА ЗНАНИЯ: АНАЛИЗ НА ИЗПОЛЗВАНЕТО НА КАНООТ В ДИСЦИПЛИНАТА „МАРКЕТИНГ В СФЕРАТА НА УСЛУГИТЕ“	171
Светла Атанасова	
ПРИЛОЖЕНИЕТО НА КАНООТ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА ПОДПОМАГАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО ПО ДИСЦИПЛИНАТА „ВЪВЕДЕНИЕ В МАРКЕТИНГА“	180
Светла Атанасова	
МЕЖДУНАРОДНИ БАЗИ ДАННИ В ТУРИЗМА: НОВИ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА АНАЛИЗ	187
Елена Илиева	



ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА АДАПТАЦИЯТА НА ОРГАНИЗАЦИОННИЯ И ИКОНОМИЧЕСКИ МЕХАНИЗЪМ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ТРУДОВИЯ ПОТЕНЦИАЛ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА

Тетяна Калинеску, Олена Зеленко

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM ADAPTATION FOR ENTERPRISE LABOR POTENTIAL MANAGEMENT

Tetyana Calinescu, Olena Zelenko

ABSTRACT: *The definition of adaptability as the result of adjustment to the external environment, and the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing the labor potential of enterprises as a process based on gradual adjustment to working conditions and the operational parameters of enterprises that make it possible to improve the efficiency of their labor potential, has proved the need to identify and define the indicators that contribute to the effective adaptation of the organizational and economic mechanism for managing labor potential through the application of various implementation methods. The aim of the study is to develop indicators for assessing the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing the labor potential of enterprises. The methodological basis of the study consists of modern approaches to assessing the effectiveness of enterprise labor potential management. The research employs dialectical methods, methods and principles of scientific cognition, tools of economic analysis, management methods, adaptation methods, expert analysis, optimization methods, and other approaches used to form a system of indicators that characterize various aspects of the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing labor potential. The main hypothesis of the study is based on the assumption that indicators for assessing the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing the labor potential of enterprises should be formed in accordance with contemporary challenges of the external and internal environment of enterprise activity. The article presents the main factors influencing the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing labor potential. The dependence of the adaptation process on the individual features of the implemented organizational and economic mechanism is substantiated. The characteristics of the components of the effectiveness of adaptation of the organizational and economic mechanism for managing labor potential are revealed, as well as the reasons for the absence of positive results in the process of adapting this mechanism. The originality and practical significance of the study are confirmed by the proposed components for assessing the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing the labor potential of an enterprise. These components include general evaluation indicators and make it possible to build a rational system of labor potential management, identify the results of adaptation of the mechanism itself, and conduct a comprehensive analysis of the influence of various factors on the adaptation process. The study has confirmed that the process of adapting the organizational and economic mechanism for managing the labor potential of an enterprise depends on the specific features of enterprise activity, as well as on the conditions of formation and functioning of its labor potential. The proposed components for assessing the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing enterprise labor potential make it possible to build a rational system of labor potential management, identify the results of adaptation of the mechanism itself, and carry out a comprehensive analysis of the influence of various factors on the adaptation process. The identified “bottlenecks” in the process of adapting the organizational and economic mechanism for managing labor potential will make it possible to eliminate existing problems at the enterprise and introduce adjustments into the implementation process of the labor potential management mechanism. Further research will focus on the formation of labor potential management strategies at different levels — regional, sectoral, and enterprise — as well as on the development of joint organizational and economic mechanisms of interaction aimed at improving the effectiveness of labor potential management in the country under conditions of a deteriorating demographic situation and increased internal and external migration of the population.*

Key words: efficiency, organizational and economic mechanism, adaptation, management, labor potential

Introduction

In the current conditions of global economic development, the issue of adapting the organizational and economic mechanism for managing the labor potential of enterprises is becoming particularly relevant. This is due to the simultaneous impact on enterprises of structural changes in the labor market, demographic ageing, labor shortages, increasing migration mobility, digital and green transformation, as well as growing requirements for employment flexibility, professional mobility of employees, and the speed of managerial decision-making. Under such conditions, adaptability should be considered not only as a response to individual changes in the environment, but also as a systemic property of the organizational and economic mechanism that ensures the resilience, effectiveness, and ability of an enterprise to function under conditions of uncertainty.

The relevance of this approach is confirmed by the current situation in the European labor market. According to Eurostat, in 2025, the employment rate of the population aged 20–64 in the EU reached 76.1%, which is the highest figure recorded over the entire observation period [1]. According to the European Commission, the average unemployment rate in the EU declined to a historically low level of 5.9%. At the same time, even under conditions of high employment, labor market problems remain acute: according to European Commission estimates, around 51 million people aged 20–64 in the EU are outside the labor force, with women, older people, and migrants accounting for more than 80% of this group [2]. This indicates that the current labor shortage is associated not only with an absolute lack of workers, but also with the incomplete use of existing labor potential and structural barriers to its involvement.

An additional confirmation of the importance of this issue is the dynamics of unmet labor demand. According to Eurostat, in the fourth quarter of 2025, the job vacancy rate in the EU stood at 2.0%, while in the euro area it was 2.2%, indicating the persistence of labor market tensions despite a certain easing compared with the previous year [3]. In its Union of Skills strategy, the European Commission directly links these challenges to the need for systematic upskilling and re-skilling, better alignment of skills with employers' needs, and preparation of the workforce for the digital and green transition [4]. Therefore, the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing labor potential should take into account not only the issue of current

staffing levels, but also the problem of the qualitative correspondence of competencies to the new conditions of enterprise activity.

The demographic factor is of particular importance. According to Eurostat, as of 1 January 2024, the old-age dependency ratio for people aged 65 and over in the EU was 37.0%, meaning that there were fewer than three working-age persons for every older person [5]. In 2025, the OECD also emphasized that the working-age population in most European countries has already begun to decline and, according to projections, will continue to decrease until 2060 [6]. This means that enterprises are increasingly operating under conditions not of a temporary but of a long-term narrowing of labor supply, which requires a reconsideration of approaches to employee retention, productivity improvement, internal training, intergenerational interaction, and the expansion of talent pools.

If adaptability is understood as the result of adjustment to environmental changes, then the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing labor potential should be interpreted as a continuous process of adjusting this mechanism to changes in working conditions, enterprise operating parameters, personnel structure, motivational factors, professional and qualification requirements, and external risks. Therefore, there is a need not only to identify the factors influencing the effectiveness of this process, but also to form a system of indicators capable of comprehensively assessing the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing the labor potential of enterprises under contemporary international challenges.

Analysis of the last investigation and publications

Currently, there are various methods and views on the adaptation of organizational and economic mechanisms for managing labor potential [7], [8], [9], [10], including the authors' own approaches [11], as well as approaches to solving problems related to reducing the negative impact of factors affecting the effectiveness of the adaptation process [7], [12].

A separate layer of recent studies from 2024–2026 shifts the focus from the traditional quantitative assessment of labor potential to the issues of skill mismatch, skill shortages, digital gaps, and the adaptation of enterprise personnel to technological changes. In particular, Berloff et al. [13]

prove that human resource management practices, primarily on-the-job training, are significantly associated with a reduction in educational mismatch within firms. Pemberton-Frings et al. [14] show that participation in formal and informal learning is an important tool for responding to skill shortages in Europe. Cvetkoska et al. [15] demonstrate that skill shortages, mismatch, and migration processes are interrelated and require sectoral analysis. At the same time, Mhaske et al. [16], as well as Li et al. [17] and Gao et al. [18], emphasize that the digital transformation of enterprises is accompanied not only by changes in the number of employees but also by the structural renewal of skills. This makes employees' digital readiness and their opportunities for continuous learning key components of the effective adaptation of the organizational and economic mechanism for managing labor potential.

Thus, the analysis of scientific publications has shown that contemporary research has significantly broadened the understanding of the adaptation of enterprise labor potential by examining the problems of skill mismatch, skill shortages, digital transformation, continuous learning, and workforce resilience. At the same time, most existing approaches either focus on individual aspects of human resource management or are primarily oriented toward quantitative assessment parameters, without providing a holistic vision of the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing labor potential.

The issues of integrating economic, organizational and administrative, socio-psychological, information and analytical, institutional, and digital indicators into a unified assessment system remain insufficiently developed. Such a system should make it possible not only to record the state of labor potential but also to assess the effectiveness of its adaptation to conditions of uncertainty. It is this scientific and methodological gap that determines the need for further development of a system of indicators for assessing the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing the labor potential of enterprises.

Taking into account the identified theoretical and methodological gaps, further research should focus on determining the factors that influence the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing labor potential, as well as on developing a system of indicators that would allow for a comprehensive assessment of its results under contemporary

conditions of uncertainty. Accordingly, the purpose of the article is to develop indicators for assessing the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing the labor potential of enterprises.

Basic material of investigation

The main factors influencing the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing labor potential include [7], [8], [12]:

objective factors, which include factors aimed at reducing the financial resources spent on recruiting new personnel, decreasing the number of employee layoffs, and reducing the time costs incurred by personnel in adapting new employees;

subjective factors, which include the development of professional skills and abilities that shape the satisfaction of each individual employee, the internal motivation of personnel, as well as increased loyalty to the enterprise.

It should also be noted that the labor potential of an enterprise can be considered as the sum of the labor potentials of each member of the workforce. Therefore, it should include such components for assessing its effectiveness which, on the one hand, are not inherent in individual employees, but, on the other hand, are formed under the influence of their personal and professional characteristics. Accordingly, subjective factors such as the motivation system, norms of corporate morality, behavioral ethics, and the culture of interpersonal relations and work [10] may have a significant impact on the degree of effectiveness of labor potential management compared with other factors that constitute the process of adapting the organizational and economic mechanism.

This implies a certain dependence of the adaptation process on the individual characteristics of the implemented organizational and economic mechanism, since it is linked both to the specific features of the enterprise's activity itself and to the individual characteristics and work-related features of personnel at a particular workplace.

Undoubtedly, each enterprise seeks to use the most widespread and up-to-date adaptation methods, including the following [7]:

a) economic methods, which are characterized by the provision of benefits, the reduction of output norms, and the lowering of requirements for employees at different levels of management;

b) organizational and administrative methods, which establish control over the course of adaptation of the economic mechanism and the

implementation of corrective actions in cases where various factors have a negative impact;

c) socio-psychological methods, which make it possible to unite personnel into various teams and creative groups and contribute to the establishment of effective management of the enterprise's labor potential;

also d) onboarding — a process of formal and informal procedures related to the integration of a new employee, which begins from the moment the job offer is signed and may last up to one year, depending on the corporate culture of the enterprise. Through this method, new employees acquire the knowledge and skills and develop the behavior necessary for adapting the organizational and economic mechanism to the conditions of workforce functioning, which also helps to ensure a positive climate within the team. This method may be considered separately, or it may be added to socio-psychological methods, thereby contributing both to the effective adaptation of the organizational and economic mechanism for managing labor potential and to its practical use;

and e) e-learning, which is a form of learning that involves the transmission and acquisition of knowledge through the use of multimedia, specialized online platforms, and software.

Under contemporary conditions, the digital component is becoming particularly important in the process of adapting the organizational and economic mechanism for managing labor potential. This is explained by the fact that the effectiveness of personnel management increasingly depends on the level of employees' digital readiness, the enterprise's ability to organize continuous learning, rapidly update personnel competencies, and integrate modern digital technologies into production and management processes. According to official data from the European Commission, only 55.6% of the EU population has at least a basic level of digital skills, while, if current trends continue, the number of ICT specialists in the EU will reach only 12 million by 2030. This indicates the persistence of a significant gap between actual workforce capabilities and the needs of enterprises' digital transformation [19].

The increasing role of the digital component of adaptation is also confirmed by contemporary characteristics of enterprise activity. In 2025, 20.0% of EU enterprises with 10 or more employees used artificial intelligence technologies, while among large enterprises this figure was 55.03% [20, 21]. At the same time, 57.5% of enterprises

that recruited or attempted to recruit ICT specialists experienced difficulties in filling the relevant vacancies [22]. Therefore, the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing labor potential should also be assessed through the enterprise's ability to compensate for the shortage of digital competencies, develop internal training programs, renew the talent pool, and maintain the technological readiness of personnel.

Employee participation in training and re-skilling is an equally important indicator of adaptation effectiveness. According to Eurostat, in 2022, 46.6% of the EU adult population aged 25–64 participated in formal or non-formal learning during the previous 12 months, while among unemployed adults in 2024, only 15% had recent learning experience. In addition, in 2025, 32.7% of the EU population aged 16–74 had already used generative artificial intelligence tools, including 15.1% for work-related purposes [23]. This provides grounds for including separate digital indicators in the system for assessing the effectiveness of the adaptation of the labor potential management mechanism, such as the level of employees' digital skills, participation in upskilling and re-skilling programs, the use of digital learning platforms, the spread of artificial intelligence technologies, and the intensity of updating employees' professional competencies.

Additional indicators for assessing the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing the labor potential of enterprises in the context of digital skills in the EU are presented in table 1.

The digital indicators presented show that the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing labor potential should be assessed not only through economic and organizational results, but also through the level of employees' digital readiness, participation in continuous learning, the intensity of competency renewal, and the degree of integration of new technologies into labor processes.

Thus, the management of an enterprise's labor potential will be directly proportional to the degree of influence of its components, while the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism will be determined mainly by the parameters of the subjective component.

Table 1. Indicators for Assessing the Effectiveness of the Adaptation of the Organizational and Economic Mechanism for Managing the Labor Potential of Enterprises in the Context of Digital Skills in the EU

Indicator	Value	Year	Description
Share of EU enterprises with 10 or more employees using paid cloud computing services	53.0%	2025	Characterizes the level of digitalization of business processes and enterprises' readiness for flexible work organization and data management
Share of EU enterprises using cloud computing services for finance or accounting software	58.2%	2025	Reflects the depth of integration of digital solutions into the functional management systems of enterprises
Share of EU enterprises conducting remote online meetings	52.9%	2024	Shows the spread of digital forms of communication and work coordination
Share of EU enterprises that achieved at least a basic level of digital intensity	72.0%	2025	Characterizes the overall digital maturity of the business sector
Share of SMEs in the EU that achieved at least a basic level of digital intensity	71.0%	2025	Reflects the actual potential of small and medium-sized enterprises for digital adaptation
Share of large EU enterprises that achieved at least a basic level of digital intensity	96.0%	2025	Shows the structural gap in digital readiness between large enterprises and small businesses
Share of EU enterprises using data analysis performed by their own employees	33.02%	2025	Indicates the development of internal analytical competencies among personnel
Share of EU enterprises conducting data analysis either by their own employees or by external providers	39.85%	2025	Reflects the spread of data-driven approaches to enterprise management

Source: [24], [25], [26], [27].

In general, three levels of indicators are distinguished that have the greatest impact on the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing labor potential [10].

The first level includes the simplest indicators that influence the size of labor potential. These include indicators of health and the use of working time, which are formative, or basic, indicators of the labor potential of enterprises.

The second level includes components that can assess both the effectiveness of the individual labor potential of each employee and influence other assessment components through a synergistic effect. These may include the ability to work in a team, employees' creative potential, their activity, organization, education, professionalism, and other relevant indicators that are more complex and generally determine a certain orientation of the labor potential management process.

The third level includes not only indicators that determine the degree of effectiveness of labor potential, but also benchmarks that show the influence of the formed labor potential on the opportunities and prospects for enterprise development.

In order to form evaluation indicators of the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing labor potential, both quantitative and qualitative

characteristics may be used, as proposed by various assessment theories [7], [8], [9], [10], [12], as well as the results of an independently conducted retrospective analysis of enterprise labor potential management.

Based on the experience of analyzing the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing labor potential in various enterprises and sectors of the Ukrainian economy [28, 29], it can be stated that the set of assessment indicators should include a complex of interrelated indicators, or characteristics, for diagnosing labor potential management; analyzing the state of the aggregate value of an enterprise's labor potential; determining the required value of its structural elements; assessing the main characteristics of personnel at the level of individual workplaces and structural divisions; ensuring the most rational use of the enterprise's labor potential; managing its development, and so on.

Based on the premise that the efficiency of adaptation of the organizational and economic mechanism for managing the enterprise's labor potential is the ability to ensure profitability and long-term successful operation and development of the enterprise through the selection and implementation of an organizational and economic mechanism, optimal management strategies that

allow achieving a certain effect, adaptability and flexibility of labor potential management, and the enterprise's competitiveness, then, building on this formulation of efficiency, it is possible to propose economic, organizational-administrative, socio-psychological, and other evaluation indicators based on a multidimensional assessment of labor potential. These indicators are appropriate to consider at the current stage of labor potential management, as they correspond to all the challenges of the external and internal environment of the enterprise's operations. However, given the modern requirements for innovativeness, environmental friendliness, and the global nature of operating conditions, technical-technological, ecological, marketing, and other characteristics of efficiency components can be added to this list. Thus, the main components of the efficiency of adaptation of the organizational and economic mechanism for managing the enterprise's labor potential include [12, pp. 170-172, 215-217, 220-223, 238-239, 247], [28], [29]:

1. Economic: stabilization of economic and financial activity; increasing the level of labor productivity; existence of material interest of employees in product output; progressiveness of economic norms and standards; optimization of production costs; reduction of the payback period of capital investments, characterized by indicators: labor productivity, production profitability, autonomy coefficient, financial stability margin.

2. Organizational-Administrative: organization of the production process; organization of workplaces and working conditions; level of production flexibility; level of personnel flexibility; capacity development; provision with all types of resources, which are determined by indicators: level of automation of the production management system, effectiveness of management decision-making.

3. Socio-Psychological: improvement of employees' qualifications; staffing levels; employee activity; the process of collective decision-making; resource motivation; age and gender structure of personnel; establishment of a psychological climate in the team; creation of an atmosphere of creative cooperation; moral encouragement of employees; organization of employees' living conditions at work, characterized by indicators: staff turnover rate; growth rate of incentive remuneration systems; provision of employees with a social package.

4. Technical-Technological: mechanization and automation of production; increasing the progressiveness of equipment and technologies used

in production; ensuring high technological equipment of the product quality control service; investments in green production technologies, related to indicators: share of progressive equipment in production; capital stock renewal coefficient; level of investment activity; capital-labor ratio of employees; share of enterprise expenditures on innovation and production informatization in total investment; return on investment.

5. Ecological: environmental protection; compliance with sanitation and environmental safety requirements in production; equipping production units with hygiene facilities, characterized by indicators: costs for labor protection measures per employee; volume of harmful emissions into the atmosphere per UAH 1,000 of marketable products; volume of harmful discharges into water bodies per UAH 1,000 of marketable products; volume of waste disposal per UAH 1,000 of marketable products.

6. Marketing: research of demand for manufactured products; organization of the search for new sales markets, product promotion in the chosen market segment; organization of optimal pricing policy at the enterprise; conducting a competent advertising campaign; provision of service services, determined by indicators: marketable product sales ratio; growth rates of sold and marketable products; market penetration coefficient and its growth rate; return on sales; profit from commercial activities per one employee of the marketing service.

7. Institutional: formalization of personnel procedures and human resource management rules; regulation of processes of adaptation, professional development, and employee evaluation; existence and operation of mentoring, onboarding, e-learning programs; provision of social guarantees to employees and adherence to the principles of corporate social responsibility; compliance with labor protection standards, labor standards, and internal corporate rules; alignment of internal regulatory documents with the goals of managing the enterprise's labor potential, related to indicators: level of formalization of personnel procedures; share of employees covered by internal adaptation regulations; existence (level of implementation) of mentoring, onboarding, and e-learning programs; share of personnel covered by social guarantees; level of compliance with labor protection standards and labor standards; level of institutional provision of the labor potential management process.

8. Information-Analytical (Digital): digitalization of human resource management processes;

providing employees with necessary digital skills; development of digital learning, professional development, and retraining systems; use of HR analytics; efficiency of updating, processing, and using personnel information; integration of cloud services, ERP systems, data analytics, and AI solutions into labor potential management processes, characterized by indicators: share of employees with basic digital skills; share of personnel covered by digital learning; level of HR analytics usage; share of digitalized HR processes; speed of personnel information updating; level of use of cloud services, ERP systems, data analytics, and AI solutions.

So, the proposed system of components and indicators of the efficiency of adaptation of the organizational and economic mechanism will allow rational management of labor potential, identification of performance results across various management areas, comprehensive analysis of the degree of influence of various factors on management processes, and adjustment of the mechanism itself.

To identify and successfully use the proposed indicators, various types of matrices may be applied, including the SWOT analysis matrix [11], [29, pp. 130–132]. These matrices can serve as a useful, effective, and convenient tool for identifying the most illustrative performance indicators and developing specific recommendations for improving the process of adaptation of the organizational and economic mechanism for managing the labor potential of an enterprise, taking into account both positive and negative factors affecting effectiveness indicators.

As a result of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing the labor potential of an enterprise, various types of adaptation effects may be obtained, depending on which aspect of adaptation is most significant for the enterprise: economic, social, production-related, technological, and so on. Therefore, if attention is focused only on the economic and social aspects of effectiveness, which are the most significant for labor potential, the following may be distinguished:

economic adaptation effects, which determine either intermediate or final results of enterprise activity. These include an increase in labor productivity, growth in production volumes, improvement of product competitiveness, and reduction of production costs. Financial effects may also be included among economic effects or considered separately, since they characterize profit growth, improvement of the enterprise's solvency

and liquidity, and the development of new financial activities;

social adaptation effects, which are manifested in the improvement of working conditions, the application of progressive forms of moral and material incentives for employees, the resolution of their social problems, the expansion of areas of activity, and an increase in the number of jobs. They are also reflected in the improvement of employee well-being, the provision of health protection and social security for employees, the availability of highly qualified personnel, the formation of corporate culture and corporate spirit at the enterprise, team cohesion, employees' work dedication, and the formation of business image, reputation, corporate spirit, etc.

Undoubtedly, these effects may arise either immediately, within the implementation of specific targeted measures, or produce long-term results. They may extend to different areas of activity, multiply, and intensify. However, if no positive results, even neutral ones, are observed over a certain period of time, this may indicate errors in the adaptation process, namely:

- the existence of unidentified threats affecting labor potential management;
- the presence of unclear and unrealistically defined adaptation goals for the implementation of the organizational and economic mechanism for managing labor potential;
- the absence of an effective personnel motivation system based on the results of adaptation measures;
- the absence of monitoring, or diagnostics, of the results of adaptation of the organizational and economic mechanism;
- the absence of modern methods, styles, and forms of enterprise management and labor potential management;
- the unwillingness of responsible persons to take responsibility for implementing the adaptation mechanism, act unconventionally and quickly, and make operational decisions under conditions of uncertainty.

Therefore, if these facts are present, decisions should be made regarding the complete or partial elimination of the identified problems in the enterprise's activity and labor potential management, or regarding the adjustment of the directions of adaptation or of the organizational and economic mechanism for managing the enterprise's labor potential itself.

Conclusions

The conducted study made it possible to obtain the following results:

1. The process of adapting the organizational and economic mechanism for managing the labor potential of an enterprise depends on the specific features of enterprise activity, as well as on the conditions of formation and functioning of its labor potential.

2. Each enterprise seeks to use the most widespread and up-to-date methods of adapting the organizational and economic mechanism in order to obtain the most significant results in terms of the effectiveness of labor potential management.

3. The proposed components for assessing the effectiveness of the adaptation of the organizational and economic mechanism for managing the labor potential of an enterprise include general evaluation indicators and make it possible to build a rational system of labor potential management, identify the results of adaptation of the mechanism itself, and conduct a comprehensive analysis of the influence of various factors on the adaptation process.

4. The identified shortcomings or “bottle-necks” in the process of adapting the organizational and economic mechanism for managing labor potential will make it possible to eliminate existing problems at the enterprise, introduce adjustments into the implementation process of the management mechanism, and improve the state of labor potential management by reducing or completely eliminating the influence of various factors on the adaptation process.

Further research will focus on the formation of labor potential management strategies at different levels – regional, sectoral, and enterprise – taking into account the influence of various factors, as well as on the development of joint organizational and economic mechanisms of their interaction in order to improve the effectiveness of national labor potential management under conditions of post-war recovery, deterioration of the demographic situation, and increased internal and external migration of the population.

References

1. Eurostat. (2026). EU's employment rate grew above 76% in 2025.. 17 April 2026. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260417-1>
2. European Commission (2025). Unlocking the potential of people: promoting higher employment in the EU. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/employment-social/employment-analysis/esde/2025/Executive%20Summary.html>
3. Eurostat (2026). Euro area job vacancy rate at 2.2%. 18 March 2026. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/3-18032026-bp>
4. What the Union of Skills has delivered so far. European Commission. 2026. Retrieved from: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/union-skills_en
5. Eurostat (2025). Old-age dependency growing across EU regions. Eurostat. 1 October 2025. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251001-2>
6. OECD Employment Outlook 2025. Can We Get Through the Demographic Crunch? 9 July 2025. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en/full-report/component-2.html
7. Lemeshchuk, Ruslan (2024). The concept of personnel adaptation at enterprises onboarding and e-learning. *Economies' horizons*, No 2-3 (28), pp. 111 – 118. Retrieved from: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/305861/297370>
8. Lyzanets. A.G., Chekan. K.V. (2018). Structuring of enterprise labor potential formation and management factors. *Economy and society*. No 14. P. 440 – 447. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/61.pdf
9. Tkachenko, A. M., Bakuta, A. V. (2017). Management of the labor potential of an enterprises and increasing the efficiency of its use. *Herald of the Economic Sciences of Ukraine*. Issue 1 (32), pp. 99 – 102.
10. Gavkalova, N. L., Bolotova, O. O (2020). *Organizational and economic support for the effectiveness of enterprise personnel management* [Electronic resource]. Kharkiv: Simon Kuznets KhNEU. KhNEU. 252 p.
11. Calinescu, T.V., Zelenko, O.V. (2025). Identification of uncertainty factors in the management of enterprises labor potential. *Naukovi visti Dalivskoho iniversytetu. Electronic scientific professional publication*, No 28, Retrieved from: <https://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/2025-28-20.pdf>
12. Ponomarenko, V. S. Gontareva, I.V. (2015). *Methodology of complex assessment of the effectiveness of enterprise development*. By Ed. V.S. Ponomarenko. Kharkiv: Simon Kuznets KhNEU. 404 p.
13. Berloff, G., Piazzalunga, D., & Pieri, F. (2026). Firm human resource practices and educational mismatch. *Journal of Industrial and Business Economics*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s40812-025-00383-y>
14. Pemberton-Frings, S., & Ilie, S. (2026). Understanding Europe's skills shortage: Patterns of participation in formal and non-formal education and

training. *International Review of Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11159-025-10175-0>

15. Cvetkoska, V., Trpeski, P., Ivanovski, I., Petrovski, F., Imrol, M. H., Babadoğan, B., Ecer, H., Görür, D. Z., Selvi, U., Hünde, A. B., Gameda, F. T., Dubi, Y. B., Melnyk, S., Lytvynchuk, A., & Tereshchenko, H. (2025). Comparative analysis of skill shortages, skill mismatches, and the threats of migration in labor markets: A sectoral approach in North Macedonia, Türkiye, Ethiopia, and Ukraine. *Social Sciences*, 14(5), Article 294. <https://doi.org/10.3390/socsci14050294>

16. Mhaske, P., Bhattacharjee, B., Halder, N., Upadhyay, P., & Mandal, A. (2025). Bridging digital skill gaps in the global workforce: A synthesis and conceptual framework building. *Research in Globalization*, 11, Article 100311. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2025.100311>

17. Li, W., Yang, X., & Yin, X. (2024). Digital transformation and labor upgrading. *Pacific-Basin Finance Journal*, 83, Article 102280. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2024.102280>

18. Gao, J., Li, Z., Nguyen, T., & Zhang, W. (2025). Digital transformation and enterprise employment. *International Review of Economics & Finance*, 99, Article 104036. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104036>

19. European Commission (2025). 2025 State of the Digital Decade package. Retrieved from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/2025-state-digital-decade-package>

20. Eurostat (2025). 20% of EU enterprises use AI technologies. 11 December 2025. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251211-2>

21. Eurostat (2025). Use of artificial intelligence in enterprises. December 2025. Retrieved from: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises

22. Eurostat (2025). ICT specialists - statistics on hard-to-fill vacancies in enterprises. June 2025. Retrieved from: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_specialists_statistics_on_hard-to-fill_vacancies_in_enterprises

23. Eurostat (2025). Adult learning statistics. May 2025. Retrieved from: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?fbclid=IwAR0uVP4IUQgPPGjImaz3soRXvBgQZ4fxe-wF6FI1jR_D_OuOkZI7wjSCCzho&title=Adult_learning_statistics

24. Eurostat (2026). 53% EU enterprises used paid cloud services in 2025. 3 February 2026. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260203-1>

25. Eurostat (2025). 53% of EU enterprises held remote meetings in 2024. 14 May 2025. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250514-2>

26. Eurostat (2026). Digitalisation in Europe – 2026 edition. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2026>

27. Eurostat (2026). Digital economy and society statistics – enterprises. January 2026. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/33473.pdf>

28. Calinescu, Tetyana, Zelenko, Oleksandr (2024). Analytical basis of labor potential management of enterprises. *Market infrastructure*, No 81, pp. 155 – 159. Retrieved from: <http://www.market-infr.od.ua/uk/81-2024>

29. Calinescu, Tetyana, Zelenko, Oleksandr (2025). Diagnostics of labor potential management of enterprises in conditions of uncertainty. *Business Navigator*, Issue No 5(82), pp. 3 – 10. Retrieved from: https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2025/82_2025/3.pdf

Tetyana Calinescu
Organization: National Aerospace University
“Kharkiv Aviation Institute”
Department: Management, and Business Administration
Address: Ukraine, 61070, Kharkiv, Str. Vadyma Manka, 17
e-mail: tetyana.calinescu@gmail.com

Olena Zelenko
Organization: Volodymyr Dahl East Ukrainian National University (VDEUNU); Institute of Industrial Economics National Academy of Sciences of Ukraine (IIE NASU)
Department: History, Archeology and Tourism Department (VDEUNU); Department of Economic Problems of Social Policy (IIE NASU)
Address: Ukraine, 01042, Kyiv, Ioanna Pavla Druhoho Str. 17 (VDEUNU); Ukraine, 03057, Kyiv, Maria Kapnist Str., 2. (IIE NASU)
e-mail: zelenko.olena@gmail.com



РАЗВИВАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКО МИСЛЕНЕ ЧРЕЗ ОБУЧЕНИЕ, БАЗИРАНО НА АНГАЖИРАНост, В ОБРАЗОВАНИЕТО ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ

Сабрина Калинкова

DEVELOPING STRATEGIC THINKING THROUGH ENGAGEMENT-BASED LEARNING IN STRATEGIC PLANNING EDUCATION

Sabrina Kalinkova

ABSTRACT: *This article explores the role of engagement-based learning as a factor in the development of strategic thinking within university strategic planning courses. The starting point is that mastering strategic tools alone is not a sufficient condition for developing and using strategic thinking skills. Drawing on the existing scientific literature in the field of strategic planning and theories of student engagement, the article examines how active forms of learning can enhance students' cognitive participation, stimulate analytical thinking about problems of strategic significance, and support the synthesis of complex strategic solutions. Particular attention is paid to the need for strategic planning not to be reduced to the mechanical application of analytical tools, but to be viewed as a complex management process based on strategic thinking. In this sense, strategic planning training should develop in students the ability to diagnose the environment, identify key problems, evaluate strategic alternatives and formulate consistent actions in conditions of uncertainty.*

The article proposes a conceptual model of engaged strategic learning that shows how the combination of real socio-economic problems, interactive learning activities, and the application of various tools can stimulate the application and development of strategic thinking. The model emphasizes mechanisms such as joint solving of strategic cases, simulations, discussions, group work and reflective feedback, which contribute to the effective transition from passive knowledge acquisition to active application. The study also examines the possibilities for practical application of this approach in university courses within the strategic planning degree program, showing how engaging teaching methods can help students analyse the complex environment, evaluate existing strategic alternatives and make strategic decisions.

The article contributes to discussions on the modernization of management education by arguing for the need to transition from instrumentally oriented teaching to engaged learning in strategic planning. In conclusion, it is emphasized that the development of strategic thinking requires a learning environment that stimulates active participation, dialogue and intellectual engagement of students. Such an approach can more effectively prepare future specialists for work in conditions of uncertainty, dynamics and complexity that characterize contemporary strategic management.

Key words: strategic thinking; strategic planning education; student engagement; engagement-based learning; active learning; management education

Introduction

The turbulent and difficult to predict nature of the environment in which socio-economic systems operate today requires the application of adequate management approaches. The need for training that prepares specialists who know the nature of the systems they manage, as well as possess the ability to think strategically, has been repeatedly proven (Manov, 2002). The field of study that provides the full range of theoretical and practical knowledge is the degree program "Strategic Planning", which remains a boutique specialty for the Bulgarian educational system.

Despite the significant theoretical content of knowledge, traditional approaches to teaching strategic planning in higher education often fail to develop the full potential of cognitive skills for strategic reasoning and interpretation among students. As a result, students often master the mechanical application of tools without being able to fully develop the ability to think strategically in conditions of complexity and uncertainty. This raises an important pedagogical question: how can strategic planning training be rethought in a way that stimulates the real application of strategic thinking.

This issue is increasingly addressed in the contemporary literature on management education. Research shows that traditional teaching methods, mainly through lectures and mechanical application of analytical tools, hardly stimulate the development of higher levels of strategic thinking and integrative understanding of organizational problems. Several studies emphasize that strategic management training should promote not only analytical skills, but also the ability to synthesize, reflect and interpret complex situations (Albert & Grzeda, 2015).

In this context, increasing attention is being paid to active and engaging forms of learning that place students at the centre of the educational process. Such approaches involve active participation, collaborative problem solving, discussions, and experimentation with strategic solutions. Research suggests that active learning promotes student autonomy and stimulates the development of key competencies such as analytical thinking, synthesis, and teamwork skills (Murillo-Zamorano, López Sánchez, Godoy-Caballero, et al., 2021).

Particularly important in this process are methods such as simulation games and case studies, which create an environment close to real management situations. Research shows that simulations allow students to actively participate in the decision-making process and experiment with strategic alternatives in a controlled learning environment (Loon, Evans & Kerridge, 2015). Such approaches increase the intrinsic motivation of learners and stimulate their engagement in the learning process (Buil, Catalán & Martínez, 2019). At the same time, several authors emphasize that strategic thinking is a specific management competence that goes beyond the framework of formalized strategic planning. It includes the ability to diagnose key problems in the environment, identify critical challenges and formulate consistent strategic actions (Goldman, Schlumpf & Scott, 2017) (Rumelt, 2022).

The aim of this article is to explore the role of engagement-based learning as a tool for developing strategic thinking within university courses in the field of Strategic Planning. To achieve this goal, a conceptual model of engaged strategic learning is proposed that integrates real socio-economic problems, interactive learning activities, and various strategic tools.

Literature Review

Strategic Thinking in Strategic Management Education

In the scientific literature, strategic thinking is considered a key competence that allows organizations to adapt to dynamic and complex environmental conditions. In contrast to strategic planning, which is often incorrectly interpreted solely as a formalized process of analysis and selection of strategic alternatives, strategic thinking is associated with broader cognitive processes such as the interpretation of strategic problems, the integration of different sources of information and the formulation of coherent strategic actions. In this sense, strategic thinking is a complex of analytical, synthetic and interpretive abilities that support management decisions in conditions of uncertainty and complexity (Goldman, Schlumpf & Scott, 2017) and which underlie the implementation of an adequate strategic planning process.

The pedagogical problem, however, does not arise from strategic planning per se, but from its reduction to a sequence of technical steps, detached from interpretation, managerial judgment and reflection. In strategic planning training, analytical tools are necessary, but they acquire educational value only when students understand why, when and how they should be applied to a specific strategic problem. In this sense, strategic thinking does not replace strategic planning but represents its cognitive basis and a condition for its adequate application.

Some authors emphasize that one of the main difficulties in teaching stems precisely from the difference between strategic planning as a process and strategic thinking as a cognitive competence. In this context, strategic thinking implies the ability to identify the “core” of the strategic problem, which requires the derivation of key challenges and the formulation of sequential strategic actions. Such an approach places emphasis on the process of analysis and interpretation itself, rather than solely on the mechanical application of analytical tools (Rumelt, 2022).

More broadly, several studies have noted that traditional approaches to teaching courses in strategic planning education often focus on case studies and the use of standard analytical tools. While these methods support the development of analytical skills, they do not always stimulate deeper strategic reasoning and integrative thinking. Albert and Grzeda note that a linear approach to strategic case analysis can lead to the mechanical application of models without developing the ability to generate innovative strategic solutions (2015).

This means that teaching strategic planning should not be limited to learning models and tools but should encourage students to reflect on the

logic of strategic choices. From this perspective, the key question is not whether students can apply a given tool, but whether they can use the results of the analysis to formulate a well-founded strategic position, choose an alternative, and argue for subsequent actions.

These limitations raise the question of the need for pedagogical approaches that stimulate higher levels of cognitive engagement and strategic thinking in the learning process. In this context, there is growing interest in methods that place students in an active role in the analysis of strategic problems.

Student Engagement and Active Learning in Higher Education

In contemporary pedagogical literature, student engagement is considered a key factor in the effectiveness of the educational process. Engaged learning implies active participation of students in learning activities, including problem analysis, discussions, joint task solving and reflective understanding of knowledge. Such approaches change the traditional role of the teacher from a primary source of knowledge to a facilitator of the learning process (Murillo-Zamorano, López Sánchez, Godoy-Caballero, et al., 2021). Active learning is associated with a higher degree of cognitive involvement, which allows students to integrate theoretical knowledge with its practical application. Research shows that such methods support the development of skills such as analytical thinking, the ability to synthesize information and teamwork - competencies that are particularly important in the field of management and strategic planning (Murillo-Zamorano, López Sánchez, Godoy-Caballero, et al., 2021).

For the purposes of this article, student engagement is not understood solely as participation in learning activities. Of particular importance is cognitive engagement, which is expressed in students' efforts to interpret information, compare alternatives, argue for decisions, and make sense of the consequences of strategic choices. From this perspective, engaged learning is relevant for strategic planning only when it stimulates deeper forms of reasoning, rather than simply performing learning tasks.

Within management education, active learning methods are increasingly being used as a means of overcoming the limitations of traditional lecture formats. They create a learning environment that stimulates dialogue, exchange of ideas, and critical reflection on management issues. Such an approach is particularly important in strategic

management education, where the analysis of complex and uncertain situations requires active participation and interpretation on the part of students.

Therefore, active participation alone is not a sufficient condition for the development of strategic thinking. Students can be involved in discussions, group tasks or practical exercises without necessarily reaching a higher level of strategic understanding. To have a real impact, engaged learning must be aimed at diagnosing problems, dealing with incomplete and contradictory information, evaluating alternatives and reflecting on the managerial consequences of choices.

Experiential Learning Approaches in Strategic Management Education

One of the most common forms of active learning in management education is experiential learning, which emphasizes learning through practical participation and solving realistic management problems. In this context, methods such as case studies, simulation games, and group analyses are widely used.

Simulation games, for example, create a learning environment in which students can experiment with strategic decisions and observe the consequences of their actions. Such an approach allows for a deeper understanding of the dynamics of strategic processes and supports the development of decision-making skills (Loon, Evans & Kerridge, 2015).

However, simulations and other experiential learning approaches should not be viewed as automatically effective. Their contribution to the development of strategic thinking depends on the quality of the instructional design, the realism of the problem situation, the degree of responsibility given to students, and the presence of structured reflection after the activity is completed. Without follow-up discussion, feedback, and conceptual engagement with theoretical frameworks, simulations can remain engaging but cognitively superficial.

Additionally, research shows that such methods can increase students' intrinsic motivation and their engagement in the learning process. Within the framework of motivation theories, it is emphasized that a learning environment that supports autonomy, competence, and interaction between participants stimulates higher levels of intrinsic motivation and active participation (Buil, Catalán & Martínez, 2019).

In addition to simulations, case studies also play an important role in teaching strategic

disciplines. Case studies provide students with the opportunity to analyse real-world management situations and apply theoretical concepts in a specific context. This approach supports the development of critical thinking and communication skills, which are essential for management practice (Berte, Narapareddy, Reed et al., 2018).

Similarly, case study learning is most valuable when students not only recognize the applicable model, but also analyse the logic of the situation, identify contradictions in it, formulate possible strategic courses of action, and defend their choices. Thus, the case study becomes not only an illustration of theory, but a tool for developing strategic judgment.

The literature review shows that strategic thinking, student engagement and experiential learning are widely considered within separate research areas. Research on strategic thinking usually emphasizes its essence as a management competence, while the literature on student engagement focuses on participation, motivation and active learning. Research on experiential learning, in turn, most often analyses specific methods such as simulations, case studies or project-based activities. Less developed is the integrated explanation of how engaging learning activities can be purposefully designed to support the development of strategic thinking in strategic planning education.

This gap is significant because the use of active methods alone does not automatically lead to strategic thinking. It develops when students are placed in situations that require diagnosing

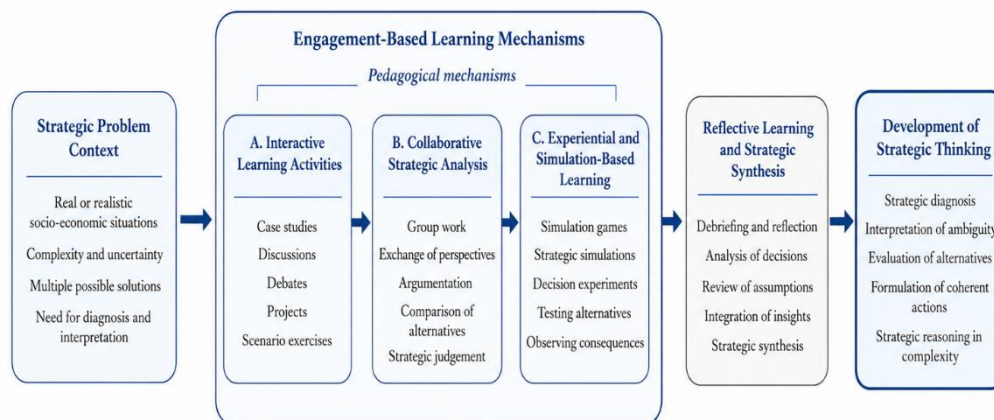
complex problems, interpreting ambiguous information, evaluating strategic alternatives, justifying choices and reflecting on the consequences of strategic actions. It is precisely on this relationship between engaged learning and the development of strategic thinking that the conceptual model proposed in this article focuses.

Conceptual Model of Engagement-Based Strategic Learning

The theoretical approaches to strategic thinking, student engagement, and experiential learning reviewed show that effective strategic planning training cannot be based solely on the transmission of knowledge and the acquisition of analytical tools. It requires the creation of a learning environment in which students are placed in situations of strategic uncertainty, are engaged in an active search for solutions, and are guided to reflectively understand the logic of strategic choice. In this sense, the development of strategic thinking implies both knowledge of analysis methods and the acquisition of the ability to derive problems, interpret information, evaluate alternatives, and formulate consistent strategic actions (Goldman, Schlumpf & Scott, 2017) (Rumelt, 2022).

The proposed model conceptualizes engaged strategic learning as a process through which students move from working with realistic strategic problems, through interactive and experiential learning mechanisms, to reflective synthesis and the development of strategic thinking. The structure and logic of the model are presented in Figure 1.

Engagement-Based Strategic Learning Model



Source: Own elaboration

Figure 1: Engagement-Based Strategic Learning Model

As presented in Figure 1, the model includes five interrelated components: strategic problem

context, interactive learning activities, collaborative strategic analysis, experiential and

simulation-based learning, and reflective learning and strategic synthesis. These components do not function as isolated teaching techniques, but as a pedagogically related process aimed at developing strategic thinking.

Strategic Problem Context

The first component of the model refers to the context of the strategic problems that are considered in the learning process. To stimulate the development of strategic thinking, learning tasks should reflect real or realistic socio-economic situations, characterized by a high degree of complexity, uncertainty and the presence of a multitude of possible solutions. Such situations require not only analytical skills, but also the ability to interpret and diagnose strategic challenges.

The literature emphasizes that strategic decisions often begin with a process of diagnosing key problems in the environment, which allows for the identification of the so-called "crux" - the central strategic challenge on which management action should be focused (Rumelt, 2022). The inclusion of such problem situations in the learning process creates conditions for students to develop skills for strategic diagnosis and interpretation.

Interactive Learning Activities

The second component of the model involves engaging learning activities that encourage active student participation. These activities may include case studies, simulation games, discussions, group projects, and collaborative strategic problem solving. Such approaches are characteristic of active learning and place students at the centre of the learning process, encouraging them to analyse and interpret strategic situations.

Research shows that active learning increases students' cognitive engagement and stimulates the development of analytical thinking and information synthesis skills (Murillo-Zamorano, López Sánchez, Godoy-Caballero, et al., 2021). In the context of management education, these methods create an opportunity to simulate real management processes and strategic decision-making.

Collaborative Strategic Analysis

The third component of the model is related to the joint analysis of strategic problems. Group work and discussions between students create conditions for the exchange of ideas, different interpretations of strategic situations and joint formulation of solutions. Such a process stimulates the development of critical thinking and allows the integration of different perspectives in the

analysis of strategic alternatives. In management education, collaborative problem-solving is seen as an important mechanism for developing analytical and communication skills, which are essential for strategic management. In addition, group activities increase student engagement and stimulate more active participation in the learning process.

Experiential and Simulation-Based Learning

The fourth component of the model includes experiential learning approaches that allow students to actively participate in the strategic decision-making process. Simulation games and strategic simulations provide an opportunity to experiment with different strategic alternatives and observe the consequences of management decisions.

Research shows that such methods can help foster a deeper understanding of strategic processes and foster the development of strategic analysis and decision-making skills (Loon, Evans & Kerridge, 2015). Furthermore, game and simulation approaches can increase students' intrinsic motivation by creating a learning environment that supports autonomy and interaction between participants (Buil, Catalán & Martínez, 2019).

Reflective Learning and Strategic Synthesis

The final component of the model concerns reflective thinking about strategic decisions. Reflection allows students to analyse the decision-making process, evaluate different strategic alternatives, and draw more general conclusions about strategic management. Such a process supports the development of integrative thinking, which is an essential element of strategic thinking.

Reflective activities can include discussions after simulations, analysis of decisions made, or written reflections on strategic cases. These mechanisms support the transition from passive knowledge acquisition to active understanding and application of strategic concepts.

The Engagement-Based Strategic Learning Model

Based on the components considered, an integrative model of engaged strategic learning can be proposed. The model suggests that the development of strategic thinking occurs through a sequential interaction between the strategic problem context, engaging learning activities, joint analysis of strategic situations, and structured reflection on decisions made.

This conceptual framework suggests that engaged learning can function as a pedagogical mechanism that stimulates the cognitive processes

characteristic of strategic thinking. Through the integration of real-world problems, interactive learning activities, and reflective practices, the learning process can support the development of skills for strategic analysis, and formulation of strategic decisions. The proposed model creates a foundation for further research on the role of engaged learning in management education and provides a conceptual framework for developing teaching practices in strategic planning courses.

Implications for Strategic Planning Education

The proposed conceptual model of engaged strategic learning has important implications for the way in which university courses in the specialty "Strategic Planning" are designed, organized and assessed. Its basic logic is based on the understanding that the development of strategic thinking cannot be achieved solely by the transmission of theoretical knowledge or by the exercise of individual analytical tools. Although the tools for strategic analysis and planning are essential for learning, they should not become an end in themselves. Their educational value is manifested when students use them to identify real problems, evaluate alternatives, argue for choices and formulate consistent strategic actions.

From this perspective, the model suggests a shift from instrumentally oriented teaching to training aimed at developing strategic judgment. Traditional approaches in management education often emphasize the acquisition of conceptual frameworks and analytical techniques that help structure strategic analysis. This approach is necessary but insufficient. As Goldman et al. (2017) note, strategic thinking implies the ability to integrate information, interpret complex situations, and formulate actions under uncertainty. Therefore, strategic planning training should be organized so that students do not simply "apply" models but understand the logic of strategic choices.

The first important consequence for teaching is the need to start the learning process from a strategic problem, and not just from a tool. In teaching practice, it is often started by presenting a model, after which students are directed to its application. The proposed model implies the opposite logic: students should first be placed in front of a complex strategic situation that requires analysis, interpretation, evaluation and choice, and only then use the appropriate tools to make sense of it. Such an approach is consistent with the understanding that the application of knowledge in the field of strategic planning begins with identifying the key

challenge, and not with mechanically following a predefined procedure.

The second consequence is related to the role of the teacher. In engaged learning in the field of strategic planning, the teacher is not only a source of knowledge, but also a facilitator of strategic thinking. This means that his task is not limited to explaining models, but also includes guiding students to ask questions, test assumptions, compare alternatives and argue for solutions. Such a role is especially important in strategic planning, because students must learn to work with uncertainty, incomplete information and different possible interpretations of the same situation.

The third implication concerns the choice of learning activities. Strategic planning courses should include real or realistic socio-economic problems, strategic case studies, simulations, group analyses, discussions, and project-based tasks. These activities are important not only because they make learning more interesting, but also because they create conditions for cognitive engagement. Research on active learning shows that it promotes student autonomy and supports the development of analytical, synthetic, and teamwork skills (Murillo-Zamorano, López Sánchez, Godoy-Caballero, et al., 2021). In the context of strategic planning, these skills are essential because strategic decisions require analysis, interpretation, communication, and argumentation at the same time.

Case studies and simulation methods are particularly important. Case studies allow students to analyse real-world management situations, apply theoretical concepts, and defend different strategic positions. They are effective when used not only to illustrate an already presented theory, but also as a means of developing critical thinking, communication skills, and strategic judgment (Berte, Narapareddy, Reed et al., 2018). Simulation games and strategic simulations, in turn, allow students to experiment with different decisions and observe their consequences in a controlled learning environment. Research shows that these types of methods can help to deepen understanding of strategic processes and develop decision-making skills (Loon, Evans & Kerridge, 2015). At the same time, the use of active and experiential learning approaches should not be taken as an automatic guarantee for the development of strategic thinking. Active participation can remain superficial if it is not linked to a clearly formulated strategic task, subsequent analysis and reflection. This is why simulations, case studies and group tasks should be carefully designed. They

should require students not only to plan, but also to explain why they do it, what assumptions they make, what alternatives they reject and what consequences they expect.

The fourth consequence is related to the integration of reflection into training. Reflection should not be an additional element after the completion of the learning activity, but an essential part of the strategic learning process. Through reflective discussions, written analyses, debriefing after simulations and comparison between different strategic decisions, students can make sense of their own logic of thinking. This is particularly important because strategic thinking implies not only the ability to analyse, but also the ability to be aware of the way in which a given strategic choice is reached. In this sense, reflection supports the transition from solving a specific task to the formation of a more sustainable strategic competence. Such logic corresponds to the argument of Albert and Grzeda (2015) that strategic management training should overcome the mechanical and linear approach to case analysis by stronger inclusion of reflective practices.

The fifth consequence concerns student assessment. If the goal of training is to develop strategic thinking, assessment should not be limited to checking whether students know a model or can formally apply a certain tool. It is necessary to assess the quality of strategic diagnostics, the logic of argumentation, the ability to compare alternatives, the ability to synthesize, and the justification of proposed actions. This means that teaching strategic planning should include assessment tasks that require interpretation, critical thinking, and defence of strategic choices, not just the reproduction of theoretical knowledge.

The sixth consequence is related to the overall structure of the course. Strategic planning courses can be organized around a sequence of strategic problems that gradually increase in complexity. At the beginning, students can work with more clearly structured case studies in which the main factors are more easily recognizable. At a later stage, more complex situations with conflicting information, multiple stakeholders, and uncertain consequences can be included. At the end of the course, students can develop comprehensive strategic proposals based on diagnosis, analysis, choice, and reflection. In this way, the learning process approaches the real logic of strategic planning as a complex management process.

The proposed model is also relevant for the development of teaching practice. It suggests that effective teaching of strategic planning requires a

careful combination of theory, tools, real-world problems, interactive activities, and reflection. This places higher demands on the teacher, as he must not only transmit knowledge, but also design situations in which students can think strategically. Such an approach requires preliminary preparation of case studies, clearly defined learning objectives, appropriate facilitation of discussions, and subsequent summarization of what has been learned. In this sense, engaged learning can be seen as an important tool for rethinking university teaching of strategic planning. It allows overcoming the limitation of approaches in which students acquire strategic tools but do not always develop the ability to think strategically. By combining realistic problems, interactive methods, collaborative analysis, simulation learning and reflective practices, university courses can more effectively support the development of future specialists capable of making strategic decisions in conditions of dynamics, uncertainty and complexity.

Conclusion

This study examines the role of engaged learning as a pedagogical approach to developing strategic thinking in university strategic planning courses. The starting point of the article is that strategic planning education should not be limited to the acquisition and formal application of analytical tools. While these tools are essential for strategic analysis, their educational value is fully realized only when students use them to diagnose real-world problems, interpret complex information, evaluate alternatives, and formulate coherent strategic actions.

The analysis of the literature shows that strategic thinking is a complex management competence that includes the ability to work in conditions of uncertainty, complexity and dynamics. It implies not only analytical skills, but also synthesis, interpretation, strategic judgment and the ability to identify the key challenges in a given situation. From this perspective, the development of strategic thinking requires a learning environment that encourages active participation, independent reasoning, reasoning of choices and reflective understanding of the consequences of management decisions. Based on this theoretical synthesis, the article proposes a conceptual model of engaged strategic learning - **Engagement-Based Strategic Learning Model**. The model shows how strategic problem context, interactive learning activities, collaborative strategic analysis, experiential and simulation-based learning approaches, as well as

reflective synthesis can be connected in a comprehensive pedagogical process aimed at developing strategic thinking. Thus, engaged learning is seen not simply as a means of increasing student activity, but as a mechanism for activating cognitive processes characteristic of strategic diagnosis, interpretation, evaluation of alternatives and formulation of strategic actions.

The theoretical contribution of the article lies in the integration of three research directions that are often considered separately: strategic thinking, student engagement and experiential learning. The proposed model connects these directions into a common conceptual framework and shows under what pedagogical conditions active learning can support the development of strategic thinking. In this sense, the article contributes to the discussions on the modernization of management education and the transition from instrumentally oriented teaching to training aimed at strategic judgment and integrative thinking.

From a practical perspective, the model provides guidelines for designing university courses in strategic planning. It suggests the inclusion of real or realistic socio-economic problems, case studies, simulations, group assignments, discussions, and reflective activities through which students can apply theoretical knowledge in conditions close to real management practice. Such an approach allows teachers to create a learning environment in which students not only master strategic tools, but also develop the ability to think strategically, defend management choices, and understand the consequences of different strategic decisions.

The present study also has certain limitations. The proposed model is conceptual and has not been empirically tested within specific curricula or courses. Therefore, future research could be directed at empirically verifying the model in a real university environment. It would be particularly useful to examine how different forms of engaged learning (case studies, simulations, project-based tasks, strategic debates, and reflective exercises) influence the development of distinct dimensions of strategic thinking. Additionally, future research could develop tools to assess the cognitive outcomes of such pedagogical approaches, including the ability for strategic diagnosis, synthesis, argumentation, and selection of alternatives.

In conclusion, developing strategic thinking in strategic planning education requires more than presenting concepts and applying analytical tools. It requires pedagogical design that places students

in situations of complexity, uncertainty, and strategic choice. Engaged learning offers an appropriate framework for achieving this goal, as it combines active work with realistic problems, interactive participation, collaborative analysis, experimentation with solutions, and reflective reflection. In this way, university education can more effectively prepare future professionals for the challenges of contemporary strategic management.

Funding

This work was financially supported by the UNWE Research Programme (Research Grant №2/2026).

References

- Albert, S.; M. Grzeda, 2014, Reflection in Strategic Management Education, *Journal of Management Education*, 39(5), pp. 650-699, <https://doi.org/10.1177/1052562914564872>
- Berte, E.; V. Narapareddy; M.M. Reed et al., 2018, *The CASE Journal*, 14(2), pp. 232-248. <https://doi.org/10.1108/TMJ-05-2017-0042>
- Buil, I.; S. Catalán and E. Martínez, 2019, Encouraging intrinsic motivation in management training: The use of business simulation games, *The International Journal of Management Education*, 17(2), pp. 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.02.002>
- Goldman, E.F.; K.S. Schlumpf and A. Richards Scott, 2017, 'Combining Practice and Theory to Assess Strategic Thinking', *Journal of Strategy and Management*, 10(4), pp. 488-504, <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2017-0012>
- Loon, M.; J. Evans and C. Kerridge, 2015, Learning with a strategic management simulation game: A case study., *The International Journal of Management Education*, 13(3), pp. 227-236. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2015.06.002>
- Manov, V., 2002, *Spetsialistat po prognoziranje i planirane – profesiya na badeshteto*, Univ. izd. Stopanstvo
- Murillo-Zamorano, L.R.; J.A. López Sánchez; A.L. Godoy-Caballero, et al., 2021, Gamification and active learning in higher education: is it possible to match digital society, academia and students' interests?, *International Journal of Educational Technology in High Education*, 18(15). <https://doi.org/10.1186/s41239-021-00249-y>
- Rumlet, R., 2022, *The Crux: How Leaders Become Strategists*, PublicAffairs, ISBN: 1541701240

Sabrina Vasileva Kalinkova
University of National and World Economy
Sofia, Bulgaria
Department of Marketing and Strategic Planning
e-mail: s.kalinkova@unwe.bg



МАРКЕТИНГОВИТЕ КОМУНИКАЦИИ В ЕРАТА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА И ИЗ- КУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ

Венцислава Николова-Минкова

MARKETING COMMUNICATIONS IN THE ERA OF DIGITALIZATION AND ARTIFI- CIAL INTELLIGENCE

Ventsislava Nikolova-Minkova

ABSTRACT: *Our attention is focused on the transformation of marketing communications and the opportunities for their development under the influence of digitalization and artificial intelligence (AI). The purpose of the study is to trace the change in marketing communications that has occurred with technological development, as well as to present the positives and negatives of this change. We achieve this through a review of scientific literature and analysis of research in the field of marketing communications and artificial intelligence. As a result of the study, we reveal the positives and negatives of the transformation of marketing communications under the influence of AI.*

Key words: digitalization, artificial intelligence, marketing communications.

Introduction

For centuries, the behavior of individuals, groups and communities has been determined depending on the process of their interaction with information of different types, quality and nature, as well as based on the communication they carry out. And while in the years before digitalization, information was transmitted through a limited number of communication channels controlled (to some extent) by the source of the message, today, through the development of technological capabilities and digital devices, any person can create and disseminate information content. This has a particular weight not only in terms of the capabilities and capacity of individuals to extract and analyse the information provided to them in the process of communication, but also in terms of the impact of this information on their behavior as consumers on the market.

That is why our attention is focused on the transformation of marketing communications and the opportunities for their development under the influence of digitalization and artificial intelligence. The purpose of the study is to trace the change in marketing communications that has occurred with technological development, as well as to present the positives and negatives of this change.

To achieve this goal, we will perform the following tasks:

- To present the essence of marketing communication.
- To define the boundaries within which marketing communications are changing under the influence of digitalization and artificial intelligence (AI).
- To bring out the positive and negative effects of the change in marketing communications under the influence of technological developments.

The purpose and objectives of the research are fulfilled through a review of the scientific literature and analysis of existing research in the field of marketing communications and AI.

The contribution of the proposed review is to enrich scientific literature and systematize knowledge in the field of transformation of marketing communications under the influence of the introduction of new technologies.

Marketing Communications

Communication itself is considered as a process of transmitting and receiving information, during which certain relationships are also formed between participants in the communication process (Nikolova & Panayotova, 2013). Through the process of communication, in addition to

information, emotions and ideas are transmitted, the perception or transmission of which is a direct consequence of the personal development of the individual, participant in the communication process and the choice of a specific channel for conveying the message (Nikolova & Panayotova, 2013).

Of course, the possibility of communication between people is transferred in the process of their effective professional activity, and here we are talking about the so-called. marketing communications (common in literature and as business communications or commercial communications). They are generally considered as a form of exchange of information between its source (the offeror of goods, services, ideas) and potential consumers. Marketing communications are essential for business strategy, because based on the information provided and the channels for its distribution, consumers can make an informed choice. The main goal of communication, from the point of view of the source of information, is to achieve engagement of the target audience, to promote the proposals, to influence consumer attitudes to form a positive image in their minds and to impose on brands to transform them into powerful brands that themselves “sell” the products of the offeror.

All the above is carried out through various tools, channels and practices for effective communication directly aimed at the target audience. The wide range of marketing communications, including advertising, public relations, direct marketing, personal sales, digital marketing, and social media, provides the ability to personalize the sending of information to groups of potential users of different ages, genders, attitudes, and interests. The development of digital marketing communications using the internet and social media platforms, the use of influencers for advertising, and the promotion of content and products (Hristov, 2023, Vangelov, 2024) has also contributed to expanding the opportunities for disseminating information and increasing the effectiveness of marketing communications.

Digitalization and marketing communications

The last years of human development bear the imprint of the digitalization process, which was also activated by the COVID-19 pandemic. The limited opportunities of companies to reach their consumers through traditional communication channels (advertising at the point of sale, transport advertising, print advertising), the interest in

which gives way to innovative forms of communication provided by the Internet and technological devices, stimulates the development of digital marketing communications (Boeva, 2020).

The increased interest of consumers in new forms of communication through digital marketing channels puts in the focus of several authors the issues of digitalization and its role in stimulating the transformation of marketing communications. For example, Saleem (2019) examines the role of digitalization of marketing communications in cross-cultural marketing research. Yevseitseva & Shkut (2020) explore the problems of adaptation of the basic model of marketing communications in a digital environment, and Morokhova, Batyrbekova, Bondarenko, Ustik, Saiensus, & Travin (2023) consider the digitization of marketing communication strategies for building Relationship marketing. For Pavlova (2022), digitalization issues are defined by “*the ever-accelerating process of diffusion between the real and virtual worlds and changes in business models as a result of the widespread use of artificial intelligence (AI), computer processing of natural languages (NLP), sensor technologies, as well as the Internet of Things (Internet of Things, IoT)*.” (Pavlova, 2022, p. 8). Digital communications, the author adds, “*are based on the use of technologies to carry out various communication interactions (synchronous – asynchronous), through media content (audio, video, text) and with the participation of a different number of actors (one-to-one, one-to-many, many to many forms of communication), who in the process of exchange of information/data change their roles (communicator and recipient)*” (Pavlova, 2022, p. 9).

The publications cited above represent only some of the areas in which the authors trace the trends of digitalization on marketing communications and opportunities to strengthen relationships with consumers, but are sufficiently indicative to perceive that digital transformation is revolutionizing the marketing landscape and providing various opportunities for business development and stimulation (Nesterenko, Miskiewicz & Abazov, 2023).

One of these technologies that have an enormous impact on the development of almost all areas of human activity is artificial intelligence (AI).

Artificial Intelligence and Marketing Communications

The development of AI, on the other hand, has contributed to the profound transformation of marketing communications. Artificial intelligence according to Gil de Zúñiga, Homero, Goyanes, and Durotoye (2024) represents „*the tangible real-world capability of non-human machines or artificial entities to perform, task solve, communicate, interact, and act logically as it occurs with biological humans*“ (Gil de Zúñiga, et al., 2024). The goal of AI development is to create intelligent systems capable of mimicking human behavior (Rashidov, 2023) through computer programs or machines (Rainer et al., 2016), including learning, logical reasoning to propose solutions to existing problems, perception and content creation, making predictions based on the analysis of large volumes of data.

Analyzing the specialized literature on AI, it is common to find the opinion that AI is applied in

two forms – strong and weak AI (Wells, 2023). Strong AI possesses a wide range of human abilities that allow it to recreate multiple tasks such as communication, reasoning, and emotional reactions. Weak (narrow) AI is designed to recreate a limited number of human abilities when using different algorithms to solve problems or to justify specific tasks (Wang, Wang, Zhu, Wang, Tran, & Du, 2024). The varieties of AI predetermine the possibilities for its application and integration into commercial processions and marketing communications, which contributes to increasing the efficiency of the activities performed, since „*...these technologies can learn, act, and perform with human-like intelligence, thus saving both time and money in business transactions*“ (Gkikas, Theodoridis, 2019; Toorajipour, Sohrabpour, Nazarpour, Oghazi, Fischl, 2021). This is possible using various methods and techniques of AI, the scope of which is constantly evolving and expanding (see Fig. 1).

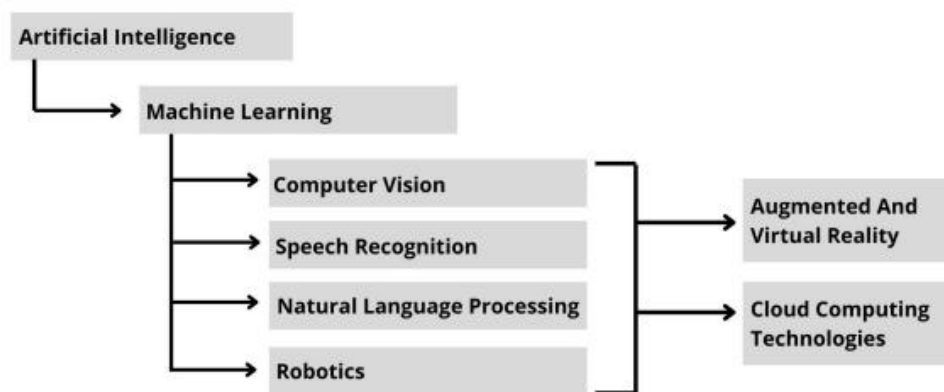


Fig. 1. Forms of application of artificial intelligence (Bormane and Blaus, 2024, p. 5)

To perform various tasks with the help of AI, its forms of manifestation, methods and techniques (Elahi, Afolaranmi, Martinez Lastra, & Perez Garcia, 2023), based on Machine learning (ML), can work independently or in concert to achieve a specific result (Venkatesan and Lecinski, 2021), and by combining them, AI systems are built that are widely used in modern times. As Saadjad (2025), Tiwari, Srivastava, Gera (2020) and Schiessl, Dias, Korelo (2021) points out “*In marketing, most AI applications utilize Machine Learning (ML) to personalize product recommendations, identify the most effective promotional channels, estimate churn rates or customer lifetime value, and create better customer segments*” (Saadjad 2025, p.5).

Visible from Fig. 1, in addition to Machine learning (ML), Bormane and Blaus (2024) include in the composition of AI computer vision, speech recognition, Natural Language Processing (NLP), Robotics, the combination of which creates systems for augmented and virtual reality and cloud computing technologies. Augmented and virtual reality are widely applicable as standalone tools or embedded in various online platforms and allow users to complement the real physical environment with different types of digital content through personal smart devices (Rauschnabel, Felix, Hinsch, Shahab, Alt, 2022). Their use is widely applicable in the trade of fashion goods, cosmetics, home furnishings, etc., where the consumer can gain an idea of the product itself and its

compatibility with his expectations. As for cloud computing technologies, their implementation in the organizational activities of companies allows the storage and access of documents, customer data and other useful information for different persons, departments and structures in one place (Goswami, Faujdar, Debnath, Khan, and Singh, 2024).

The presented forms of manifestation, methods and techniques of AI, which form its essence and its characteristic features, increase the quality of individualized content and personalized

interactions with customers. The ability of AI to predict the expected reactions of users to the proposed content based on the analysis of information about consumer behavior in previous purchases significantly increases the effectiveness of marketing communications. The successful application of AI to increase the impact of marketing communications on consumers according to Boychev (2024) is carried out with the help of various marketing tools in which AI has been implemented, presented in Fig. 2.



Source: compiled based on information from Boychev (2024, p. 72)

Fig. 2. AI marketing tools.

These AI marketing tools (see Fig. 2) support the process of personalizing marketing communications to the individual customer. By analyzing the target audience, companies' proposals can be specific to the individual, individualize the approach to the customer, increase the efficiency of the sales process and establish long-term relationships with customers based on positive attitudes on the part of consumers and a high image of companies. The integration of AI into marketing communications and customer relationships is a guarantee of effectively increasing the return on investment which each contacts the customer.

AI marketing tools derived from Boychev (2024) are considered by Bormane and Blaus

(2024) as areas of application of AI in terms of marketing communications (see Fig. 3). Broadly speaking, Bormane and Blaus (2024) focus on analyzing consumer behavior, needs, and desires of potential consumers, looking at opportunities to predict future demand, and optimize customer service by improving user experience (De Mauro et al., 2022). Gołab-Andrzejak (2023) points out that AI is also skillfully used to segment the market and create creative content (text, images, video and audio), which further increases the power of the impact on consumers.

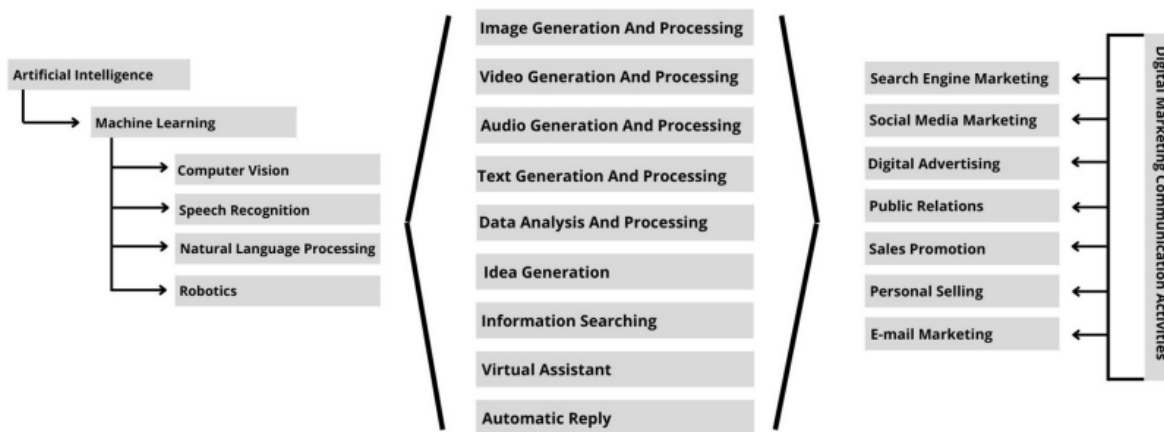


Fig. 3. AI usage in digital marketing communication (Bormane and Blaus, 2024, p. 6)

The possibilities for using AI in marketing communications, illustrated in Fig. 3, include a wide range of activities in which AI technologies have entered. For example, machine learning is used to examine large amounts of data signaling changes in consumer behavior. Based on the data obtained, marketers can optimize the effectiveness of marketing operations (De Mauro et al., 2022) by implementing AI in search engines to visualize the best results against the information about the individual user, while also offering them those ads in which they would be most interested (Shalev-Shwartz and Ben-David, 2014).

Advantages and Disadvantages of Using AI in Marketing Communications

According to Boychev (2024), Bormane and Blaus E (2024), Carpena (2023), Rodrigue (2024), Wilkinson, et al. (2024), the benefits of using AI in marketing communications are related to:

- Reducing financial costs by using AI for complex and time-consuming processes in the development of marketing campaigns.
- Reducing decision-making time through the ability of AI to perform complex operations, analysis of large volumes of data and calculations.
- Integrated forecasting models based on AI and machine learning have the potential to anticipate crises and offer opportunities to deal with them “...particularly deep neural network architectures, have shown potential in predicting and mitigating adverse crisis situations in business entities” (Kubovics, 2024, p. 378).
- Predicting consumer behavior and improving personalization and customer care by using AI to adapt the offer to consumer tastes.
- Generating and optimizing diverse content that resonates with the target audience (Soni,

2023; Kshetri et al., 2024) and create an unparalleled sense of exclusivity and personalization of the offer.

- Increase efficiency in target audience selection and segmentation through the ability to analyze large volumes of data on consumer behavior and their purchases in past interactions.
- Increase user engagement by enabling instant AI interaction through virtual assistants and chatbots that provide personalized and timely answers to user questions.
- Increasing user satisfaction with interaction with AI.

Of course, each of these advantages has its negative side, in which AI also has a role. Therefore, studying the disadvantages of AI is essential for the effectiveness of marketing communications:

- Risk of data leakage – using sensitive data about companies’ customers and analyzing it through AI can lead to fraud, financial losses, and other threats if this information becomes available to third parties after cybercrime.
- Technology risk – the use of various technologies in the activities of organizations leads to the emergence of technological risk, which arises from the possibility of interruption of critical systems due to cybercrimes, network failures, failures of other related technologies.
- Risk of job losses – in many cases, AI contributes to reducing the need for manpower, as it can independently carry out activities that require many people. This limits the search for different professionals (graphic designers, video editors, etc.), but at the same time creates the need for specialists to control their activities.
- Ethical risks – the ethical side of the issue of using AI in marketing communications is related to the possibility of manipulating consumer

choices and behaviors by using unethical methods to stimulate sales, stimulate consumer behavior and shopping addiction (Gonçalves et al., 2023).

These shortcomings of the implementation of AI in marketing communications relate not only to the nature of AI, but also to the individuals who have access to these technologies and the purposes for which they use AI.

Conclusion

The integration of digital and artificial intelligence technologies into marketing communications is transforming the user experience through hyper personalization, individualized product offerings, targeted advertising, and virtual experiences, which fosters the creation of deeper connections with consumers. The continuous evolution of marketing communications through the power of AI determines companies to continue their development in the era of insightful and effective marketing strategies.

In this overview publication, we have attempted to look at the role of AI in transforming marketing communications. In this regard, we presented the essence of marketing communication and its modification through AI, paid attention to the role of AI in personalization and increased customer satisfaction through the experience created with the help of AI, deduced the positive characteristics and negative features of the application of AI in marketing communications. Along with the positive side of personalized content, user experience and person-specific offering, the question is rightly raised to what extent the consumer makes a purchase based on a perceived need or under the influence of external stimuli and manipulation of consciousness through AI to make impulsive purchases.

Acknowledgment

This article was published with the financial support of Technical University of Gabrovo, Bulgaria under project NIP2026-11 “Benchmarking for Integrating Artificial Intelligence into Strategic Company Management”.

References

1. Boeva, V. 2020. Kontseptsiiya za digitalni marketingovi komunikatsii na industrialniya pazar. *International Scientific Conference “Management and Engineering”*, ISSN 1314-6327 ; ISSN 2367-735X, pp. 234-244
2. Bormane, S. and Blaus, E. 2024. Artificial intelligence in the context of digital marketing communication. *Front. Commun.* 9:1411226. doi: 10.3389/fcomm.2024.1411226
3. Boychev, B. 2024. Marketing tools with artificial intelligence. *Information and communication technologies in business and education*. University publishing house “Science and economics”, University of Economics – Varna, ISBN 978-954-21-1184-9, pp. 71-75.
4. Carpena, M. 2023. The Advantages and Disadvantages of Using AI in Marketing. [Online] Available at: <https://www.webfx.com/blog/marketing/ai-marketing-advantages-disadvantages/>
5. Chen, H., Chan Olmsted, S., Kim, J., Mayor Sanabria, I. 2021. Consumers’ Perception on Artificial Intelligence Applications in Marketing Communication. *Qualitative Market Research: An International Journal*, ISSN: 1352-2752, vol. 25, no. 1, pp. 125–142.
6. De Mauro, A., Sestino, A., and Bacconi, A. 2022. Machine learning and artificial intelligence use in marketing: a general taxonomy. *Ital. J. Mark.* pp. 439–457. doi: 10.1007/s43039-022-00057-w
7. Elahi, M., Afolaranmi, S. O., Martinez Lastra, J. L., & Perez Garcia, J. A. 2023. A comprehensive literature review of the applications of AI techniques through the lifecycle of industrial equipment. *Discover artificial intelligence*, 3(1), 43.
8. Gil de Zúñiga, H., Homero, M. G., and Durotoye, T. 2024. A scholarly definition of artificial intelligence (AI): advancing AI as a conceptual framework in communication research, *Political communication*, 41.2, pp. 317-334.
9. Gkikas, D.C., Theodoridis, P.K. 2019. Artificial intelligence (AI) impact on digital marketing research. *Strategic Innovative Marketing and Tourism*, Springer, Cham, pp. 1251–1259. DOI: 10.1007/978-3-030-12453-3_143
10. Gonçalves, A. R., Pinto, D. C., Rita, P., and Pires, T. 2023. Artificial intelligence and its ethical implications for marketing. *Emerg. Sci. J.* 7, 313–327. doi: 10.28991/ESJ-2023-07-02-01
11. Goswami, P., Faujdar, N., Debnath, S., Khan, A. K., and Singh, G. 2024. Investigation on storage level data integrity strategies in cloud computing: classification, security obstructions, challenges and vulnerability. *J. Cloud Comput. Adv. Syst. Appl.* 13. doi: 10.1186/s13677-024-00605-z
12. Hristov, A. 2023. Influencers as creators of valuable brand content. *21st Century Media and*

- Communications*, 7(1), pp. 49-54, DOI: 10.54664/PKHW5775.
13. Kshetri, N., Dwivedi, Y. K., Davenport, T. H., and Panteli, N. 2024. Generative artificial intelligence in marketing: applications, opportunities, challenges, and research agenda. *Int. J. Inf. Manage* 75, pp. 1–10. doi: 10.1016/j.ijinfo-mgt.2023.102716
 14. Kubovics, M. 2024. Innovative content production in marketing communication through AI. *Proceedings of the 19th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, pp. 377-383 <https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/innovative-content-production-marketing/docview/3159496727/se-2>
 15. Morokhova, V., Batyrbekova, Z., Bondarenko, O., Ustik, T., Saiensus, M., & Travin, V. 2023. Digitalization strategies for marketing communications to build relationship marketing: Modern solutions in brand management. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 19, pp. 1231-1245.
 16. Nesterenko, V., Miskiewicz, R., & Abazov, R. 2023. Marketing Communications in the Era of Digital Transformation. *Virtual Economics*, 6(1), pp. 57-70, [https://doi.org/10.34021/-ve.2023.06.01\(4\)](https://doi.org/10.34021/-ve.2023.06.01(4))
 17. Nikolova, V., Panayotova, Sv. 2013. Upravljenie na personala v trgovskoto predpriyatie chrez effektivna i ustoychiva komunikatsiya. *Management and Sustainable Development 4'*, vol. 41, Sofiya, pp. 37-41, ISSN 1311-4506
 18. Pavlova, I. 2022. Digital communications: reference competence frameworks and education policies. *21st Century Media and Communications*, 6(1), pp. 7-16, <https://doi.org/10.54664/-CPOC7656>
 19. Puntoni, S., Reczek, R. W., Giesler, M., Botti, S. 2021. Consumers and Artificial Intelligence: An Experiential Perspective. *Journal of Marketing*, ISSN 0022-2429, 85 (1), 131–151.
 20. Rainer, K., Prince, B., Splettstoesser-Hogeterp, I., & Sanchez Rodriguez, C. 2016. *Introduction to Information Systems* (4th ed.). John Wiley & Sons Inc.
 21. Rashidov, A. 2023. Determining of the degree of intelligence of artificial intelligence systems. *14th International Conference on Computing Communication and Networking Technologies (ICCCNT)*, Delhi, India, 2023, pp. 1-6, doi: 10.1109/ICCCNT56998.2023.10307831.
 22. Rauschnabel, P. A., Felix, R., Hinsch, C., Shahab, H., and Alt, F. 2022. What is XR? Towards a framework for augmented and virtual reality. *Comput. Human Behav.* 133, pp. 1–18. doi: 10.1016/j.chb.2022.107289
 23. Rodrigue, E. 2024. The Top Benefits of AI for Marketers [State of AI Data]. [Online] Available at: <https://blog.hubspot.com/marketing/benefits-of-ai>
 24. Saadjad, K. A. 2025. The transformation of marketing communication in AI-Driven technology. *Societo Communication Journal*, 2(2), 1-27.
 25. Saleem, S. 2019. Cultural Diversity and Digitalization of Marketing Communication: Agenda for Future Research. *Journal of Euromarketing*, 28 (1-2), pp. 31-42.
 26. Schiessl, D., Dias, H.B.A., Korelo, J.C. 2021. Artificial Intelligence in Marketing: A Network Analysis and Future Agenda, *Journal of Marketing Analytics*, pp. 1–12. <https://doi.org/10.1057/s41270-021-00143-6>
 27. Senyapar, H. N. D. 2024. Artificial intelligence in marketing communication: A comprehensive exploration of the integration and impact of AI. *Technium Soc. Sci. J.*, 55, 64.
 28. Shalev-Shwartz, S., and Ben-David, S. 2014. Understanding Machine Learning: From Theory to Algorithms. Cambridge: Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9781107298019
 29. Soni, V. (2023). Adopting generative AI in digital marketing campaigns: an empirical study of drivers and barriers. *Sage Sci. Rev. Appl. Mach. Learn* 6, pp. 1–15. Available at: <https://journals.sagepub.com/index.php/ssraml/article/view/108>
 30. Toorajipour, R., Sohrabpour, V., Nazarpour, A., Oghazi, P., Fischl, M. 2021. Artificial intelligence in supply chain management: a systematic literature review, *J. Bus. Res.* 122, pp. 502–517. DOI: 10.1007/978-3-031-47058-5_27
 31. Tiwari, R., Srivastava, S., Gera, R. 2020. Investigation of artificial intelligence techniques in finance and marketing. *Procedia Comput. Sci.* 173, pp. 149–157. DOI: 10.1016/j.procs.2020.06.019.
 32. Vangelov, N. 2024. Digital advertising through influencers – a model for cooperation. *COMMUNICATION MANAGEMENT Strategic Creation of Communications Managers*, Faculty of Journalism and Mass Communication Sofia University “St. Kliment Ohridski“ Sofia, pp. 119-130.
 33. Venkatesan, R., and Lecinski, J. 2021. *AI marketing canvas: a five-stage road map to implementing artificial intelligence in marketing*. Stanford, CA: Stanford Business Books. doi: 10.1515/9781503628045

34. Vlačić, B., Corbo, L., Costa, S., Silva, E., Dabić, M. 2021 The Evolving Role of Artificial Intelligence in Marketing: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Research*, ISSN: 0148-2963, 128, pp. 187–203 May 2021.

35. Wang, S., Wang, F., Zhu, Z., Wang, J., Tran, T., & Du, Z. 2024. Artificial intelligence in education: A systematic literature review. *Expert systems with applications*, 252, 124167.

36. Wells, R.E. 2023. *Strong AI vs. weak AI: What's the difference? Strong AI can do anything a human can do, while weak AI is limited to a specific task.* LifeWire. Retrieved August 22, 2025, from <https://www.lifewire.com/strong-ai-vs-weak-ai-7508012>.

37. Wilkinson, M., Go, S. & Mustapic, B. 2024. AI in Content Marketing: Benefits,

Challenges & How to Use It. [Online] Available at: <https://www.semrush.com/>

38. Yevseitseva, O., & Shkut, D. 2020. Digitalization of marketing communications. *Evropský časopis ekonomiky a management*, Svazek 6, 4 vydání. pp. 104-108, DOI: [10.46340/eu-jem.2020.6.4.14](https://doi.org/10.46340/eu-jem.2020.6.4.14)

Ventsislava Nikolova-Minkova
Technical University of Gabrovo, Bulgaria
Department of Social and Economic Sciences

e-mail: vnikolova@tugab.bg,
minkova.ventsislava@gmail.com



РАЗВИТИЕ НА ЗЕЛЕНИТЕ ТЕХНОЛОГИИ ЧРЕЗ ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ. БИБЛИОМЕТРИЧЕН АНАЛИЗ

Венцислава Николова-Минкова

DEVELOPMENT OF GREEN TECHNOLOGIES THROUGH ARTIFICIAL INTELLIGENCE. BIBLIOMETRIC ANALYSIS

Ventsislava Nikolova-Minkova

ABSTRACT: *The question of green technologies and their continuous improvement occupies a central place not only in the concept of sustainable development, but also in the policies of a number of countries looking for a way to limit the existing negative development trends and achieve development based on harmony between man and the environment. In this regard, the purpose of our research is to establish the evolution of green technologies under the influence of artificial intelligence (AI) and the possibilities for its application. We achieve this by applying a bibliometric analysis of publications extracted from Scopus for the period 2001-2026. As a result, we report a growing interest of authors in the possibilities of applying AI in green technologies for the period of research, with the published studies in 2024 exceeding the publications from 2001 to 2023. At the same time, we highlight the thematic focus that reveals the possibilities of AI to revolutionize green technologies.*

Key words: green technologies, artificial intelligence (AI), bibliometric analysis.

Introduction

The issue of green technologies, also called sustainable technologies, neutral or environmentally friendly technologies, is not something new at all. From the birth of the idea of sustainable development of society and its evolution into a universally recognized concept (Pezzey, 1992), through the principles of the circular economy and the growing number of interconnected and evolving concepts (Loiseau, et al., 2016), including bioeconomic (OECD, 2009), ecological economics (Loiseau, et al., 2016), blue economy (Nikolova, 2019), green economy (Newton & Cantarello, 2014), biomimicry (Dicks, 2016; Lurie-Luke, 2014) the issue of developing technological solutions that, in harmony with nature, will contribute to limiting the harmful footprint of social development on the environment is discussed. Despite the stated aspirations of politicians and lawmakers and the demonstrated commitment of the business sector and individuals, now we continue to negatively impact the environment with our activities. This is where the role of Artificial Intelligence comes into play as an innovative strategic technology area that can drive progress in green technologies.

The above predetermines the object of our development to choose green technologies, and the subject of research is the application of artificial intelligence in the same field.

Our goal is to identify the possibilities for applying AI to the development of green technologies and the areas in which such research has been conducted.

The tasks we set for the fulfillment of the research goal are:

- To define the essence of green technologies.
- To analyse publications exploring the relationship between AI and green technologies.
- To bring out the leading authors and their publications shaping the appearance of the analyzed area.
- To conduct a keyword co-occurrence analysis to identify the keywords reflecting the thematic focus of the analyzed research.
- To formulate conclusions and reveal the trends in the development of research in the field of AI and green technologies.

The limitations we introduce in the development are related to:

First. The database from which we extract the array on which we conduct analysis. We chose Scopus to search for publications on which to

build our analysis, due to the multidisciplinary nature of the database and the long-time range for which a study can be done.

Second. The keywords through which we conduct the search.

- Although AI includes various techniques and methods (Data learning, Machine learning, Deep learning, Natural language processing, Reinforcement learning, etc.) through which it is applied and which are often used by the authors to detail the topic of their publication, for the purposes of our research we conduct a search using the keyword “artificial intelligence” in order to highlight the evolution of computing and digital technologies into a technology of a more advanced kind, resembling and imitating human thinking.

- With regard to green technologies, they are explored through keywords such as “green technology”, “neutral technology”, “sustainable technology”, “environment friendly”, which, although they do not fully exhaust the scope of green and sustainable technologies, represent some of the more widely applicable concepts in the field, which is sufficiently indicative in view of the purpose of our development.

The contribution of our research is related to enriching the existing literature on the application of AI and deriving the areas in which researchers are analysing the possibilities for applying AI in the field of green technologies.

Literature review

The development of society is inevitably associated with the manifestation of problems of a different nature, arising as a reflection of the course of human evolution. To overcome them, human genius creates solutions of several types and nature, which are innovative technologies at a particular moment. In this regard, to deduce the essence and distinctive characteristics of environmental technologies, we must first clarify the essence of the term “technology”. According to one of the well-known definitions, technology is “...*is the result of applied research and is a system of scientific and practical knowledge, know-how, abilities and skills that can be embodied, further materialized in the elements of a specific transformation process and used through development to create new processes, products and/or services.*” (Georgieva, 1999). This definition brings out the complex nature of technologies as a set of systematized practical knowledge, through the consistent

application of which specific products can be created.

Environmental technologies, in turn, are sustainability-oriented and integrate environmental and social issues of concern to society into products, processes and organizational structures. They are developed on the same basis, but the focus is on the environmentally friendly solution to a specific problem and limiting the negative human footprint on the world around us. They „*protect the environment, are less polluting, use all resources in a more sustainable manner, recycle more of their wastes and products, and handle residual wastes in a more acceptable manner than the technologies for which they were substitutes*“ (Agenda 21, p. 305).

The importance of green (green) technologies in modern times is strongly underlined by their perception as a means of contributing to the sustainable development of society “...*green technology enhances the sustainability of the global economy*” (Bernykov et al., p. 162). This predetermines that green technologies also include a wide range of innovations that limit negative effects on the environment and provide economic and social benefits to society (Nazir, 2021). Historically, the development of green technologies was initially associated with the reduction of pollution, while modern eco-technologies include methods to prevent and increase the efficiency of the processes conducted, circular cycles of production and use of resources (Liu et al., 2024). In recent years, we have seen an expansion of the scope of application of green technologies through the integration of digital technologies, high-quality materials, and systems thinking (Han et al., 2022).

The possibility of using digital technologies, and in particular Artificial Intelligence, makes it possible to reveal the areas in which to replace obsolete and non-environmentally friendly technology with innovative green technologies, as well as to increase the quality and efficiency of environmental technologies.

The evolutionary development of green technologies has long passed the stage in which the main goal of the developed technologies is to deal with the pollution that has already arisen and their limitation, and there has come a time when technologies must be cleared of any negative impact on the environment not only in the process of their implementation, but also in the process of their creation. It is here that we reveal the importance of artificial intelligence – as a tool for increasing the quality and efficiency of green technologies.

The specialized literature gives us different definitions of the essence of AI, which are changing under the influence of the expanding range of activities that AI can perform through the application of different methods and techniques. One of the first definitions of AI derived from Minsky (1986) defined AI as a machine whose capabilities allow performing activities that require human intelligence. In more recent broad definitions, such as that derived from Gil de Zúñiga, Homero, Goyanes, and Durotoye, AI is seen as „*the tangible real-world capability of non-human machines or artificial entities to perform, task solve, communicate, interact, and act logically as it occurs with biological humans*“ (Gil de Zúñiga, et al., 2024). According to Jiang, et al. (2022) „*...the core of AI is ... the research theories, methods, technologies, and applications for simulating, extending, and expanding human intelligence*“ Jiang, et al. (2022, p. 2). Undeniably, the ability of AI to train itself in imitation of human intelligence and expertise, together with its ability to solve complex problems by analyzing large volumes of data and replicating complex operations, make it an indispensable tool for accelerating and improving the quality and efficiency of human activities performed in various fields.

In this regard, in the next part of our research, we are trying to establish the role of AI in increasing the effectiveness of green technologies.

Data and methodology

In the study, we apply bibliometric analysis (Donthu et al., 2021; Klarin, 2024), which allows us to investigate the relationship between different areas of human knowledge. Our goal is to identify the development of green technologies in the period 2001-2026, conducted through the application of artificial intelligence.

The selection of scientific literature, based on which we will conduct research, is conducted through Scopus. The database includes an array of publications in reputable and peer-reviewed journals in various scientific fields, which makes it a suitable choice for our purposes.

To present the results of the analysis, we use VOSviewer, through which we visualize the network maps of the analyzed keywords (Van Eck, Waltman, 2010).

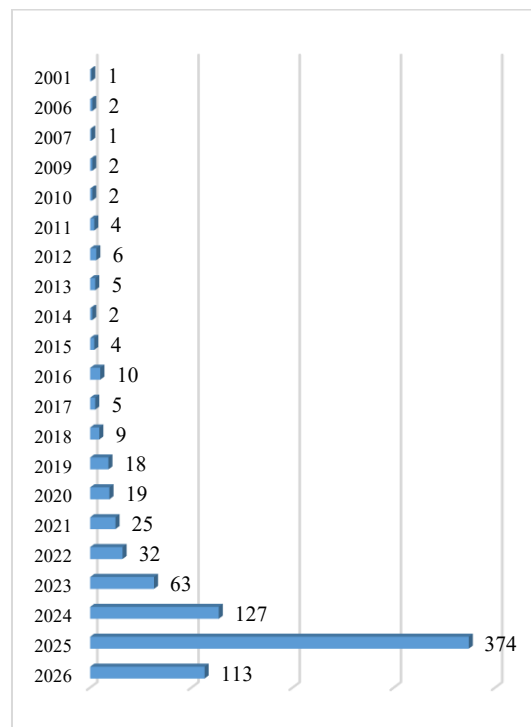
To select publications on which to apply bibliometric analysis, we started a search in Scopus, which includes the keywords „artificial intelligence“ AND „green technology“ OR „neutral technology“ OR „sustainable technology“, OR

“environment friendly” in “title-abstract-keywords”. As a result, we received 880 documents from the period 2001-2026. Then we removed 18 documents in languages other than English and another 38, the author of which is not indicated. Thus, the general population on which we conduct analysis includes 824 documents.

In the subsequent analysis, we adopt the terms “sustainable technology”, “ecological technology”, “environmentally friendly technology” and designate them with the term “green technologies”, due to their general purpose and application – to limit and contribute to reducing the negative impact of human activity on the environment.

Results and discussion

To estimate the amount of published research in the field of green technologies and artificial intelligence, we present data on published publications in the period 2001-2026 in Fig. 1.



Source: own preparation based on Scopus data.

Fig. 1. Publications by year (2001-2026)

From Fig. 1 we find that in the period up to 2019, in which both digital technologies (AI) and green technologies are in the process of their origin and development, the research analyzing their interaction is limited (up to 10 per year) and fragmented. After 2019, there was a noticeable increase in publication activity, reaching 374 surveys in 2025. It is impressive that by April 2026,

when the data on which we build our analysis were extracted, 88.98% of the publications published for the whole of 2024 have been published. The above allows us to conclude that the possibilities for applying AI in the field of green technologies are yet to come to the attention of researchers and will find their development in the coming years.

To identify the authors with the highest contribution to the development of research in the field, we analyze the number of publications and the number of citations for each author. Only five of all authors falling within the scope of the analysis have published more than 3 papers, as follows: Jung, S. (4 publications, 57 citations); Park, S. (3,

43); Bhati, R. (3, 1); Liu, B. (3, 57); Kumar, R. (3, 5). We accept that this is the result of the limited volume of research on which we built our analysis and the still insufficiently strong development of the thematic area, which predetermines the low publication activity. At the same time, the considerable number of authors working on AI and green technologies (3,017 authors participating in the analysis) indicates the importance of the thematic area and its expected development in the future.

After analyzing the citation of the documents included in the analysis, we highlight the top ten of them, which stand out with the highest importance and have received the widest popularity among the scientific community (see Table 1).

Table 1. Publications with the highest citation in the period (2001-2026)

№	Author	Document / Journal	Citations
1	Kuppan et al. (2024)	A comprehensive review of sustainable bioremediation techniques: eco friendly solutions for waste and pollution management <i>Waste management bulletin</i>	218
2	Tian et al. (2023)	Can enterprise green technology innovation performance achieve “corner overtaking” by using artificial intelligence? – evidence from Chinese manufacturing enterprises <i>Technological forecasting and social change</i>	194
3	Hassoun et al. (2022)	Exploring the role of green and industry 4.0 technologies in achieving sustainable development goals in food sector <i>Food research international</i>	186
4	Konstantinos, Georgios, & Garyfalos (2019)	A decision support system methodology for selecting wind farm installation locations using AHP and TOPSIS: Case study in Eastern Macedonia and Thrace region, Greece <i>Energy policy</i>	182
5	Singh & Sharma (2017)	A review on distributed generation planning <i>Renewable and sustainable energy reviews</i>	178
6	Zhou, Zhuang & Chen (2024)	How does artificial intelligence affect pollutant emissions by improving energy efficiency and developing green technology <i>Energy economics</i>	157
7	Sultana et al. (2017)	Human skin interactive self-powered wearable piezoelectric bio-e-skin by electrospun poly-l-lactic acid nanofibers for non-invasive physiological signal monitoring <i>Journal of materials chemistry B</i>	155
8	Khan, Mehmood, Kwan (2024)	Green knowledge management: a key driver of green technology innovation and sustainable performance in the construction organizations <i>Journal of innovation and knowledge</i>	155
9	Sun et al. (2020)	Biomemristors as the next generation bioelectronics <i>Nano energy</i>	154
10	Alzoubi, Mishra (2024)	Green artificial intelligence initiatives: potentials and challenges <i>Journal of cleaner production</i>	152

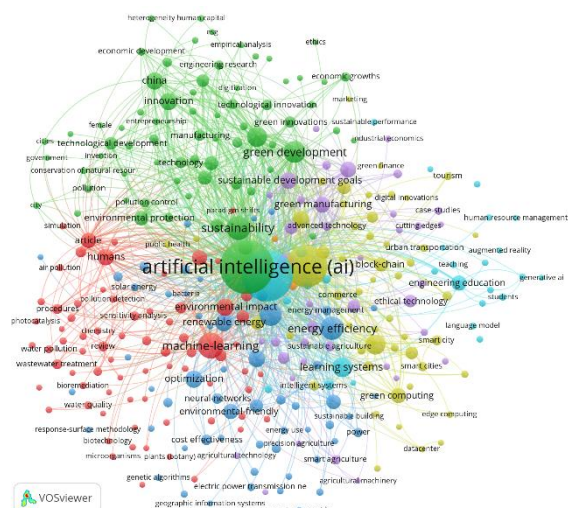
Source: compiled by the author based on Scopus data.

The information summarized in Table 1 illustrates the most frequently cited publications, their authors, and the journals in which they are published. It is important to note that five of the ten publications (see Table 1) have been published in

the last four years, which indicates the rapid dissemination and popularization of the author's ideas and again proves the importance of the area under study.

The thematic focus of the cited publications is indicative of the areas of application of AI. For example, Kuppan et al. (2024) analyzes the opportunities to increase the effectiveness of bioremediation (which is itself a revolutionary environmental technology) and waste management through AI, biosensors, and the Internet of Things (IoT). Other publications (Konstantinos, Georgios, & Garyfalos, 2019; Singh & Sharma, 2017) present the application of AI to optimize spatial planning in the presence of renewable energy sources and planning the production of electricity distribution systems. AI is also a crucial tool for transforming existing systems (Hassoun et al., 2022), improving energy efficiency, limiting pollution, and reducing the cost of developing green technologies (Zhou, Zhuang & Chen, 2024). An interesting perspective of analysis is offered by Sun et al. (2020), who analyze the application of green technologies to increase efficiency and reduce the cost of manufacturing technological solutions for AI, and Alzoubi & Mishra (2024), who analyze the opportunities to increase the environmental friendliness of AI and the development of “green AI”.

After we have derived the information about the most significant publications and their authors, and analyzed their nationality, we conduct a keyword co-occurrence analysis of the most common keywords in the analyzed array of publications and present it through a network map (see Fig. 2).



Source: own preparation based on Scopus data.

Fig. 2. Keyword Network Map

The top ten keywords most common in the analysed publications are presented in Table 2, where we reflect the number of occurrences of each word and the strength of the links with the other keywords.

Table 2. Frequency of occurrence of keywords

No	Keywords	Occurrences	Total link strength
1	Artificial intelligence (AI)	391	2609
2	Green technology	358	2509
3	Sustainable development	241	2078
4	Machine-learning	91	696
5	Sustainability	81	582
6	Energy efficiency	77	608
7	Green development	66	756
8	Energy	65	558
9	Green economy	55	614
10	Internet of Things (IOT)	55	465

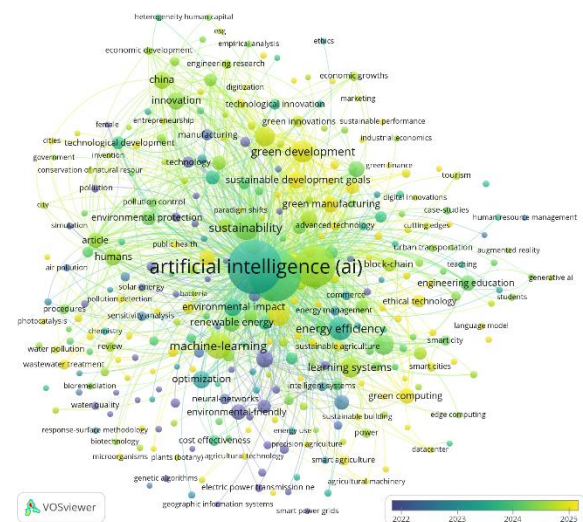
Source: own preparation based on Scopus data.

Data on the frequency of occurrence of keywords indicates the thematic areas in which the author's research is conducted. Of course, the first two keywords are descriptive in terms of the areas in which we conduct our research, and the rest (see Table 2) characterize AI (Machine-learning, Internet of Things) or represent the areas of application of AI (sustainable development, sustainability, energy efficiency, energy, green economy).

A more detailed look at keywords and the frequency of their occurrence can be obtained from the network map (see Fig. 2) on which they are

visualized. As seen in Figure 2, keywords are grouped into six clusters, expressing their thematic focus. The first and largest red cluster includes 74 keywords, including “machine-learning”, “environmental sustainability”, “environmental impact”, “sensitivity analysis”, “wastewater treatment”, “life cycle assessment”, “automation”, “environmental monitoring”, “procedures”, “prediction”, “remediation”. The second green cluster includes 70 terms, including “artificial intelligence”, “sustainability”, “green development”, “green economy”, “environmental protection”, “technological development”, “technology innovation”, “manufacturing”, “digitalization”, “technology adoption”, “governance approach”, and apparently from the keywords it is rather conceptual in nature. The third dark blue cluster (57 keywords) looks at issues related to energy and its optimization, with the most frequently appearing keywords being “energy”, “renewable energy”, “energy efficiency”, “energy utilization”, “energy conservation”, “energy consumption”, “optimization”, “decision making”, “neural network”, “fuzzy inference”, “forecasting”. The fourth yellow cluster (51 keywords) covers investment in individual economic sectors to achieve “sustainable development”, environmental challenges and opportunities through “internet of things (IoT)”, “block-chain”, “big data”, “digital transformation”, “green computing”, “intelligent systems”, “predictive analytics”, “information systems”, “resources allocation” to increase the efficiency of this process. The fifth purple cluster includes 39 keywords “circular economy”, “sustainable development goals”, “green manufacturing”, “smart manufacturing”, “carbon economy”, “advanced technology”, “resource optimization”, “resource efficiencies”, “industrial revolutions”, “deep learning”, “sustainable solution”, “strategic planning”, “smart agriculture”. The sixth light blue cluster covers 28 keywords related to the methods and techniques of applying AI to green technologies such as “digital technology”, “learning systems”, “engineering education”, “e-learning”, “learning systems”, “learning algorithms”, “virtual reality”, “data mining”, “smart technology”, “patents and inventions”.

To track the development trends of research on the application of artificial intelligence in the field of green technologies, we present the keywords in the overlay visualization network (see Fig. 3), through which we establish the period of occurrence of each keyword.



Source: own preparation based on Scopus data.

Fig. 3. Keywords overlay visualization network

The earliest in the authors’ horizons (until 2022 inclusive) are the issues related to environmentally friendly technologies, decision support systems, “decision making”, “robotics”, “automation”, “performance assessment”, “forecasting”, “manufacturing”, which we associate with the initial introduction of artificial intelligence methods to bring the industry towards environmentally friendly development.

In 2023, the authors analyze optimization, environmental impact, energy efficiency, cost efficiency, e-learning, in the context of technological development, and at the end of 2023, the term green technologies are also introduced.

For 2024, attention is focused on the sustainable development and application of various technological innovations with AI “machine-learning”, “learning systems”, “internet of things”, “block-chain”, to ensure the information management of companies and to achieve environmental protection through the processes of “wastewater treatment”, and “remediation”. AI has also been successfully applied to create various “predictive models” that predict the effect of the introduction of environmental technologies or the change of the current negative trends resulting from the introduction of environmentally friendly practices.

In 2025, the focus of researchers is on sustainable development goals, greenhouse gas emissions, digital economy, eco-design, carbon economy, or all these areas where it is necessary to take strategic decisions to limit the negative impact of human activities on the environment and ensure sustainable development. Management decision-making and strategic planning, research and development management, are based on a data-driven approach. For this purpose, “language

model”, “large language model”, “SHapley Additive explanation” are used. New technological solutions are being introduced in various sectors („smart agriculture“, „agricultural machinery“, „agricultural technology“). The application of AI is also expanding to life cycle analysis, pollution detection, resource optimization. Attention is paid to the issue of “cyber security” and the possibilities of manipulation of AI.

Conclusion

In this paper, we have tried to highlight the specific focus of green (environmental, sustainable, environmentally friendly, neutral) technologies in relation to other innovative technologies. Through the brief overview we have prepared for their essence, we have presented their role in achieving the development of a society in accordance with nature.

Defining the essence of AI, we also deduced its importance for the development and increasing the efficiency of green technologies.

Through our bibliometric analysis, we revealed the growing interest of authors in applying AI in the field of green technologies after 2020, considering that publications published in 2024 are 37 more (374 in total) than publications published from 2001 to 2023 (337 in total).

At the same time, the lack of concentration of a large number of publications by one author (only 5 authors from the study array have 3 or more publications) indicates a wide popularity of the thematic area among researchers (3,017 authors are researching the issues of the application of AI in the field of green technologies), but also insufficient development in the direction that we expect in the coming years, as can be seen from the data on publication activity from the last 2-3 years.

The analysis of the citation of the publications allowed us to reveal those of them that are of the greatest importance for the development of scientific thought and direction, and here we should emphasize the rapid dissemination of scientific ideas among the community, judging by the high number of citations received in a short period of time. On the other hand, the topic analyzed in the cited publications allows us to reveal some of the thematic areas in which artificial intelligence can be used not only to plan, optimize and increase the efficiency of existing systems and ongoing processes, as well as to design new ones, but also to determine the possibilities for increasing the environmental friendliness of artificial intelligence itself and transforming it into a “green technology”.

Through the conducted keyword co-occurrence analysis (see Fig. 2) and the constructed keywords overlay visualization network (see Fig. 3), we revealed the keywords that appear most often in the analyzed set of publications and traced the trends in the development of scientific research through the chronological tracking of the appearance of keywords.

As a result of the prepared analysis, we can point out that we have fulfilled the purpose of the study and the tasks set.

In summary, we can derive the following areas of application of AI in the field of green technologies:

- Development of forecasting systems, including forecasting the environmental impact of various innovative technologies; forecasting the possibilities for limiting the negative impact of people on the environment; forecasting climate change; forecasting energy flows.
- Methods for increasing the efficiency of the ongoing processes and optimization of the input resources.
- Designing energy-saving systems and identifying opportunities to increase the capacity of existing renewable energy sources.
- Generating sustainable management decisions and developing and implementing sustainable practices in various sectors of the economy.

The contribution of our research is related to enriching the existing literature in the field of AI and specifying the areas of its use in green technologies.

Beyond the scope of this research and subject to future developments, the monitoring of the diffusion of several types of techniques and methods of application of AI in the field of green technologies and assessment of the direct effect of their introduction remains.

Acknowledgment

This article was published with the financial support of Technical University of Gabrovo, Bulgaria under project NIP2026-11 “Benchmarking for Integrating Artificial Intelligence into Strategic Company Management”.

References

1. Agenda 21, Chapter 34, Transfer of environmentally sound technology, cooperation and capacity-building, Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21>

2. Alzoubi, Y. I., & Mishra, A. 2024. Green artificial intelligence initiatives: Potentials and challenges. *Journal of Cleaner Production*, 468, 143090, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143090>
3. Bernykov, V., Bilousko, T., Bilousko, R., Pitel, N., & Starovoyit, V. 2025. Green Technologies and Their Contribution to a Sustainable Global Economy in 2020-2025: A Literature Review. *Futurity Economics & Law*, 5(1), 161–178. <https://doi.org/10.57125/FEL.2025.03.25.09>
4. Dicks, H. 2016. The Philosophy of Biomimicry. *Philos. Technol.* 29, 223–243 <https://doi.org/10.1007/s13347-015-0210-2>
5. Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. 2021. How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.-04.070>
6. Georgieva, T., 1999. *Tehnologichen transfer*. Svishtov, Izdanie na "S. A. Cenov", Svishtov.
7. Gil de Zúñiga, H., Homero, M. G., and Durotoye, T. 2024. A scholarly definition of artificial intelligence (AI): advancing AI as a conceptual framework in communication research. *Political communication*, 41.2, 317-334.
8. Han, D., Zhang, C., Ping, J., & Yan, Z. 2022. A new area of utilizing industrial Internet of Things in environmental monitoring. *Frontiers in Chemical Engineering*, 4, Article 842514.
9. Hassoun, A., Prieto, M. A., Carpena, M., Bouzemrak, Y., Marvin, H. J., Pallares, N., ... & Bono, G. 2022. Exploring the role of green and Industry 4.0 technologies in achieving sustainable development goals in food sectors. *Food Research International*, 162, 112068, <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2022.112068>
10. Jiang, Y., Li, X., Luo, H., Yin, S., & Kaynak, O. 2022. Quo vadis artificial intelligence? *Discover Artificial Intelligence*, 2(1), 4.
11. Khan, A. N., Mehmood, K., & Kwan, H. K. 2024. Green knowledge management: A key driver of green technology innovation and sustainable performance in the construction organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(1), <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100455>.
12. Klarin, A. 2024. How to conduct a bibliometric content analysis: Guidelines and contributions of content co-occurrence or co-word literature reviews. *International Journal of Consumer Studies*, 48(2), e13031.
13. Konstantinos, I., Georgios, T., & Garyfalos, A. 2019. A Decision Support System methodology for selecting wind farm installation locations using AHP and TOPSIS: Case study in Eastern Macedonia and Thrace region, Greece. *Energy Policy*, 132, 232-246, <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2019.05.020>
14. Kuppan, N., Padman, M., Mahadeva, M., Srinivasan, S., & Devarajan, R. 2024. A comprehensive review of sustainable bioremediation techniques: Eco friendly solutions for waste and pollution management. *Waste management bulletin*, 2(3), 154-171, <https://doi.org/10.1016/-j.wmb.2024.07.005>
15. Liu, Y., Chen, S., & Zhang, H. 2024. Sustainable materials and manufacturing processes: A circular economy approach. *International Journal of Production Research*, 62(14), 4825-4843.
16. Loiseau, E., Saikku, L., Antikainen, R., Droste, N., Hansjürgens, B., Pitkänen, K., ... & Thomsen, M. 2016. Green economy and related concepts: An overview. *Journal of cleaner production*, 139, 361-371.
17. Lurie-Luke, E. 2014. Product and technology innovation: What can biomimicry inspire? *Biototechnology advances*, 32(8), 1494-1505.
18. Minsky, M. L. 1986. *Semantic information processing*. Cambridge, MA: MIT Press.
19. Nazir, N. 2021. Development of green technology from the past to the future development: A systematic literature review paper. *Systematic Literature Review and Meta-Analysis Journal*, 2(1), 25-37, <https://doi.org/10.54480/slrml.v2i1.13>.
20. Nikolova, N. 2019. Entrepreneurial "BLUE" Practices for Sustainable Development and Resources Efficiency. *Environment. Technology. Resources. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*, Vol. 1, pp. 198-203, <https://doi.org/10.17770/etr2019vol1.-4114>.
21. Newton, A. C., & Cantarello, E. 2014. *An introduction to the green economy*. Earthscan, Abingdon, UK.
22. OECD, 2009. *The bioeconomy to 2030: Desinging a Policy Agenda*. Available at: [http://refhub.elsevier.com/S0959-6526\(16\)31149-0/sref60](http://refhub.elsevier.com/S0959-6526(16)31149-0/sref60)
23. Pezzey, J. 1992. Sustainable development concepts. *World*, 1(1), 45.
24. Singh, B., & Sharma, J. 2017. A review on distributed generation planning. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 76, 529-544, <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.03.034>
25. Sultana, A., Ghosh, S. K., Sencadas, V., Zheng, T., Higgins, M. J., Middy, T. R., & Mandal, D. 2017. Human skin interactive self-powered wearable piezoelectric bio-e-skin by electrospun poly-l-lactic acid nanofibers for non-

invasive physiological signal monitoring. *Journal of Materials Chemistry B*, 5(35), pp. 7352-7359.

26. Sun, B., Zhou, G., Guo, T., Zhou, Y. N., & Wu, Y. A. 2020. Biomemristors as the next generation bioelectronics. *Nano Energy*, 75, 104938, <https://doi.org/10.1016/j.nanoen.2020.104938>[Get rights and content](#)

27. Tian, H., Zhao, L., Yunfang, L., & Wang, W. 2023. Can enterprise green technology innovation performance achieve “corner overtaking” by using artificial intelligence?—Evidence from Chinese manufacturing enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122732, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122732>

28. Van Eck, N.J., Waltman, L. 2010. Software survey: VOSviewer, a computer program for

bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538.

29. Zhou, W., Zhuang, Y., & Chen, Y. 2024. How does artificial intelligence affect pollutant emissions by improving energy efficiency and developing green technology. *Energy Economics*, 131, 107355, <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2024.107355>

Ventsislava Nikolova-Minkova
Technical University of Gabrovo, Bulgaria
Department of Social and Economic Sciences

e-mail: vnikolova@tugab.bg,
minkova.ventsislava@gmail.com



ПОДХОДИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ДИАГНОСТИКА НА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА

Албена Янакиева

APPROACHES AND TOOLS FOR THE ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Albena Yanakieva

ABSTRACT: The aim of this article is to examine the role and specific characteristics of approaches to diagnosing organizational culture, encompassing both qualitative and quantitative instruments. Both approaches constitute the object of analysis, as they are grounded in different research logics and complement one another; their combined application provides a more comprehensive and reliable understanding of organizational culture. Qualitative methods are characterized by an in-depth exploration of meanings, values, and symbolic aspects of the organizational environment, but they require a high level of expertise and are resource-intensive. Quantitative methods, on the other hand, enable measurement, comparison, and statistical analysis of data, yet they tend to reduce the complexity of the cultural phenomenon through the use of predefined indicators.

Key words: organizational culture, quantitative and qualitative diagnostic tools

Въведение

Постиндустриалното развитие в глобален план води до преосмисляне на управленските подходи в посока към по-интегрирани и синергетични модели на управление. Това предполага засилване на международния характер на управленските процеси и разширяване на тяхната приложимост в различни национални контексти. Интернационализацията на управлението започва да се изразява в адаптиране на националните управленски модели към универсални принципи, основани на синергия, координация и гъвкавост при вземането на решения.

В исторически план 80-те години на XX век се открояват като период на съществени трансформации в управленската теория и практика, които оказват пряко влияние върху развитието на изследванията в областта на организационното поведение и организационната култура. Сред ключовите промени се открояват няколко основни тенденции. Налагането на стандарти за управление на качеството в условията на глобализация поставя акцент върху унифицирани изисквания и контрол върху резултатите. Наблюдава се интеграция на управленските процеси, насочена към по-ефективно

използване на ресурсите и оптимизация на организационната дейност. Паралелно с това се формират висококонкурентни организационни структури, способни да реагират бързо на динамичните промени в пазарната среда. Развиват се и нови критерии за оценка на управленската ефективност, които надхвърлят традиционните икономически показатели и включват качествени измерители като удовлетвореност на клиентите и технологична комплексност. Засилва се и ролята на държавата като регулатор в контекста на пазарната икономика, особено при управлението на системни икономически и социални проблеми.

Управлението на промяната и на организационната култура се утвърждават като устойчиви и ключови фактори за развитието на съвременните организации като определят тяхната способност за адаптация и конкурентоспособност. Основание за разглеждането на организационната култура като значим фактор за дългосрочна ефективност е изключително определящото ѝ влияние за целия функционален живот в една компания. Изграждането на адекватна на организацията стратегия и култура е особено важно за дейността на всяка компания, изразяващо се в цялостен личностен профил на едно предприятие. Елементите ѝ, свър-

зани с ценности, ритуали, традиции и артефакти дифузно влияят на всеки човек в организацията, оформяйки груповите поведенчески характеристики, вярвания и нагласи. [4]

Понятието „организационна култура“

Повишаването на интереса към понятието „организационна култура“ датира от 70 -те и 80 – те години на 20 век, когато става реалност усъвършенстването на т. нар. „японско икономическо чудо“. Този икономически растеж на японските компании създава основата на проучванията за това каква е организационната им философия и как имплементират ефективни управленски стратегии. Фокусът върху мениджърските подходи и прийоми поставя генералния акцент върху културата, респективно ценностите и поведенческите характеристики в динамиката на организационния живот.

Генезисът на понятието „организационна култура“ е въведено от Ендрю Петигрю през 1979 г. Коренът на думата „култура“ е латински – „colere“ т.е. обработвам, култивирам или почитам от cult и ur – преклонение към светлината. [1]

В контекста на управлението терминът е широк, интердисциплинарен, обозначаващ споделен и научен начин на мислене, чувства и поведение, което възниква в резултат на адаптирането на социални групи към външни условия и като ефективен инструмент за управление на тези условия, към които социалните групи се приспособяват. Редица научни области изучават културните аспекти на поведението и управлението на организациите - културната антропология, психология и социология. Още в средата на миналия век Алфред Кръбер и Клайд Клъкхохн съставят „списък със 161 различни дефиниции на култура, отразяващи различни разбираня или критерии за оценяване на човешката дейност. [3] Ако трябва да обобщим и дефинираме организационната култура, можем да твърдим, че тя може да се разбира като: „набор от основни вярвания, ценности, нагласи и норми на поведение, които се споделят в рамките на организацията и които се проявяват в мисленето, чувствата и поведението на членовете на организацията и в артефакти (т.е. творения) от материален и нематериален характер“.

Културата е социален феномен, който има наиндивидуален характер, конструкт, свързан с натрупания опит на определена социална

единица. Той позволява на компанията да е устойчива на промени. Поведенческите модели на членовете ѝ способстват за ефективното функциониране и оцеляване на групата, предавайки се на новопостъпили и адаптиращи се нови служители, поради стабилността си. Организационната култура обаче не е статична и еднообразна, тъй като постоянно се търсят подходи за адаптиране към динамичната, турболентна външна икономическа среда. [8]

Модел организационна култура на Едуард Хол

Едуард Хол през 1995 разглежда организационната култура като многослойна структура, съставена от три взаимосвързани нива, които се различават по степен на видимост и устойчивост на промяна. Най-външното ниво (Ниво А) включва наблюдаемите културни артефакти и етикетни практики. То обхваща езикови модели, форми на обръщение, облекло, хранителни предпочитания, ритуали на поздравяване, както и други видими елементи на ежедневно поведение. Това ниво е най-лесно достъпно за наблюдение, тъй като се проявява пряко в социалното взаимодействие. Второто ниво (Ниво Б) се отнася до поведенческите модели и организационните практики. То включва относително устойчиви културни стилове, като стил на комуникация, стил на вземане на решения и стил на управление на конфликти. Макар и по-малко очевидно от артефактите, това ниво все още може да бъде емпирично наблюдавано, но изисква подходящи аналитични и диагностични инструменти.

Най-дълбокото ниво (Ниво С) представлява ценностно-нормативното ядро на организационната култура. То включва фундаментални вярвания, морални принципи и ценностни ориентации в организационния контекст. Това ниво е най-слабо видимо и същевременно най-устойчиво на промяна, тъй като формира базисната логика на културната система.

Моделът на Хол подчертава, че организационната култура следва йерархична структура от повърхностно наблюдаеми прояви към дълбоко заложили ценностни основания, като именно последните определят устойчивостта и идентичността на културната система. [7]

Модел на организационна култура на Хеерт Хофстеде

Хеерт Хофстеде, един от най-значимите автори, занимаващи се с културата в контекста на мениджмънта, издава световноизвестна книга *Cultures and Organizations*, с подзаглавие *Software of the Mind*, в която изгражда символна "диаграма на лука", приравняваща символи, герои и ритуали, под нивото на видимост за външен наблюдател, с "ципи от лук". Заедно с видимите артефакти ги нарича практики. Ядрото, което не може да се наблюдава пряко и е следствие само от поведението на хората, са ценностите. Нивата на умствено програмиране са: нивото на национална култура; нивото на култура, свързано с определен етнос, религия или език; нивото на култура, свързана с определянето на пола (мъжка и женска култура, проявяваща се особено в разбирането на съдържанието на мъжките и женските роли); нивото на култура, свързано с принадлежността към определено поколение (по своите символи, герои, ритуали и ценности); нивото на култура, свързано с принадлежността към определена класа; ниво на същинска организационна култура (служителят е социализиран от организацията, към която принадлежи). [2]

Модел на националната култура на Тромпенаарс

Холандецът Фонс Тромпенаарс в края на 20 век предлага интерпретационна рамка за анализ на националните култури, основана върху три основни категории културни проблеми – отношението **към хората, към природата и към времето**. В рамките на тази концепция той извежда набор от културни измерения, които отразяват различията в ценностите и управленските практики между различните общества. Първите пет измерения описват социалните и междуличностните ориентации в културата.

- **Универсализъм и партикуларизъм** - степента, до която правилата се прилагат еднакво или се адаптират към конкретния контекст. Поведението на универсалистичните култури се основава на правила и твърдо установени норми. Следва се принципът на задължителност, а договорите са съществена и решаваща част от живота, документооборотът е първостепенен, отношенията - второстепенни. Партикуларистите, като техен контрапункт, са

ориентирани към приятелство и лични отношения. Насоката на решенията се основават на множеството гледни точки и възгледи, договорните отношения са гъвкави и са съобразени с променящите се външни фактори и обстоятелства. Културата се основава преди всичко на организационна етика, колегиалност, ценности и взаимоотношения.

- **Индивидуализъм и колективизъм** - разкрива доминиращата ориентация към лични или групови цели. Индивидуалистичните култури се характеризират с мотивация чрез персонализирани стимули. Членовете на този тип култура са самоориентирани, стремят се към резултати и носят отговорност за тях. В колективистичните култури груповото вземане на решение е център, моделите за групови управленски решения се прилагат, а фокусът е върху колектива. Резултатите се представят чрез групата, колективната отговорност е водеща, а индивидуалните постижения не се толерират, персоналните награди не са ценност, а успехът се споделя с другите в групата.

- **Неутралност и емоционалност** – отразява степента на изразяване на чувства в социалните взаимодействия. Неутралните култури се свързват с емоционална интелигентност и потискане на експресивните реакции в организационния живот. Характерното хладнокръвно и рационално поведение, монотонната реч на членовете е важна част от организационно-битийната им култура. Членовете на емоционалните култури разкриват своите мисли и чувства чрез емоционален израз, както вербално, така и невербално. Дават воля на напрежението си и изразяват емоциите си естествено и яростно, а техните изрази са склонни да бъдат драматични.

- **Директна и дифузна култура** - отнася до разграничаването или смесването на лични и професионални сфери. При първия тип култура членовете са директни и целенасочени. Техният израз се характеризира с прецизност, строгост, сигурност и прозрачност. Управленските умения и компетенции се характеризират с точни и подробни инструкции. Реализацията на стратегическите цели е съпроводена с изпълнение на стандарти. Моралните принципи, ръководещи действието, са дадени предварително. Членовете на дифузните култури са индиректни и привидно „безцелни“, имат склонност към уклончивост, двусмислие и неяснота. Етичните аспекти на действията зависят от човека и контекста, преплитат се лични и бизнес интереси.

- **Култура на приписване и култура на постижения** - показва дали социалният статус се определя от лични характеристики или от постигнати резултати. В двата типа култури ориентацията е съобразно статута. В културите на приписването и ориентацията към постиженията е основополагащо как се придобива статус в съответните култури. В първия тип култури статусът се приписва във връзка с възраст, социален произход, образование, професия, връзки и т.н. Във втория тип статусът и уважението се извличат от знанията, социалното и професионално представяне, както и постиженията и успехите на дадено лице.

- **Култури, ориентирани към времето диференциране** - миналото, настояще и бъдещето. В организациите, в които се следват значими фигури на предшественици, минали образци и модели на поведение, фокусът е върху корени, род, произход, история и така се оформя култура на миналото, на традициите. Съществуват национални културални измерения, в които организациите са ориентирани или към настоящи, текущи задачи и модели или към стратегически планирани бъдещи дейности и цели. Фокусът е върху потенциала на компанията и нейните възможни бъдещи успехи, ползи и конкурентоспособност.

- **Култура с вътрешно насочена и култура с външно насочена ориентация** - отнася се до отношението към околната среда. Към организации, насочени към вътрешно ориентирана култура, спадат членове, за които формата на контрол е жизненоутвърждаваща за предприятието. Фокусът е върху самите тях, управленските похвати, които прилагат върху своите подчинени и в повечето случаи – пряк и доминантен контрол над цялостния организационен живот. В организации, характеризиращи се с индиректен контрол, ръководителите възприемат позитивна перспектива относно ролята на човека в трудовия процес, а именно: служителите се стремят към професионално удовлетворение, като съгласуват личните си цели и потребности с тези на организацията. Фокусът е върху сътрудничеството между колеги, партньори и клиенти чрез компромиси и изразена колегиалност, както и върху отчитането на техните потребности и поддържането на баланс с природната и социалната среда. [11]

Имплементация на стратегически инструмент за управление на организационната култура

Процесът на имплементация на инструменти за управление на промяната е в пряка зависимост със стратегическите цели на организацията и тяхното ефективно реализиране. Организационната култура се проявява като ключов фактор, който подпомага или ограничава изпълнението на стратегията, тъй като се изгражда върху ценности, норми на поведение и видими организационни артефакти. Стратегическите подходи за постигане на организационните цели са тясно обвързани с принципите, свързани с утвърждаването и спазването на организационни ценности, модели на поведение и корпоративни практики, често формирани под въздействието на динамични външни условия. Като методологическа рамка за въвеждане на система за управление на организационната култура на промяна в организационната култура може да се използва моделът DII (Diagnosis – Interpretation – Implementation).

1. Диагностика – включва анализ на съществуващото състояние на организационната култура чрез подходящи инструменти и идентифициране на доминиращите ценности, норми и поведенчески модели. Посредством инструмента за диагностика - *моделът OCAI* за анализ на ценностите се осъществява диагностика на облика на настоящата организационна култура в предприятието и се оформя желаният бъдещ профил на културата, към която цялото предприятие се стреми.

2. Интерпретация – изразява се в анализ на резултатите от диагностиката и формулиране на желаните промени в културните характеристики, съобразени със стратегическите цели на организацията. Изборът на нови параметри на промяна в културата на организацията с конкретни стойности фокусира вниманието към помощен инструмент - *Балансираната система от показатели*. Той подпомага както имплементацията на стратегическите цели на предприятието, така и определянето на конкретни дейности и мероприятия и съответните числени стойности към тях, които ще са сигурен ориентир за следване на променената култура.

3. Имплементация – обхваща практическото въвеждане на новите културни параметри чрез конкретни управленски действия, поли-

тики и инструменти. Този процес цели трансформация на организационната среда в посока по-висока съгласуваност между стратегия, структура и културни практики, като по този начин се повишава ефективността на цялостното организационно функциониране.

Част от целия процес при апробацията на новия профил изисква да се вземат ключови управленски решения, свързани със срокове, показатели, делегиране на отговорности и задължения. Стратегическият подход *Balanced Scorecard* се оказва подходящ инструмент за контрол на изпълняваната процедура по промяна на заложената организационна култура и подпомага структурирането, систематизирането и практическото реализиране на промените в нея. Така както системата от балансиращи показатели подпомага внедряването на организационната стратегия чрез четирите основни дименсии: обучение и развитие на човешките ресурси, вътрешни процеси, връзки със заинтересовани страни (клиенти, потребители, доставчици) и финанси, по същия начин може да се приложи и за осъществяване на измерители за промяна на културата. Приложен към управлението на организационната култура, този модел осигурява възможност за дефиниране на конкретни индикатори за културна промяна във всяка от посочените области. По този начин *Balanced Scorecard* се утвърждава не само като инструмент за стратегически контрол, но и като цялостна рамка за опериране и проследяване на процеса на културна трансформация в организацията. Той спомага за извеждането и развитието на управленския капацитет, необходим за успешно осъществяване и дългосрочно утвърждаване на културната трансформация, като едновременно с това позволява адаптиране на процеса към спецификите на организацията чрез ефективно делегиране. Това обхваща ключови компетенции, свързани със стратегическо лидерство и управление на промяната, оптимално разпределение на роли и отговорности между организационните нива, изграждане на организационна гъвкавост и способност за функциониране в променена среда и осигуряване на информираност, ангажираност и съгласуваност между всички участници в процеса. [12]

Инструменти за диагностика на организационната култура

Диагностиката на организационната култура включва комплекс от качествени и количествени инструменти, които позволяват идентифициране, измерване и интерпретация на ценности, норми, поведенчески модели и символни структури в организацията. Изборът на подходящ инструмент зависи от целите на изследването, нивото на дълбочина на анализа и мащаба на организацията. В редица ситуации организацията са принудени да диагностицират организационната си култура, тъй като разработването на стратегия и съответните ѝ цели са в пряка зависимост от прилагането на организационни промени, често посрещани със съпротива от членовете на организацията. Това налага търсенето на подходи и инструменти за диагностика на настоящата организационна култура в предприятието и внедряване на адекватни, усъвършенствани показатели за подобряването ѝ. Дори и ниската организационна производителност, както и планирането на мащабни структурни преобразования са причини за спешна диагностика и действия за анализ. [8]. Необходимо е да се избере подходящо ниво на този анализ и внимателен подбор на показатели. Ако организационната култура се анализира само повърхностно, т.е. на ниво артефакти и поведение, интерпретацията на данните е много трудна и податлива на субективно изкривяване от страна на анализиращия. [10]

• **Качествени методологически подходи**, използвани в изследването на организационната култура - осигуряват възможност за задълбочено разбиране на скритите аспекти на културата, включително неформални практики, символи и значения, които не могат да бъдат лесно измерени количествено. Към основните качествени инструменти се отнасят:

- наблюдениято;
- интервютата (полуструктурирани, дълбочинни и групови);
- анализът на организационни документи;
- проективните техники.

Ключов метод при качествените подходи е *наблюдението*, което се утвърждава като фундаментален метод за събиране на емпирични данни, чието ефективно приложение предполага предварително планиране и ясно дефиниране на обекта и процедурата на наблюдение [9]. Под въздействие на избора на изследователска стратегия наблюдението може да има

т.нар. натуралистичен характер, т.е. изследователят не се намесва в протичащите процеси, присъствието му няма влияние върху поведението и преживяванията на участниците, осигурявайки висока степен на автономност. Авторите смятат, че има и вариантът с участващо наблюдение, начин за прикрита или явна намеса във функционалните процеси на участниците, идентифицирайки разнообразни проявления на организационната култура като артефакти, ритуали, традиции, митове и символи.

Интервюто, според Мийовски [10], представлява един от най-комплексните, прецизните, но и най-информативни и полезни качествени методи. Полуструктурираният формат на интервюто комбинира предварително зададена рамка с гъвкавост при отговорите, респондентът може да избере стила на отговора. Дълбочинното интервю се основава на тематични области и адаптивно взаимодействие с респондента, с цел извличане на детайлна и богата информация. При него се подготвят тематични блокове, свързани с разкриване на организационни ценности. Гъвкаво реагира на ситуацията, за да стимулира отговорите на респондента, което позволява получаването на голямо количество информация. [6], [8] Груповото интервю (фокус група) позволява анализ на взаимодействията между участниците, обмен на мнения между членовете на групата, което допринася за разграничаване на индивидуални и колективни възгледи, споделен опит и акцентира върху процесуалната динамика на дискусията [8].

Според Лукашова *анализът на документи*, с цел диагностициране на организационната култура, включва изследване на вътрешноорганизационни писмени източници като отчети, протоколи и други записи. Този подход може да бъде насочен както към извличане на явна информация, така и към разбиране на дълбинните значения на данните. [8] Контент анализът представлява междинен метод между качествени и количествени подходи, който позволява систематизиране и количествено описание на съдържанието.

Използването на *проективни методи* се препоръчва в ситуации и явления, в които тестваният субект е изправен пред двусмислена стимулна ситуация, каквато е организационната култура. Те разкриват субективните културни нагласи на участниците, основават се на представянето на стимул, който налага неговото тълкуване, основано на собствените културни чувства и възприятия. [8] Примери са

създаване на визуални материали (рисушки, колажи), методът на критичните събития и тестове с незавършени и непълни изречения.

Инструментариумът от качествени методи при диагностиката на организационната култура е свързано със значителни предизвикателства. Необходима е висока степен на прецизност по отношение на анализа и интерпретацията на данни, висока експертност, развити комуникационни компетенции и умения за изграждане на доверие, много добро ниво на познания относно организационната култура.

• **Количествени методологически подходи, използвани в изследванията на организационната култура** - предоставят възможност за стандартизирано измерване и сравнителен анализ на организационната култура, но тяхната ефективност зависи в значителна степен от валидността на избраните индикатори, адекватността на използвания инструментариум и адекватното интерпретиране на получените данни. В тази категория, според редица автори и изследователи на организационната култура, се включват стандартизирани техники за събиране и анализ на данни, сред които се открояват:

- структурираното наблюдение;
- структурирано интервю;
- въпросникови методи.

При *структурираното наблюдение* задължително се използва предварително разработен инструментариум – например наблюдателен лист с ясно дефинирани категории на поведение, които се регистрират систематично [6].

Структурираното интервю изисква стриктно следване на предварително формулиран набор от въпроси, без възможност за отклонение от установената последователност. Респондентът избира от подготвен списък с отговори, които се ограничават до предварително зададени алтернативи, така че в известен смисъл това е вербализирана форма на стандартизиран въпросник. [6], [9]

Най-популярните количествени методи за изследване и диагностициране на организационната култура са *въпросниковите методи*. Предвид комплексния и многоизмерния им характер ключов етап при конструирането на въпросника е прецизният подбор на показатели за организационна култура, които адекватно предоставят най-значима информация за съществените аспекти и характеристиките ѝ. Разграничават се различни типове въпросници. Типологичните имат за цел да установят

наличието и степента на проявление на характеристики, присъщи за определени типове организационна култура. Те позволяват да се определи до каква степен дадена организация съответства на предварително дефинирани културни модели. Профилните въпросници анализират аспекти на културата в по-голяма дълбочина, като се фокусират върху разпространението на ценности, нагласи, мнения и поведенчески модели. [8]

Най – често използваните методи за анкетиране като стандартизирани инструменти са:

- въпросникът „DOCS“ (Denison Organizational Culture Survey), разработен от Даниел Денисън, който измерва организационната култура чрез четири основни измерения – ангажираност, последователност, адаптивност и мисия. [5]

- въпросникът „OCI“ (Organizational Culture Inventory) на Робърт Кук и Клейтън Лафърти, който диференцира дванадесетте стила на мислене и поведенчески норми, отразяващи се в две основни измерения: акцент върху задачите и загриженост към хората, които са свързани с три типа организационната култура – *конструктивна*, при която се насърчават сътрудничество, постижения и личностно развитие, *пасивна/защитна*, характеризираща се с избягване на конфликти, зависимост и придържане към правила и *агресивна/защитна*, при която доминират контролът, съревнованието и отстояването на власт. Оформят се 12 стила на мислене: 1) *хуманистично-насърчаваш*, 2) *сдружаване*, 3) *одобрение*, 4) *конвенционален*, 5) *зависим*, 6) *избягващ*, 7) *опозиционен*, 8) *властен*, 9) *конкурентен*, 10) *компетентност/перфекционизъм*, 11) *постигновения* и 12) *самореализация*. По този начин моделът на OCI предоставя систематизирана рамка за разбиране на връзката между индивидуалните поведенчески тенденции и цялостния културен профил на организацията.

- Hofstede Organizational Culture Model / Surveys – адаптация на измеренията на Херберт Хофстеде за организационен контекст (напр. ориентация към процеси срещу резултати, контрол, идентификация и др.);

- Organizational Culture Profile (OCP) – инструмент за оценка на съответствието между индивидуалните и организационните ценности (person–organization fit);

- Corporate Culture Survey (Glaser, Zamanou & Hacker) – насочен към измерване на комуникацията, участието и ангажираността в организацията.

- въпросникът „OCAI“ (Organizational Culture Assessment Instrument) – разработен от Ким Камерън и Робърт Куин, базиран на модела на конкуриращите се ценности, представлява утвърден инструмент за диагностика на организационната култура чрез идентифициране на доминиращите културни характеристики в организацията. В основата на модела стои разбирането, че организационната култура не се изчерпва с един единствен тип, а представлява съвкупност от конкуриращи се ценностни ориентации. Разграничава организационната култура като кланова - акцентира върху сътрудничеството и ангажираността, адхократична – върху иновациите и гъвкавостта, пазарна - върху резултатите, ефективността и конкурентоспособността и йерархична култура - върху контрола, стабилността и формализацията. Всеки от тях отразява различен управленски и организационен фокус, различни управленски приоритети и организационни логики. Основава на модела е, че организациите не се определят от единствен културен тип, а от комбинация от конкуриращи се ценности и служи за диагностика на организационната култура чрез идентифициране на доминиращи организационни характеристики.

Въпросникът OCAI дава възможност да се идентифицира доминиращият културен профил на организацията и да се оцени организационната култура чрез четири основни културни типа. Той съдържа набор от шест елемента, които се отнасят до различни аспекти на организационната култура (напр. критерии за успех, стил на управление, организационно лидерство и др.). В рамките на всеки компонент са формулирани четири твърдения, съответстващи на отделните културни типове, като респондентът разпределя общо 100 точки според степента, в която ги счита за характерни за организацията, като задължително общият сбор остава 100 за всеки елемент. Резултатите се обобщават чрез изчисляване на средни стойности за всяка културна категория, които след това се представят в графичен вид. Визуализацията спомага да се очертае културният профил на организацията, като ясно показва кои културни типове доминират и каква е тяхната относителна тежест. OCAI служи не само като диагностичен инструмент, но и като аналитична основа за планиране на последващи управленски действия и процеси на културна промяна.

Модел на организационна култура на Камерън и Куин

1. Йерархична култура - Йерархичните култури се характеризират с ясни линии на власт и строги структури на докладване. Този тип корпоративна култура често се среща в големи, утвърдени организации и държавни агенции. Правомощията за вземане на решения обикновено преминават от висшето ръководство надолу, през различните нива на организацията. Големите финансови институции често имат йерархична култура, ръководещи се от оперативния комитет и отговарят за всички стратегически планове и решения. Ценностните ориентации на йерархичната култура са: „отговорност“, „уважение“, „лидерство“, „перфекционизъм“, „стриктност“, „внимание към детайла“, „безкомпромисност“, „директна конфронтация“, „негативна критика“, „липса на емпатия“, „ефективност и ефикасност“.



Фиг. 1 Модел на Камерън и Куин

2. Кланова култура – характеризира се със стикован екип, с подчертана култура на силно сътрудничество, споделени ценности и чувството за семейство или общност в организацията. Екипите често са съставени от хора с различни умения и опит, които внасят различни гледни точки към решаването на проблеми и вземането на решения. Целта на компанията е да създаде благоприятен работен климат и приобщаващо работно място, което позволява на персонала да приложи съвременни мотивационни инструменти като автономност, усъвършенстване и специализация, общовалидни лични и корпоративни цели. Насърчава служителите да създават и планират конкурентен и

иновативен маркетинг, за да поддържат пазарно лидерство. Нейни ценностни ориентации са: „екипност“, „задружие“, „съюз“, „сплотеност“, „единност“, „доверие“, „семејство“, „групова идентичност“, „откритост“, „подкрепа“, „взаимопомощ“; „личносно израстване“, „внимание към хората“, „изслушване“, „удовлетвореност“, „силни човешки взаимоотношения“, „отдаденост“.

3. Адхократична култура - вид корпоративна култура, при която вземането на решения е децентрализирано в цялата организация, а не централизирано в няколко индивида или групи. Компанията не разчита на фиксирана система от правомощия или процедури, което създава неформална атмосфера. Появяването на този тип корпоративна култура е свързано с преминаването от индустриалната ера и фокус към производителността към човешкия фактор с неговите психологически взаимовръзки и взаимоотношения в колективна среда. Културата създава структура, организирана по области на експертиза, вместо по тип продукт и насърчава иновациите, напредничавото мислене и индивидуализма. Ценностните ориентации са: „иновация“, „новаторство“, „нови решения“, „свобода“ (на действия, мнение), „целеустременост“, „независимост“, „самоинициативност“, „проактивност“, „амбициозни професионалисти“, „гъвкавост“, „забавление“, „поемане на рискове“, „мотивация“, „креативност“.

4. Пазарно ориентирана култура - Пазарно ориентираните култури са насочени към търсенето на клиентите, пазарните тенденции, печалбите и конкуренцията. В този тип корпоративна култура всеки служител се конкурира с останалите с мотивация, базирана на резултати. Иновативна култура, олицетворена от далновидно лидерство, което извежда често компанията в челните редици на иновативните, трансформативни технологии. Компаниите от този ранг непрекъснато обновяват технологии и дизайн, за да отговорят на развиващите се пазарни тенденции и потребителски предпочитания. Ценностните ориентации са: „ясни задачи“, „резултати“, „фокус към клиента“, „бъдещи големи проекти“, „конкурентност“, „сила“, „стремеж към развитие“, „цели“, „най-добър продукт с голям пазарен дял“, „бързина“.

Таблица 1. Сравнителен анализ на утвърдени инструменти за измерване на организационната култура

Инструмент	Теоретична основа	Основни измерения	Предимства	Ограничения	Подходящ за
DOCS (Denison Organizational Culture Survey)	Модел на организационната ефективност (Denison)	Ангажираност, последователност, адаптивност, мисия	Силна връзка с организационната ефективност; добра емпирична валидност	По-ограничена чувствителност към културни нюанси	Организации, търсещи връзка между култура и резултати
OCI (Organizational Culture Inventory)	Поведенчески модел на културата	Конструктивна, пасивно-защитна, агресивно-защитна култура	Ясна типология; приложим в организационно развитие	Фокус върху поведение, по-малко върху ценности	HR анализи, организационна диагностика
OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)	Модел на конкуриращите се ценности (Cameron & Quinn)	Кланова, адхократична, пазарна, йерархична култура	Лесен за приложение; позволява сравнителен анализ	Опрости сложността на културата	Бърза диагностика, консултантски практики
Hofstede Organizational Culture Survey	Културни измерения на Geert Hofstede	Процес/резултат, контрол, ориентация към служители/задачи и др.	Международна приложимост; сравнителни анализи	Ограничена приложимост на ниво организация	Межкултурни изследвания
OCP (Organizational Culture Profile)	Теория за person-organization fit	Съответствие между индивидуални и организационни ценности	Полезен за подбор и задържане на персонал	Ограничен обхват на културните аспекти	HR практики, организационно поведение
Corporate Culture Survey	Комуникационен и поведенчески подход	Комуникация, участие, ангажираност	Фокус върху вътрешните процеси	По-малко стратегическа перспектива	Вътрешноорганизационни анализи

Заклучение

Диагностиката на организационната култура предполага прилагането на широк спектър от методологически подходи и инструменти, което е обусловено от нейната сложна, динамична и многопластова същност. Културата не се изчерпва с видимите ѝ проявления, а включва дълбоко заложените ценности, вярвания и поведенчески модели, поради което изследването ѝ изисква комбиниране на различни аналитични перспективи. Качествените методи предоставят възможност за задълбочено проникване в съдържанието на културните процеси и анализ на ценности, символи, поведения и неформални практики в организацията, които формират културната среда. Те позволяват интерпретация на контекста и разкриване на вътрешната логика на организационната култура, като по този начин допринасят за по-добро разбиране на поведението на организационните членове.

Количествените подходи осигуряват стандартизирано измерване и структурираност на културните характеристики, последващ сравнителен анализ и възможност за обобщаване на резултатите чрез използването на стандартизирани инструменти и индикатори. Така се сравняват и обобщават организационни кул-

тури чрез бенчмаркинг, добри практики и подпомагат вземането на управленски решения, базирани на емпирични данни. Инструменти като OCI и OCAI, наред с други утвърдени модели, позволяват систематизиране на културните характеристики в ясно дефинирани категории, което улеснява тяхното изследване и практическо приложение в управлението. Най-висока степен на аналитична надеждност и валидност се постига чрез интегрирано прилагане на качествени и количествени подходи, за да се осигури баланс между дълбочина на интерпретацията и измеримост на резултатите. Единствено чрез тяхното комбиниране се постига пълноценно разбиране на организационната култура като ключов фактор за ефективност, адаптивност и устойчиво развитие на организациите.

Литература

1. Паунов, М., *Организационна култура*, ISBN 9789546446954, изд. комплекс УНСС, 2015, стр. 12-17
2. Хофстеде, Х., *Култури и организации: софтуер на ума*. Изд. "Класика и стил", С., 2001.
3. Янакиева, А., П. Янгъзов, *Силната организационна култура – ключов фактор за*

ефективност на персонала, Българско електронно списание „Стопанско управление“, бр. 1, 2025, ISSN 2738-7399, стр. 154-166, <https://spisanie-su.eu/>

4. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life* (1. ed.). Reading: Addison-Wesley Pub. Co.

5. Denison, D., Hoojiberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations* (1. ed.). San Francisco: Wiley & Sons.

6. Ferjenčík, J. (2010). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu : jak zkoumat lidskou duši* (2. ed.). Praha: Portál.

7. Hall, E. T.. *Beyond culture*. Garden City, NY: Anchor.

8. Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna* (1. ed.). Praha: Grada.

9. Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu* (1. ed.). Praha: Grada.

10. Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

11. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3. ed.). Boston: McGraw-Hill Education

12. www.ebschool.cz/ [O synergii modelu McKinsey 7S a Balanced Scorecard](#)



РАЗВИТИЕ НА ЕЛЕКТРОННОТО УПРАВЛЕНИЕ В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ: СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ В МЕЖДУНАРОДЕН КОНТЕКСТ

Таня Моллова

E-GOVERNMENT DEVELOPMENT IN THE REPUBLIC OF BULGARIA: A COMPERATIVE ANALYSIS IN AN INTERNATIONAL CONTEXT

Tanya Mollova

ABSTRACT: *In the context of accelerated digitalization and the increasing role of information technologies, e-government is consolidating as a strategic priority and a key instrument for modernization of the public sector and for enhancing the efficiency, transparency, and accessibility of administrative services. The development of e-government in Bulgaria is characterized by the gradual implementation of digital solutions and the adaptation of the administrative environment to the requirements of European policies and global trends in the field of digital governance. This creates the need for a systematic analysis of progress and of the country's positioning within a broader international context through the use of comparable indicators and analytical approaches.*

The aim of the present study is to analyse the development of e-government in Bulgaria through comparative analysis in an international context, based on key indicators, with a focus on trends, process dynamics, the country's positioning, and the key factors determining the degree of digital transformation of the public sector. The applied analytical approach enables a more in-depth understanding of the processes related to the modernization of public administration, as well as the identification of priority directions for the future development of e-government in Bulgaria.

Key words: e-government, digital transformation, EGDI, eGovernment Benchmark, DESI, Bulgaria

Въведение

Оценката на развитието на електронното управление и капацитета на публичните администрации да предлагат ефективни цифрови услуги чрез използване на новите технологии в максимална степен е сложен процес, който е в обхвата на компетентни институции през призмата на няколко показателя. Липсата на универсална рамка или индикатор за оценка налага разглеждането и анализирането на състоянието и развитието да се осъществява чрез различни измерители под формата на индекси, стандарти, рамки и теоретични модели.

Част от тях предоставят информационна база отразяваща готовността за внедряване на технологични решения и иновации, други позволяват сравнителен и аналитичен преглед на различни нива, а трети проследяват напредъка и предлагат препоръки за развитие. Заедно формират интегриран инструментариум подпомагащ цифровата политика и управленския процес.

Това насърчава правителствата, заинтересованите страни и изследователи да използват

комбинация от индекси, за да придобият всеобхватно и пълно разбиране за състоянието на електронното управление на глобално и регионално ниво (Pleeva, et. al., 2024).

Настоящият анализ се базира на утвърдени международни индекси, които позволяват системно проследяване на динамиката и тенденциите в неговото развитие:

1. Индекс за развитие на електронното управление (EGDI) – комбиниран международен индикатор, разработен от ООН за сравнителен анализ на глобално, регионално и национално равнище чрез оценка на онлайн услугите, телекомуникационната инфраструктура и човешки капитал (United Nations, 2026a).

2. Бенчмарк за електронно управление (eGovernment Benchmark) – инструмент на Европейската комисия, насочен към оценка на електронните публични услуги в държавите членки на Европейския съюз (ЕС) (European Commission, 2025a).

3. Индекс за навлизане на цифровите технологии в икономиката и обществото (DESI) – комплексен показател за проследяване на напредъка в областта на цифровата трансформа-

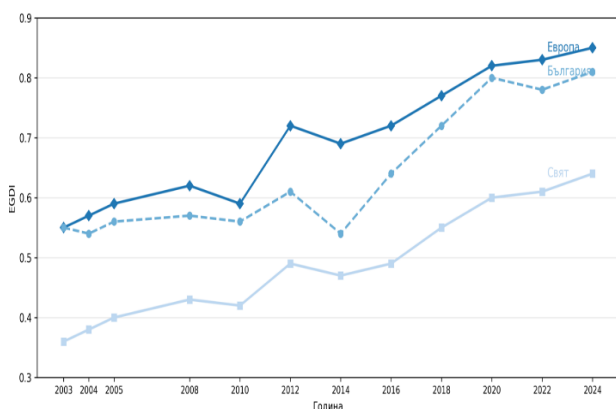
ция, включително умения, инфраструктура, бизнес дигитализация и публични услуги (European Commission, 2022).

Индекс за развитие на електронното управление (EGDI)

Основен източник на информация е проучването, провеждано от Организацията на обединените нации (ООН) на всеки две години. EGDI позволява проследяване на динамиката и еволюцията на електронното управление в България от 2003 г. насам в сравнителен международен контекст.

С цел оценка на постигнатия напредък в рамките на общия процес на дигитализация, следва да бъде анализирано развитието на показателя във времето чрез съпоставка между стойностите за България, Европейския съюз и глобалното средно равнище (*виж фиг. 1*).

Източник: United Nations (2026b)



Фиг.1: Индекс за развитието на електронното управление: България в контекста на Европа и света (2023 – 2024 г.)

Използвания подход дава възможност да се идентифицират и систематизират основните тенденции, динамиката и етапите в развитието на цифровата трансформация в страната и степента на конвергенция или изоставане спрямо водещите международни практики.

Данните сочат ясно изразен напредък за трите равнища, което отразява глобалния процес на дигитализация на публичния сектор и нарастващата роля на електронното управление. През разглеждания период се очертават следните общи тенденции за България:

- Страната се движи под средните стойности за своя регион, но значително надвишава световното средно равнище.

- Обособяват се няколко фази на развитие, които илюстрират както възходящи, така и низходящи тенденции.

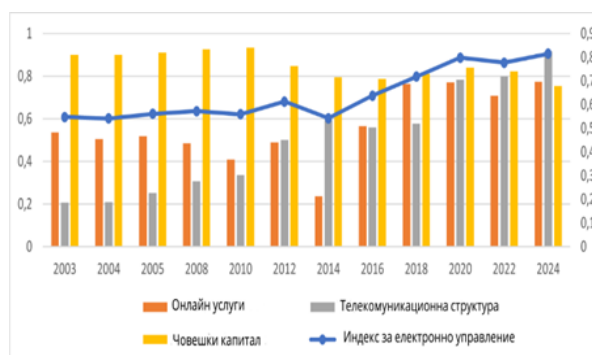
До 2010 г. се наблюдава умерен растеж и относителна стабилност, което разкрива постепенните усилия за развитие на електронното управление. Въпреки това, страната не успява да намали съществено разликата с европейските стойности. Периодът 2010–2014 г. се характеризира с неравномерна динамика и по-слабо устойчив напредък. През 2014 г. е отчетен сериозен спад, който може да се обясни с вътрешни предизвикателства и забавяне в реформите. Непосредствено след него се отчита ускорено развитие до 2020 г., последвано от стабилизиране на темповете до 2024 г.

В периода 2018–2020 г. като резултат от положителните тенденции в развитието, България е класифицирана в групата на държавите с „много висок“ индекс на електронно управление. Този напредък се свързва с ускорената дигитализация и инвестиции в публичните услуги, особено в периода след COVID-19 пандемията през 2020 г. (United Nations (UN), 2020).

Сравнителният анализ демонстрира развитие на България в синхрон с общите глобални и европейски тенденции, но разликата спрямо средноевропейското ниво остава постоянна. Това насочва вниманието към необходимост от ускоряване на реформите инициативи и укрепване на ключовите детерминанти за устойчиво развитие.

Разглежданият индекс включва три компонента: (1) онлайн услуги, (2) човешки капитал и (3) телекомуникационна инфраструктура, които дават възможност по-задълбочено да се проследи развитието и да се анализират съответните етапи (*виж фиг. 2*).

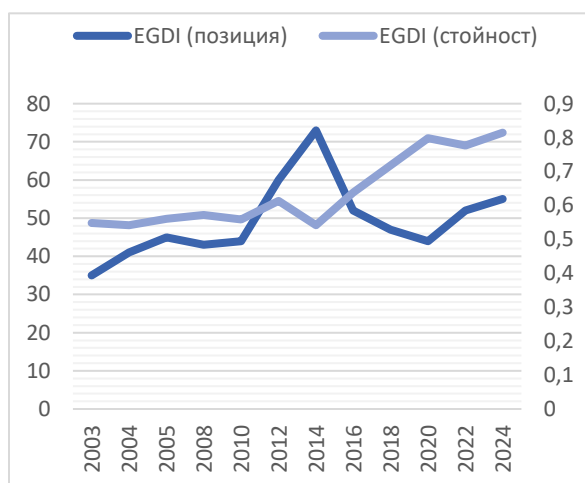
Източник: United Nations (2026b)



Фиг.2: Индекс за развитието на електронното управление в България по компоненти

До 2010 г. динамиката по отделните измерения се характеризира с равномерност, което съответства напълно на цялостната траектория на индекса, без значителни флуктуации. След 2010 г. се проявяват диспропорции в темповете, изразени в ускорен напредък на телекомуникационната инфраструктура и предоставянето на онлайн услуги за сметка на човешкия капитал. Този тренд отразява стратегически приоритети към внедряване на нови технологии и цифрови услуги, съпътствани от дисбаланс в динамиката на усвояване. Наблюдава се по-бързо догонване в инфраструктурния компонент и по-бавно адаптиране на човешкия капитал, което предполага необходимост от продължително обучение и институционална адаптация.

Въз основа на отчетените стойности се формира класация на държавите. На *фигура 3* е илюстрирана развитието на индекса в стойностно изражение и по отношение на позицията на България, което дава възможност да се направи съпоставка и да се анализира взаимовръзката между двата аспекта.



Източник: Авторска интерпретация данни UN (2026b)

Фиг.3: Сравнителна динамика на EGDI (стойност и позиция)

Резултатите сочат, че през 2024 г. България регистрира най-високите стойности на EGDI за целия период, но се позиционира в класирането на 55-то място измежду 193 държави членки на организацията. Това представлява спад с няколко позиция спрямо 2020 г. когато е на 44-то място.

Негативна тенденция се наблюдава и по отношение на електронното участие, което е

важен допълнителен измерител към EGDI и един от основните стълбове на устойчивото развитие – 59-то място спрямо 23-то през 2020 г. (*виж фиг.4*). Посредством него се оценява как държавите ангажират гражданите си с помощта на електронни платформи, портали и правителствени уебсайтове.



Източник: Авторска интерпретация данни UN (2026b)

Фиг.4: Динамика на индекс за е-участие

Наблюдаваната динамика свидетелства, че промените в стойностите на индексите не се отразяват пряко върху позицията на страната в класацията, тъй като тя се определя от представянето и развитието на другите държави. Въпреки напредъка и ускорената дигитализация особено в резултат на COVID 19, по-бавните темпове спрямо другите страни водят до изоставяне на България в глобалната класация. Въз основа на това може да се направи заключение, че през последните години страната подобрява развитието си, но въпреки демонстрирания прогрес изостава в световната класация, което разкрива, че други държави подобряват своите системи с по-бързи темпове.

EGDI включва характеристики свързани с достъпа като инфраструктура и ниво на образование, за да оцени не само правителствените уебсайтове, но и начина по който държавата използва информационните технологии за насърчаване на достъпа и приобщаване на гражданите (UN, 2026a). Представените резултати в периода 2003–2024 г. позволяват да се направи извод, че България все още не успява да използва информационните технологии достатъчно ефективно за да осигури достъпни и

приобщаващи публични услуги, които се използват активно от гражданите.

Бенчмарк за електронното управление

За определяне на състоянието на цифровата трансформация на европейските публични администрации, Европейската комисия провежда ежегодно изследване в областта на електронното управление известно като “Бенчмарк за електронно управление”.

От 2001 г. насам се публикуват доклади, които анализират развитието чрез сравнение между държавите членки по предварително определени показатели. Методологията се актуализира периодично в съответствие с приоритетите на ЕС и динамиката на дигиталната трансформация. През 2021 г. се променя рамката за формиране на подгрупа от показатели, а оценките по държави са обобщени като средна стойност на два показателя, оценени с различни методики и без допълнителни корекции. Тази непоследователност ограничава възможностите за използване на бенчмаркът при съпоставяне на напредъка на държавите членки в областта на електронното управление преди и след 2020 г. Въпреки това остава ключов източник на информация за състоянието на електронните публични услуги и очертава основните предизвикателства пред страните (European Commission, 2021).

С последното си издание от 2025 г. индексът навлиза в нов етап на развитието. Въвеждат се актуализации, насочени към по-прецизно и динамично проследяване на динамиката на цифровите публични услуги. Сред основните новости се открояват ежегодното им наблюдение по основни житейски събития, интегриране на показатели свързани с европейската регулаторна рамка за цифрови услуги и проследяване на изпълнението на заложените цели в политическата програма „Цифрово десетилетие 2030”. Оценяването се осъществява през призмата на три измерения: (1) предоставяне на онлайн услуги; (2) интероперативност; (3) потребителски ориентирани портали (ЕС, 2025a).

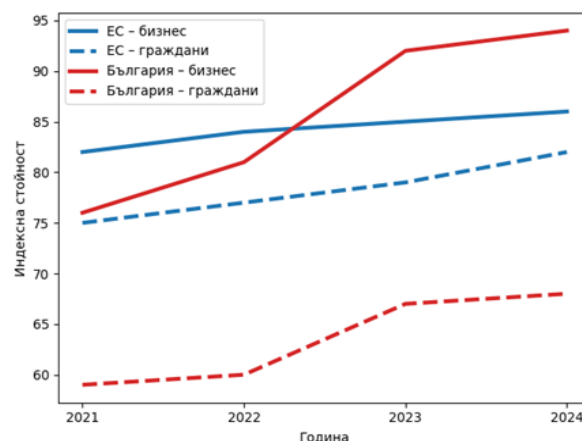
В този контекст и с оглед на ограничената съпоставимост на общите оценки в различните издания, за целите на настоящия анализ се използват два ключови показателя с висока степен на методологична последователност, а именно:

- цифровите публични услуги за граждани;
- цифрови публични услуги за бизнес.

„Дигитализацията на публичните услуги е стратегически приоритет за Европейския съюз, тъй като държавните услуги оказват пряко въздействие върху ежедневието на гражданите – начина, по който те живеят, работят, учат и взаимодействат с институциите” (European Commission, 2025b).

От тази гледна точка е от ключово значение да се разгледат тенденциите и темповете на напредък към постигане на целта, а именно: всички основни публични услуги да бъдат 100% изцяло достъпни онлайн до 2030 г.

В този контекст на следващата фигура е представена динамиката в развитието на цифровите публични услуги за граждани и бизнес в България и ЕС за периода 2021–2024 г., което позволява да се очертаят основните тенденции в дигиталната трансформация на публичния сектор и да се идентифицират структурните различия между националното и европейското равнище (*виж Фиг.5*).



Източник: European Commission, 2025c

Фиг.5: Динамика на цифровите публични услуги в България и ЕС (2021-2024 г.)

Данните показват ясно изразена положителна тенденция в развитието на дигиталните публични услуги в Република България. Наблюдава се съществено увеличение при услугите за бизнеса, като стойностите нарастват от 76 през 2021 г. до 94 през 2024 г., което показва ускорено развитие и догонване на средното равнище на ЕС.

При услугите за гражданите също се отчита положителна динамика, макар и с по-нисък темп. Стойностите се повишават от 59 през 2021 г. до 68 през 2024 г., като разликата спрямо средното за ЕС остава значителна през целия разглеждан период. Това разкрива, че

дигитализацията на услугите за населението е изправена пред по-сложни предизвикателства, свързани с координацията между институциите, интеграцията на данни и необходимостта от по-висока степен на персонализация. (UN, 2022).

Сравнението между двете направления демонстрира ясно изразена структурна асиметрия в развитието на електронното управление в България. В същото време при бизнеса дигитализацията се движи с ускорен темп и води до сближаване с европейските стандарти, докато при услугите за гражданите напредъкът е по-ограничен и следва общоевропейската тенденция без съществено догонване. Това очертава модел на развитие, при който приоритет се отдава на икономически ориентирани и административни услуги за бизнеса пред социално ориентирани публични услуги. Наблюдава се целенасочено развитие на електронните административни услуги, свързани с икономическата дейност, както и по-висока степен на институционален капацитет за внедряване на цифрови решения в тази област (OECD, 2024).

На база на анализа могат да бъдат идентифицирани и обобщени няколко основни структурни тенденции:

- Ускорено развитие на цифровите услуги за бизнеса в България и постепенно сближаване със средното равнище на ЕС;
- По-бавно развитие на услугите за гражданите, при което разликата спрямо ЕС остава значителна;
- Ясно изразена структурна асиметрия между икономически ориентирани (бизнес) и социално ориентирани (граждански) електронни услуги;
- Засилване на ролята на институционалната координация и интеграцията на данни като ключови фактори за бъдещото развитие на електронното управление, което се отчита в международните доклади (European Commission, 2021; UN, 2022; OECD, 2024).

Оценката на тези услуги се подпомага от допълнителни показатели, които позволяват по-задълбочен анализ. Сред тях са:

- (1) предварително попълнени формуляри
- (2) потребителска поддръжка
- (3) прозрачност
- (4) мобилна достъпност
- (5) киберсигурност
- (6) достъпност на уебсайтовете
- (7) трансгранични електронни плащания

(8) предоставяне на резултати от административни услуги

Тези индикатори имат ключово значение, тъй като разкриват не само степента на дигитализация, но и качеството на потребителското изживяване и функционалността на електронните услуги (European Commission, 2025c).

Резултатите от eGovernment Benchmark 2025 подчертават, че предизвикателствата, свързани с киберсигурността, използването на изкуствен интелект и достъпността на цифровите услуги, представляват част от по-широки структурни ограничения в развитието на електронното управление (*виж фиг.6*).

Подобряването на тези ключови фактори е предпоставка не само за повишаване на позиционирането на страната в европейски план, но и за постигане на стратегическите цели на ЕС, свързани със създаването на сигурни, достъпни и ориентирани към потребителите цифрови публични услуги до 2030 г. (European Commission, 2025b).

Въпреки постигнатия напредък в тези направления, остава значителен потенциал за подобрене, особено по отношение на защитата на данните и противодействието на киберзаплахите. Общественият нагласи също потвърждават значимостта на тези аспекти, като преобладаващата част от българските граждани поставят изграждането на сигурна цифрова инфраструктура сред основните приоритети на публичните политики (European Commission, 2025e).

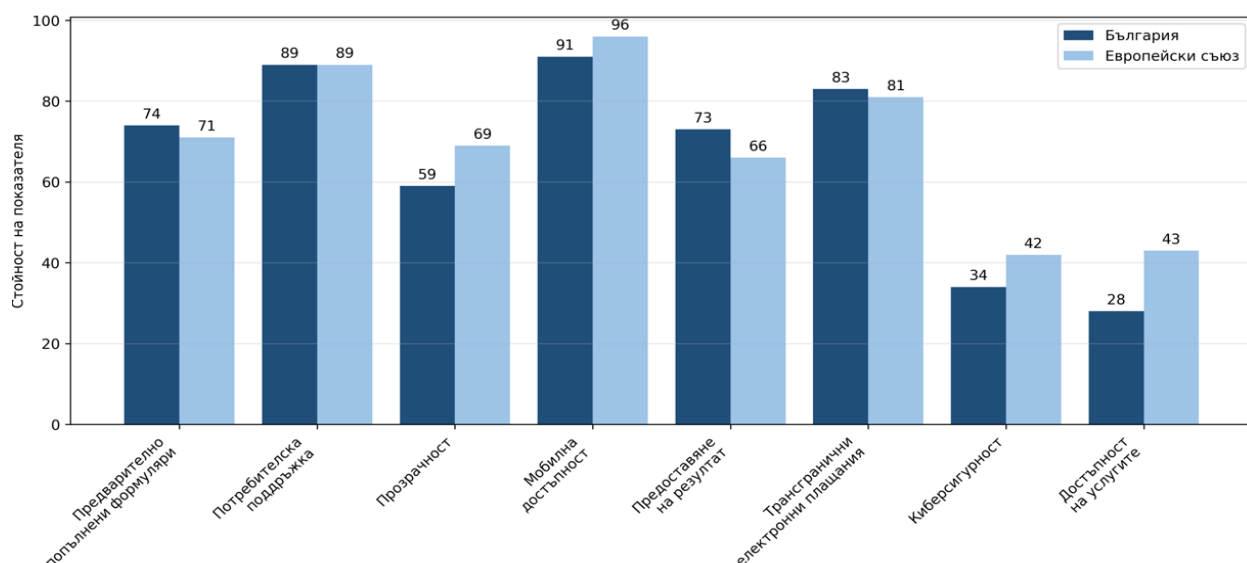
Повече усилия и по-бързи темпове на растеж са необходими в посока прозрачност на услугите и възможност за използването им от гражданите на ЕС. Това изисква по-голямо участие и ангажираност на потребителите при проектирането на услугите и по-ясна и открита информация за начина на предоставянето им.

Най-голямо предизвикателство за България си остава трансграничната електронната идентификация и оперативната съвместимост на услугите с тези в ЕС. Необходимо е гражданите и предприемачите от други европейски държави да могат да получат достъп до онлайн информация и услуги по интегриран начин чрез електронна идентификация и електронни документи. (European Commission, 2023).

По отношение на житейските събития България отчита добри резултати в някои публични услуги за гражданите, като най-високи стойности се наблюдават в сферите „Транспорт“, „Образование“ и „Здравеопазване“,

въпреки че при последните две области все още има известно изоставане спрямо средно-европейските показатели. По-добри резултати отново се наблюдават при публичните услуги, ориентирани към бизнеса. Значително ниво на

дигитализация е постигнато при извършването на регулярни стопански операции, които могат да бъдат осъществявани изцяло онлайн, както и при процедурите, свързани със стартирането на стопанска дейност.



Източник: eGovernment Benchmark 2025c

Фиг.6: Сравнение България - ЕС по ключови индикатори за електронни публични услуги

В обобщение основния извод, който може да се направи е, че националната и трансгранична система за електронна идентификация с фокус върху потребителите при разработването и предоставянето на услуги са базови и ключови предпоставки за ефективното и устойчиво развитие на електронните административни услуги.

Индекс за навлизане на цифровите технологии в икономиката и обществото (DESI)

Успоредно с eGovernment Benchmark, който оценява развитието на електронните публични услуги през призмата на тяхната наличност, използваемост и ориентация към потребителите, съществено място в анализа на цифровата трансформация заема и индексът за навлизането на цифровите технологии в икономиката и обществото (DESI). Той включва четири основни измерения, като фокусът и приоритетите в рамките на тези измерения също претърпяват еволюция. От 2023 г. DESI се прилага основно за проследяване и съпоставяне на напредъка на страните членки на ЕС по отношение на цифровите цели като е интегриран в доклада на ЕК за състоянието на цифровото десетилетие.

За разлика от бенчмаркът, който се фокусира основно върху държавните административни услуги като ключов приоритет на електронното управление, индексът DESI предлага по-широка аналитична рамка за оценка. Той обхваща не само развитието на цифровите услуги, но и състоянието на цифровата инфраструктура, човешкия капитал, степента на използване на цифровите технологии и интеграцията им в икономиката и обществото. Това дава възможност за по-задълбочено разбиране на причините за различията между държавите членки и за позиционирането на България в рамките на ЕС.

Резултатите на България по ключовите показатели, обуславящи ефективността на развитие на електронното управление са представени в *Таблица 1*.

Докладът за състоянието на Цифровото десетилетие през 2025 г. за България отчита съществен напредък в развитието на *цифровата инфраструктура и свързаност*. Запазва се тенденцията от предходните години, като индикаторите за достъп и разпространение на интернет показват устойчиво подобрене.

Покритието на мрежи с много висок капацитет и оптична свързаност нараства, като страната дори изпреварва средното европейско равнище по част от показателите.

В безжична широколентова 5G мрежа също се наблюдава напредък, но спрямо средните нива в ЕС все още има изоставяне. Спрямо 2020 г., когато DESI измерва готовността за навлизане на 5G мрежа, през 2024 г. е отчетено

над 81% покритие на домакинствата с 5G мрежа, което свидетелства за значителен напредък в изграждането на високоскоростна мобилна инфраструктура (European Commission, 2025d).

Таблица 1: Ключови измерители и напредък на България

Цифрово десетилетие KPI	БЪЛГАРИЯ			ЕС		Цели до 2030 г.	
	DESI 2024 (2023 г.)	DESI 2025 (2024 г.)	Годишен ръст	DESI 2025 (2024 г.)	Годишен ръст	България	ЕС
Фиксирана мрежа с много висок капацитет (VHCN)	88,60%	90,40%	2,00%	82,50%	4,90%	100,00%	100%
Покритие с оптична мрежа (FTTP)	88,60%	90,40%	2,00%	69,20%	8,40%	100,00%	-
Общо 5G покритие	78,90%	81,30%	3,10%	94,30%	5,90%	100,00%	100%
Локални възли (Edge Nodes)	5	10	100,00%	2257	90,50%	-	10000
МСП с най-малкото основно ниво на цифров интензитет	-	49,90%	2,90%	72,90%	2,80%	60,00%	90%
Облачни технологии (Cloud)	14,20%	-	-	-	-	15,00%	75%
Изкуствен интелект (ИИ)	3,60%	6,50%	78,70%	13,50%	67,20%	11,00%	75%
Анализ на данни	21,90%	-	-	-	-	9,00%	75%
ИИ, облачни технологии или анализ на данни	29,30%	-	-	-	-	-	75%
Еднорози	0	0		286	4,40%	-	500
Поне основни цифрови умения	35,50%	-	-	-	-	52,00%	80%
ИКТ специалисти	4,30%	4,60%	7,00%	5,00%	4,20%	5,00%	~10%
Нотификация на схемата за ЕИ		ДА					
Цифрови публични услуги за гражданите	67,5	68	0,80%	82,3	3,60%	100	100
Цифрови публични услуги за бизнеса	91,9	94	2,40%	86,2	0,90%	100	100
Достъп до електронни здравни досиета	77,2	87,5	13,30%	82,7	4,50%	100	100

Източник: Digital Decade Country Report 2025: Bulgaria

Същевременно при реалното използване на 5G технологии и разпространението на 5G SIM карти страната остава под средноевропейските стойности, което свидетелства за несъответствие между инфраструктурното развитие и степента на практическо използване на технологиите (European Commission, 2025d).

Въпреки тенденциите на подобрение, остават съществени предизвикателства, свързани с териториалните различия в свързаността. Откроява се значимо изоставяне в слабо населените райони, което ограничава възможностите за цифрово приобщаване, развитите на местните икономики и разширяване на електронните административни услуги (European Commission, 2025d).

Положителна динамика се отчита и при *цифровите публични услуги*, включително по отношение на електронната идентификация, достъпа до електронни здравни досиета и цифровите услуги за бизнеса.

Независимо от това, ясно се очертават и основните структурни предизвикателства пред България:

- ✓ Недостатъчното покритие на цифровата инфраструктура в слабо населените, отдалечени и селски райони особено при 5G безжичната и гигабитовата свързаност;
- ✓ Използването на мобилен широколентов достъп;
- ✓ Възприемането и внедряването на изкуствен интелект (ИИ), облачни изчисления, анализ на данни и иновации;
- ✓ Цифрови умения;
- ✓ Прилагането на стандартите за обмен на данни, оперативна съвместимост и прозрачност при предоставянето на услуги;
- ✓ Използването на онлайн обществени услуги от гражданите. 36,48 % от българските потребители на интернет са потребители на електронно правителство, което поставя страната на предпоследно място и значително под средното за ЕС ниво от 74,71 % (European Commission, 2025d).

Сравнителният анализ на резултатите от eGovernment Benchmark и DESI показват, че двата индекса измерват различни, но взаимно допълващи се аспекти на цифровата трансформация. Докато бенчмаркът оценява наличността, качеството и ориентацията към потребителите на електронните публични услуги, DESI измерва степента на готовност на обществото и икономиката за тяхното ефективно използване. С оглед на това, първият индекс отразява предлагането на цифрови административни услуги, а вторият отчита тяхното възприемане и реално използване от страна на потребителите.

DESI надгражда анализа в няколко основни направления:

- оценка на ключовите предпоставки, които обуславят развитието на електронното управление;
- проследяване на взаимовръзката между нивото на дигитални умения, използването на интернет и реалното потребление на електронни публични услуги (European Commission, 2024; OECD, 2020).

Наличието на развита цифрова инфраструктура и наличието на електронни услуги не води автоматично до тяхното широко използване, ако липсват достатъчни цифрови умения, доверие и организационна готовност. Именно тук се проявява зависимостта между двата индекса – развитието на електронното управление е резултат от едновременното наличие на технологична база и обществен капацитет за нейното използване (European Commission, 2025d).

Въпреки непрекъснатите усилия и инициативи за подобряване на нивото и броя на цифровите публични услуги в страната, тяхното използване остава слабо. Това може да се обясни с ниската цифрова грамотност на населението, особено в по-високите възрастови и уязвими групи, липсата на средства за електронна идентификация, които се издават задължително на всички граждани, недостатъчно доверие в тяхната сигурност, както и недостатъчното популяризиране на услугите (Ministry of e-Government, 2025).

Наблюдава се и несъответствие между напредъка в изграждането на цифрова инфраструктура и реалното използване на цифровите технологии и услуги, което е индикатор за структурни ограничения, свързани с дигиталната грамотност, организационния капацитет и нивото на цифрово приобщаване.

“В бързо променящите се условия, развиването, укрепването и поддържането на цифровата грамотност изисква развитите през целия живот” (UN 2022). Това превръща цифровата грамотност в ключова част от измерването и при формулирането на политиките в областта на цифровите технологии.

В обобщение, резултатите от DESI 2025 илюстрират модел на развитие, при който страната постига напредък предимно в техническите и инфраструктурните измервания на цифровата трансформация, докато социалните и икономическите аспекти като дигитални умения, използване на технологии и цифрова интеграция на бизнеса си остават ключови области за подобряване.

Препоръките към България, формулирани в рамките на последни доклад, очертават набор от стратегически приоритети, насочени към ускоряване на дигиталната трансформация на икономиката и публичния сектор. Те акцентират върху необходимостта от дигитализация на малките и средни предприятия и по-широко внедряване на напреднали технологии, насърчаване развитието и приложението на изкуствения интелект чрез взаимодействие между наука, бизнес и публичен сектор, както и повишаване на цифровите умения на населението и създаване на специалисти в сферата на ИКТ технологии. Съществено място заемат и мерките за укрепване на киберсигурността, ускоряването на дигитализацията и използваемостта на публичните услуги чрез електронна идентификация и потребителски ориентирани решения, развитието на електронното здравеопазване, разширяването на високоскоростната свързаност и съгласуването на цифровия и зеления преход чрез координирани политики и инвестиции.

Именно тези направления конкретизират ключовите фактори, които ще определят темпа и ефективността на развитието на електронното управление в България и очертават рамката за бъдещи политики и управленски решения (European Commission, 2025d).

Заклучение

Настоящата статия изследва развитието на електронното управление в България чрез сравнителен анализ в международен контекст с фокус върху тенденциите, динамиката и факторите, определящи степента на дигитална трансформация на публичния сектор.

Разгледаните международни индекси очертават позицията на България в глобален и европейски план, като дават количествени измерения на напредъка в електронното управление.

EGDI ни предоставя глобален контекст на анализа и сравнение с тенденциите и динамиката на напредък в 193 страни членки на ООН. Бенчмаркингът за електронно управление осигурява възможност да се разгледа детайлно състоянието на цифровите публични услуги като стратегически приоритет на ЕС. DESI надгражда анализа и идентифицира средата и основните фактори, определящи ефективното използване на информационните технологии за насърчаване и приобщаване на гражданите.

Резултатите показват, че страната постига напредък в развитието на цифровите административни услуги и разполага с добре развита телекомуникационна инфраструктурата, но остава изправена през сериозни предизвикателства по отношение на тяхното използване, нивото на дигитални умения и интеграцията на услугите.

От направения анализ могат да се очертаят няколко основни извода, които дават представа за позиционирането на България в процеса на дигитална трансформация на картата на Европа и света.

Развитата телекомуникационна инфраструктура като ключов елемент на технологичното предлагане изпреварва темпото на социалното и институционално усвояване, което намалява ефективността на електронното управление. Ограничената степен на пълна онлайн достъпност и недостатъчното цифрово приобщаване възпрепятстват по-широкото му развитие и постигането на целите на цифровата трансформация.

Ниското ниво на цифрова грамотност сред населението и администрацията и ограничената готовност за усвояване на иновативни технологии се съчетават със съпротива към промяна и използване на нови цифрови инструменти. Тези проблеми се задълбочават от липсата на кадри за управление на данни, недостатъчни инвестиции в обучение и наличие на ограничени ресурси. В резултат се затруднява възможността от използването на данните като стратегически актив (Ministry of e-Government, 2025).

От друга страна ниското ниво на цифровите умения в България следва да се разглежда в по-широк контекст, тъй като се определя от множество взаимосвързани социално-

икономически фактори, които засягат ключови обществени сфери като образованието, пазара на труда, регионалното развитие, културните нагласи и достъпа до технологии.

Допълнително предизвикателство представлява и ниското ниво на внедряване на цифрови технологии от страна на бизнеса, включително облачни решения, изкуствен интелект и анализ на данни. Това свидетелства за по-бавни темпове на цифровизацията на икономиката в сравнение с инфраструктурното развитие.

В този контекст приоритетите, формулирани от анализирания индекс, могат да се възприемат като стратегическа рамка за бъдещото развитие, която е насочена към повишаване на използването на електронните услуги, развитие на цифрови умения, внедряване на иновации и укрепване на институционалната среда.

Настоящото проучване допринася за по-цялостно разбиране на процесите на модернизация на публичната администрация и предоставя аналитична основа за формулиране на политики, насочена към ускоряване на дигиталната трансформация на публичния сектор в България.

Литература

Ilieva, G., T. Yankova, M. Ruseva et al. 2024. *Factors Influencing User Perception and Adoption of E-government Services*. *Administrative Sciences*, 14(3): 54. <https://doi.org/10.3390/admsci14030054>

European Commission. 2021. *eGovernment Benchmark 2021: Method Paper* (online). Luxembourg: Publications Office of the European Union. (accessed: 18 February 2026). Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2021>

European Commission. 2022. *Digital Economy and Society Index (DESI): Bulgaria* (online). (accessed February 16, 2026). Available from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/bg/policies/desi-bulgaria>

European Commission. 2023. *eGovernment Benchmark 2023: Digital Government in Europe* (online). Luxembourg, Publications Office of the European Union. (accessed February 15, 2026). Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2023>

European Commission. 2025a. *Digital Decade 2025: eGovernment Benchmark* (online). Luxembourg, Publications Office of the European Union. (accessed February 15, 2026). Available from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2025-egovernment-benchmark-2025>

European Commission. 2025b. *eGovernment Benchmark 2025: Building online, user-friendly, and interoperable services – Insight report* (online). Luxembourg, Publications Office of the European Union. (accessed February 15, 2026). Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/147b28f5-4740-11f0-85ba-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission. 2025c. *eGovernment Benchmark Factsheets* (online). Luxembourg: Publications Office of the European Union. (accessed: 18 February 2026). Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9416bef8-4736-11f0-85ba-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission. 2025d. *Digital Decade Country Report 2025* (online). Luxembourg, Publications Office of the European Union. Available from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/bulgaria-2025-digital-decade-country-report>

European Commission. 2025e. *Eurobarometer* (online). Brussels, European Commission. (accessed February 16, 2026). Available from: <https://europa.eu/eurobarometer>

Ministry of e-Government of the Republic of Bulgaria. 2025. *Analytical report on the state of digital transformation in the Republic of Bulgaria as of 30.06.2025*. (online, bul.). Sofia. (accessed February 15, 2026). Available from: <https://www.strategy.bg/download/1300719>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2024. *2023 OECD Digital Government Index: Results and Key Findings* (online). Paris, OECD. (accessed February 15, 2026). Available from: https://www.oecd.org/en/publications/2023-oecd-digital-government-index_1a89ed5e-en.html

United Nations (UN). 2020. *UN E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development* (online). New York, United Nations. (accessed February 15, 2026). Available from:

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020>

United Nations (UN). 2022. *UN E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government* (online). New York, United Nations. (accessed February 15, 2026). Available from: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>

United Nations (UN). 2026a. *E-Government Development Index (EGDI) Overview* (online). (accessed February 18, 2026). Available from: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index>

United Nations (UN). 2026b. *Country Information: Bulgaria* (online). (accessed February 15, 2026). Available from: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/26-Bulgaria>

Tanya Mollova PhD Student
University of Plovdiv “Paisii Hilendarski”
Faculty of Economics and Social Sciences
Address: Plovdiv, “Tsar Assen” Str.24
e-mail: tanya.mollova@uni-plovdiv.bg



ТЕХНОЛОГИИ, ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И МЕНИДЖМЪНТ КАТО КЛЮЧОВИ КОНСТРУКТИ ЗА УСТОЙЧИВА ДИГИТАЛИЗАЦИЯ НА ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР

Таня Моллова

TECHNOLOGIES, ORGANIZATIONAL CULTURE AND MANAGEMENT AS KEY CONSTRUCTS FOR SUSTAINABLE DIGITALIZATION OF THE PUBLIC SECTOR

Tanya Mollova

ABSTRACT: The digital transformation of the public sector is increasingly recognized as a key driver of institutional modernization and sustainable development. This article examines technologies, organizational culture and management as core constructs shaping the conditions for sustainable digitalization in public administration. These constructs are positioned within the framework of the Sustainable Development Goals, with their interrelated role argued as prerequisites for the effective implementation and long-term use of digital solutions.

An analytical framework is outlined, providing a foundation for a conceptual model to be empirically tested in a real institutional environment. The findings offer a basis for assessing institutional readiness and supporting policy design in digital governance.

Key words: sustainable digitalization, SDGs, public administration, organizational culture, management

Въведение

Дигиталната трансформация на публични сектор се утвърждава като стратегически приоритет както на световно, така и на национално равнище, свързан с повишаване на ефективността на администрацията, качеството на публичните услуги и взаимодействието с гражданите. В България развитието на електронното управление и цифровизация са заложени като ключови направления в основни стратегически документи, които са фокусирани върху внедряването на интегрирани информационни системи, оптимизация на административните процеси и изграждането на устойчива цифрова инфраструктура в публичния сектор (Council of Ministers, 2025; Ministry of e-Government, 2023).

Практиката показва, че активното внедряване на технологични решения не води автоматично до устойчиви резултати. Наблюдават се фрагментирани системи, ограничено използване на имплементираните технологии и затруднена координация между административните структури, което обуславя необходимостта от идентифициране на факторите, определящи устойчивото развитие на

дигиталната трансформация в публичния сектор. (European Commission, 2025; UN, 2026a; OECD, 2024).

Интензивният технологичния напредък и разширяващото се приложение на технологии като изкуствен интелект в комбинация с нарастващите очаквания на гражданите са сред редицата предизвикателства, които обуславят ключовия характер на термина устойчивост. Тези обстоятелства насочва вниманието към въпроса не само за наличието на технологии, но и за условията, при които те могат да допринесат за устойчиви ефекти в административните процеси.

Изграждането на модерна и оптимално функционираща администрация предполага интегриране на технологични възможности, иновативна организационна култура, както и управленски механизми, които подкрепят и координират тези процеси.

В контекста на настоящото изследване, устойчивостта се концептуализира през призмата на Целите за устойчиво развитие (ЦУР), формулирани в рамката на Програмата на ООН до 2030 г., която продължава да определя глобалните политики за развитието на цифрова трансформация (UN, 2026b).

Основен фокус се поставя върху ЦУР, които имат пряко отношение към електронното управление, а именно: (1) ЦУР 9 – Индустрия, иновации и инфраструктура; (2) ЦУР 16 – Мир, правосъдие и силни институции; (3) ЦУР 17 – Партньорства за целите; (4) ЦУР 12 – Отговорно потребление и производство; (5) ЦУР 13 – Борба с климатичните промени.

Посочените цели акцентират върху изграждането на модерна и устойчива инфраструктура, институционален капацитет и координация между организационните и управленски структури като ключови предпоставки за устойчиво обществено развитие. Същевременно ЦУР 12 и ЦУР 13 разширяват концепцията за устойчивост, като я свързват с ефективното използване на ресурси, намаляване на административния и екологичния отпечатък и интегрирането на политики, насочени към климатична отговорност (UN, 2015).

В този контекст тя не се свежда единствено до дългосрочност или стабилност, а се разглежда в по-широк смисъл като способност на икономическите, социалните, институционалните и технологични системи да функционират ефективно във времето и да допринасят за общественото благосъстояние, без да пораждаат екологични рискове. От тази гледна точка понятието се интерпретира не само като технологична или организационна характеристика, а като способност на публичните институции да съчетават внедряването на технологии с подходяща организационна култура и ефективни управленски практики в подкрепа на по-широките цели на устойчивото развитие.

Съвременните изследвания в областта подчертават нарастващото значение на технологичните решения, институционалния капацитет и ефективното управление като ключови фактори за модернизация на публичните услуги. В редица публикации се извежда на преден план ролята на цифровата инфраструктура, организационната готовност и управленското лидерство за успешното внедряване на електронни административни услуги (OECD, 2020; UN, 2024; Edelmann et al., 2023).

Въпреки това в значителна част от тях тези фактори се анализират като отделни аспекти на дигиталната трансформация, без да се отчита достатъчно взаимосвързаността и комбинираното им въздействие. Липсва интегрирана концептуална рамка, която ги разглежда като взаимозависими конструктори,

формиращи основата на устойчивата дигитализация на публичния сектор.

В тази насока настоящата статия има за цел да предложи концептуален анализ на посочените три измерения, като акцентира върху тяхната взаимна обвързаност и значението им за цифровата трансформация на публичната администрация. Изследването поставя теоретичната основа на концептуален модел за оценка на устойчивото развитие на електронното управление и електронните административни услуги, който подлежи на последващо емпирично апробиране.

С оглед на това в следващите раздели ще бъдат разгледани трите основни аспекта, създаващи предпоставки за реализирането на дигиталната трансформация и постигането на устойчиви резултати, а именно: технологична устойчивост, организационна култура и мениджмънт.

Технологична устойчивост

Българските изследвания в областта на електронното управление разглеждат цифровата трансформация предимно през призмата на развитието на електронните административни услуги, тяхното използване и организационните предпоставки за внедряване на информационно-комуникационни технологии. Често от авторите насочват вниманието към ролята на електронните услуги като инструмент за модернизация на публичния сектор (Kirilova et al., 2022), други се фокусират върху моделите на използване и възприемане на цифровите публични услуги (Amarov, 2022), а трети разглеждат стратегическите и институционални аспекти на цифровата трансформация на административното обслужване (Lazarova et al., 2023).

Въпреки това технологичният компонент най-често се интерпретира като средство за внедряване на електронни услуги и модернизация на администрацията, а не като самостоятелен фактор, определящ устойчивостта и дългосрочната адаптивност на публичните цифрови системи.

Настоящата статия надгражда съществуващите разработки чрез концептуализиране на технологичната устойчивост като структурен конструктор, който отразява способността на публичната администрация да изгражда и поддържа надеждна, сигурна и ресурсно ефективна технологична и информационна среда за функциониране на електронното управление. Тя надхвърля простото внедряване на

информационни системи и предполага изграждане на архитектура, която поддържа интеграция, мащабируемост, устойчивост на риск и способност за адаптиране към динамично развиващата се цифрова среда.

В условията на паралелно протичащи дигитален и зелен преход публичният сектор е изправен пред необходимостта да комбинира управлението на цифровите технологии с политики за устойчивост, включително чрез измерване и ограничаване на техния екологичен отпечатък (OECD, 2025). В този смисъл предложената интерпретация интегрира принципите на дигиталното управление с рамката на устойчивото развитие като се основава както на международни рамки за дигитално управление, така и на концепцията за устойчиво развитие.

Стратегическите документи за цифрова трансформация поставя акцент върху прилагането на облачни решения, оперативната съвместимост и сигурността като ключови предпоставки за екологично и социално отговорно електронно управление. Оперативната съвместимост, унифицираните стандарти, споделени технологични решения и интеграцията на основни регистри се очертават като механизъм за обмен на данни и координация между администрацията, гражданите и бизнеса (Ministry of eGovernment, 2023). В комбинация те формират основата на цифровото взаимодействие в България. От друга страна, цифровите мрежи, центровете за данни и облачните платформи се утвърждават като фундаментални условия за създаване на модерни електронни услуги и интеграция на публичните административни процеси (Ministry of eGovernment, 2025).

Дигиталните технологии имат съществен принос за ускоряване на напредъка по ЦУР чрез стимулиране на иновациите, подобряване на институционалния капацитет и създаване на по-прозрачни и ефективни управленски процеси (Hariyani, 2025).

В контекста на ЦУР, са обхванати няколко взаимосвързани измерения: (1) Технологичната и цифровата инфраструктура като структурна основа; (2) Електронни регистри като информационно ядро; (3) Оперативната съвместимост като архитектурен механизъм за интеграция; (4) Киберсигурност и защита на информацията като ключови елементи за устойчивост и доверие. Съвместно те определят технологичната способност на публичния

сектор да реализира устойчиви цифрови процеси и услуги.

Развитието на инфраструктурата и внедряването на технологични иновации е пряко свързано с ЦУР 9, докато електронните регистри и киберсигурност допринасят за изграждането на ефективни институции в рамките на ЦУР 16. Оперативната съвместимост и обменът на данни между институциите подкрепят партньорствата и институционалното сътрудничество, заложи в ЦУР 17. В същото време дигитализацията на административните процеси може да допринесе за по-ефективно използване на ресурси и намаляване на административния и екологичния отпечатък, което е в съответствие с ЦУР 12 и ЦУР 13.

В съчетания те формират рамката на дигиталната трансформация, като създават предпоставки за цифровизация на административните услуги, минимизиране на фрагментацията и оптимизиране на ресурсите.

Въпреки структурната си значимост, екологичната устойчивост не гарантира автоматично ефективна дигитализация. Нейната реализация зависи от степента на използване и организационно усвояване на технологичните решения, което насочва вниманието към ролята на организационната култура за успешна трансформация.

Моделът за успех на информационните системи (DeLone & McLean, 2003; 2020) подчертава, че качеството на системата и качеството на информацията влияят върху използването и нетните ползи, но не гарантират автоматично организационен успех. Подобно, моделите за приемане на технологии и организационна готовност показват, че технологичният фактор е необходим, но сам по себе си недостатъчен за устойчиви резултати.

Организационна култура

Организационната култура е от ключово значение за приемането и ефективното използване на цифровите системи, тъй като технологиите променят не само процесите, но и организационната логика на работа. Тя влияе върху начина, по който служителите възприемат технологичните промени, споделят информация и си сътрудничат в процеса на цифрова трансформация.

Класическите теории подчертават ролята на организационните ценности, нагласите към промяна и вътрешното взаимодействие между служителите като фактори, влияещи върху ефективността на организациите.

Организационната култура се възприема като модел от споделени ценности, вявания и основни предположения, които определят начина, по който членовете на организацията възприемат, мислят и действат в различни ситуации (Schein, 2010). Тези характеристики оказват влияние върху поведението на служителите и върху организационната ефективност, като формират практики и модели на взаимодействие в работната среда (Denison et. al., 2004).

В контекста на цифровата трансформация споменатите аспекти се проявяват чрез готовността на администрацията да приема иновации, културата на сътрудничество и ориентацията към потребителите на публични услуги. Изследванията подчертават, че организационната култура може да бъде както двигател, така и бариера за дигиталната трансформация. Нагласите към промяна, нивото на дигитални компетентности и готовността за споделяне на информация влияят пряко върху степента на използване и ефективност на технологиите (Edelmann et al., 2023).

В по-широк контекст международните сравнителни анализи подчертават, че развитието на електронното управление изисква институционален капацитет, организационна готовност и култура на сътрудничество, които подпомагат интеграцията на технологиите в публичната администрация (UN, 2024).

В среда, характеризираща се със силно бюрократични структури и устойчиви административни практики, дигиталните инициативи често срещат съпротива, което ограничава потенциала им за устойчиво развитие. От тази гледна точка организационната култура се явява посредник между технологичната инфраструктура и реалното функциониране на дигиталните услуги. Дори при наличие на развита технологична база, липсата на организационна среда основана на иновации, сътрудничество и ориентация към потребителя може да доведе до ниско използване на системите и ограничен ефект от цифровизацията. Следователно културният конструкт има основание да се разглежда като съществен елемент за устойчиво развитие, тъй като именно той определя дали технологичните решения ще бъдат интегрирани в ежедневната административна практика и ще създадат реална обществена стойност.

С оглед на изложеното и в рамките на предположения анализ организационната култура се операционализира чрез следните компоненти:

(1) организационно учене и иновационна адаптивност; (2) вътрешна комуникация и сътрудничество; (3) устойчиво и ресурсно ориентирано мислене; (4) ориентация към гражданите и институционална отчетност.

Организационното учене и адаптивност отразяват способността на организацията да развива нови знания, да адаптира работните процеси и да стимулира иновационни практики в условията на дигитална трансформация. Дигиталните компетенции на служителите се разглеждат като съществен елемент от новия набор от умения, необходими за ефективно управление на цифровата модернизация (Edelmann, 2023). От друга страна култура, която насърчава учене и експериментиране, подпомага изграждането на дигитални способности и организационната адаптация към нови технологии (Cao et al., 2025).

Вътрешната комуникация и сътрудничество са предпоставки за координация и обмен на знания при внедряване на цифрови решения (OECD, 2020). Културна среда, която стимулира сътрудничество и споделяне на информация, подпомага организационната готовност и способността на публичните институции да адаптират своите услуги към динамични технологични промени.

В този контекст устойчивото и ресурсно ориентирано мислене отразява културните нагласи към ефективно използване на ресурси и екологична отговорност (UN, 2015; OECD, 2021).

Ориентацията към гражданите и институционалната отчетност подпомагат създаването на обществена стойност чрез цифрови услуги и прозрачност на управленските процеси (Ly, B. et.al., 2026). Тези принципи са в основата на международни индекси за оценка на развитието и ефективността на електронното управление, като Бенчмарк за електронно управление, Индекс за развитието на електронното управление (EGDI), Индекс за навлизането на цифровите технологии в икономиката и обществото (DESI) и Индекс за цифрово управление (DGI).

В контекста на дигиталната трансформация разглежданите компоненти се проявяват чрез развитие на дигиталните компетенции на служителите, институционална готовност за адаптация към технологични промени, участие на персонала в оптимизацията на процесите, интегриране на екологични принципи и използване на обратна връзка от гражданите при изграждането на електронни услуги. По този

начин организационната култура насърчава усвояването на нови технологии и иновации (ЦУР 9), укрепва партньорствата и институционалното сътрудничество (ЦУР 17), подпомага ефективното използване на ресурси и намаляването на екологичния отпечатък (ЦУР 12 и ЦУР 13) и подобрява прозрачността, отчетността и качеството на публичните услуги (ЦУР 16).

В своята съвкупност те отразяват степента, в която дигиталните практики са интегрирани в организационните процеси и допринасят за устойчивото използване на технологичната инфраструктура.

Мениджмънт в условията на дигитална трансформация

Съществена роля за ефективното функциониране на организациите изпълняват стратегическото управление, лидерството и координацията на процесите (Kotter, 1996). От гледна точка на дигиталната трансформация тези аспекти намират проявление чрез способността на публичните институции да планират и координират внедряването на цифрови решения и да управляват процесите на дигитална трансформация (OECD, 2021).

Управленските практики включват стратегическо планиране, ресурсно осигуряване, развитие на партньорства и ефективно управление на организационните промени, които създават условия за устойчиво внедряване и използване на дигитални технологии. В този смисъл мениджмънтът функционира като целенасочен механизъм за устойчиво развитие на дигиталните инициативи в съответствие с дългосрочните приоритети на организацията.

Успешната трансформация изисква активно лидерство, ясна визия и системна подкрепа към служителите при адаптация към нови процеси и цифрови инструменти (Kotter, 1996). Управлението в дигитален контекст не се ограничава само до административна функция, а представлява динамичен процес на взаимодействие между лидери и служители. То включва и социално влияние чрез използване на информационни и комуникационни инструменти, което променя нагласите, поведението и резултатите на служителите (Juknevičienė et al., 2025). Подкрепата за прилагането на иновативни технологии, развитието на умения чрез обучение и създаването на среда за споделяне на знания се разглеждат като ключови управленски механизми за намаляване на

съпротивата към промяната и за повишаване ефективността на дигиталните инициативи.

От тази гледна точка мениджмънтът функционира като интегриращ механизъм, който съчетава технологичните възможности с организационната готовност за промяна. Липсата на управленска ангажираност често води до формално внедряване на технологии без реална трансформация на административните практики, което ограничава устойчивото развитие на дигитализацията.

Предвид това мениджмънтът следва да се възприема като фундаментална част и предпоставка за устойчиво развитие на цифровата трансформация. Този конструкт намира проявление чрез използване на данни при взимането на решения, осигуряване на бюджетни ресурси, активно управление на организационната промяна и интегриране на устойчиви и екологично отговорни практики.

В този контекст и в рамките на теоретичния модел, конструктът се дефинира чрез следните измерения:

(1) стратегическо управление – отразява ролята на ръководството при формулиране на дългосрочните цели, координация на дигиталните инициативи и развитието на партньорства за устойчиво цифрово развитие;

(2) управление, основано на данни и обратна връзка от потребителите – степента, в която управленските решения се основават на анализ на данни и обратна връзка от потребителите;

(3) ресурсно ориентирано управление – способност на ръководството да осигури необходимите финансови и организационни ресурси за дигиталните решения;

(4) управление на промяната и адаптивност – способност на ръководството да управлява процесите на организационна трансформация, да преодолява съпротивата към промяната и да адаптира организационните процеси към нови технологични изисквания.

Разгледаните аспекти свързват управленските практики с постигането на ЦУР чрез създаване на условия за устойчиво внедряване на дигитални технологии, ефективно управление на ресурсите и развитие на партньорства.

Концептуализация на взаимодействието между конструктите

Цифровото преобразуване на публичния сектор е комплексен процес, който обхваща технологични, организационни и управленски измерения. Той се основава на интегрирани

платформи, ефективно управление на данни и ориентиран към потребителите дизайн на услугите, които позволяват изграждането на повторени, ефективни и устойчиви публични институции (OECD, 2020).

Внедряването на цифрови технологии създава предпоставки за трансформация на административните процеси, но само по себе си не гарантира устойчиво развитие, ако не е подкрепено от подходяща организационна среда и ефективни управленски практики. Данните от международни сравнителни проучвания потвърждават, че зрелостта на дигиталното управление се определя не само от технологичната инфраструктура, но и от институционалния капацитет, механизмите за управление и нивото на цифрово включване (UN, 2024).

Развитието на нов вид компетенции и управленски капацитет са ключови фактори за успешното внедряване на нови технологии в публичните администрации (Edelmann et al., 2023). В същото време ефективното лидерство подпомага координацията на процесите на промяна и изграждането на организационна култура, ориентирана към иновации и сътрудничество (Juknevičienė et al., 2025).

В този контекст взаимодействието между разглежданите конструкти може да бъде представено чрез концептуална рамка от взаимосвързани фактори (виж фиг.1).

Източник: Авторска концептуализация



Фиг.1: Концептуален модел за устойчива дигитализация

Устойчивата дигитализация е илюстрирана като резултат от взаимодействието между технологични, организационни и управленски фактори. Те са представени като динамично взаимодействащи измерения, чието развитие и координация формират различни нива на зрялост. Взаимодействията между тях са

изобразени чрез нарастващи нива на институционална зрялост, които не следва да се възприемат като строго линейни етапи, а като степен на интеграция и съгласуваност, подпомагащи реализирането на целите за устойчиво развитие, свързани с изграждането на ефективни институции, насърчаване на иновациите и укрепването на партньорства.

Представената визуализация следва подхода на базовия модел на Layne & Lee (2001), който представлява класическа рамка за оценка на зрелостта на електронното управление. Широкото му приложение в множество емпирични изследвания и значимостта му като основа на еволюционния подход към дигитализацията на публичната администрация обосновават неговото използване в настоящото изследване (Layne et al., 2001).

Внедряването на цифрови технологии създава необходимата инфраструктурна основа за дигитална трансформация и развитите на електронните административни услуги, но тяхната ефективност зависи от организационната култура и степен на готовност на администрацията да адаптира своите процеси към дигитална среда. В същото време управленските практики играят ключова роля за стратегическото планиране, координацията и устойчивото развитие на тези процеси.

От своя страна това взаимодействие следва да се разглежда и в обратна посока. Готовността за промяна, иновативното мислене и адаптивност, подкрепени от ръководството, са в основата на разработването и внедряването на нови все по-ефективни технологии. Обратната връзка от граждани и служители пряко ангажирани с административните процеси, регулярното проследяване и мониторинг на тези процеси са предпоставки за непрекъснато подобряване и усъвършенстване.

Липсата на синхрон между трите конструкта често води до неустойчиви резултати – технологични системи без реално използване, организационна съпротива към промяна или управленски решения без технологична основа. Тяхното функциониране като интегрирана система, формира институционална среда, способна да поддържа устойчиво развитие на електронните услуги.

Следователно устойчивата дигитализация може да се разглежда като резултат от степента на интеграция между тези три ключови аспекта. Именно това консолидиране определя нивото на зрялост на електронното управление и способността на публичните институции да

предоставят ефективни, устойчиви и ориентирани към потребителите цифрови услуги.

В обобщение, разглежданите елементи формират основата на концептуална рамка за анализ и оценка, а тяхното взаимодействие очертава логиката на разработения модел, който подлежи на последващо структуриране и емпирично апробиране.

Заклучение

Въз основа на разглежданите теоретични и емпирични изследвания може да се заключи, че устойчивостта на дигитализацията не се определя единствено от внедряването на модерни технологии, а от взаимодействието между технологичната среда, организационните характеристики и управленските практики в публичните институции.

Технологичната инфраструктура и оперативната съвместимост създават основата за предоставяне на интегрирани електронни услуги, докато организационната култура определя до каква степен администрациите са готови да приемат иновации и да адаптират работните си процеси към информационно-технологична трансформация. В същото време управленските механизми и лидерството играят съществена роля за стратегическото насочване, координация и развитие на дигиталните инициативи в публичния сектор.

Настоящата статия аргументира технологичната устойчивост като структурен фундамент, организационната култура като условие за нейното реално използване, а мениджмънтът като механизъм за координация и стратегическо развитие на процесите. Обвързването на тези конструкти с ЦУР разширява разбирането за дигиталната трансформация отвъд технологичните измервания и я позиционира като инструмент за институционална ефективност, ресурсна устойчивост и обществена стойност.

Практическото значение на предложената рамка се изразява във възможността тя да бъде използвана като основа за оценка на степента на устойчивост на цифровата трансформация в публичната администрация и за подпомагане на управленски решения, свързани с развитие на електронното управление.

Ограничението на изследването произтича от неговия концептуален характер, което предполага необходимост от емпирично апробиране чрез количествени индикатори и анализ на практиките в конкретни административни структури. Това очертава посока за

бъдещи изследвания, насочени към измерване на взаимодействието между технологиите, организационната култура и управлението в контекста на устойчивост.

Литература

Amarov, B. (2022). Usage of electronic public services in Bulgaria. *Journal of International Business Research and Marketing*, 7(3), 36–41 <https://ideas.repec.org/a/mgs/jibrme/v7y2022i3p36-41.html>

Cao, G., Duan, Y., & Edwards, J. S. 2025. Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information & Management*, 62(4), 104135. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135>

Council of Ministers of the Republic of Bulgaria. 2025. *Programme for the Governance of the Republic of Bulgaria for the period 2025–2029* (online, bul.) (accessed March 15, 2026) <https://www.government.bg/files/common/upravlena%20programa.pdf>

DeLone, W.H., & McLean, E.R. 2003. The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. USA: *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30 https://www.researchgate.net/publication/220591866_The_DeLone_and_McLean_Model_of_Information_Systems_Success_A_Ten-Year_Update

Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. 2004. Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98–109. <https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/denison-haaland-goelzer-2004.pdf>

Edelmann, N., et al. 2023. Competences That Foster Digital Transformation of Public Administrations. *Administrative Sciences*, 13(2):44 <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/2/44>

European Commission (EC). 2025. *eGovernment Benchmark 2025: Building online, user-friendly, and interoperable services – Insight report* (online) (accessed February 15, 2026). Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/147b28f5-4740-11f0-85ba-01aa75ed71a1/language-en>

Hariyani, D., Hariyani, P., & Mishra, S. (2025). Digital technologies for the Sustainable Development Goals. *Green Technologies and Sustainability*, (3) 10020

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949736125000363>

Juknevičienė, V., et al. 2025. E-Leadership within public sector organisations: A systematic literature review. *Sustainability*, 17(10), 4474. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/10/4474>

Kirilova, K., Naydenov, A. 2022. Development of Digital Administrative Services in the Republic of Bulgaria (online, bul.) *Economic and Social Alternatives* (4), 5-17. <https://ideas.repec.org/a/nwe/iisabg/y2022i4p5-17.html>

Kotter, J.P. 1996. *Leading Change* (online). Boston: Harvard Business School Press. (accessed March 7, 2026). Available from: <https://repository.act.ac.rw/server/api/core/bitstreams/410880a2-6e57-4f45-8129-ec8d27d39956/content>

Lazarova, E., Veselinova, M., Gospodinov, I., Stoyanova, P. 2023. *Strategic and Institutional Aspects of Digitalization of Administrative Services in Municipalities in the Republic of Bulgaria* (online, bul.). Almanah nauchni izsledvaniya Svishtov, 31, 237–257 <https://dlib.uni-svishtov.bg/handle/10610/4784>

Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional e-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18(2), 122–136. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X01000661>

Ly, B., Ly, R., & Ma, S. (2026). Digital transformation and flexibility in public services: Knowledge, culture and digital infrastructures. *Journal of Innovation & Knowledge*, 13, 100947. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2026.100947>

Ministry of e-Government of the Republic of Bulgaria. 2023. *Digital Transformation Strategy 2026–2030* (online, bul.). Sofia. (accessed February 26, 2026). Available from: <https://www.strategy.bg/download/1300717>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2020. *The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government* (accessed February 26, 2026) Available from: <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>

OECD. 2021. *The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government*. Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development. (accessed March 4, 2026). Available

from: https://www.oecd.org/en/publications/the-e-leaders-handbook-on-the-governance-of-digital-government_ac7f2531-en.html

OECD. 2024. 2023 *OECD Digital Government Index: Results and Key Findings* (online). Paris: OECD. (accessed February 15, 2026). Available at: https://www.oecd.org/en/publications/2023-oecd-digital-government-index_1a89ed5e-en.html

OECD. 2025. *The Environmental Sustainability of Communication Networks*. (accessed March 4, 2026). Available from: <https://www.oecd.org/digital/environmental-sustainability-of-communication-networks/>

Schein, E.H. (2010) *Organizational culture and leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass 2009. ISBN 978-0-470-15886-5 https://tailieu.vn/bitstream/123456789/1305/1/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. (accessed February 26, 2026) Available at: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

United Nations (UN). 2024. *UN E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development*. (accessed February 15, 2026) Available from: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>

United Nations (UN). 2026a. *E-Government Development Index (EGDI) Overview* (online). Available at: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index>

United Nations. (2026b). *Sustainable Development Goals: Overview*. (accessed February 1, 2026). Available at: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-goals/overview>

Tanya Mollova PhD Student
University of Plovdiv “Paisii Hilendarski”
Faculty of Economics and Social Sciences
Address: Plovdiv, “Tsar Assen” Str.24
e-mail: tanya.mollova@uni-plovdiv.bg



МЕТОДИЧЕСКИ УМЕНИЯ НА ЕКСКУРЗОВОДА ЗА ТЪРСЕНЕ И ПОДБОР НА НАУЧНА ИНФОРМАЦИЯ ПРИ РАЗРАБОТВАНЕ НА ЕКСКУРЗОВОДСКАТА БЕСЕДА

Захарий Дечев

A TOUR GUIDE'S METHODOLOGICAL SKILLS IN SEARCHING FOR AND SELECTING SCIENTIFIC INFORMATION WHEN PREPARING A TOUR COMMENTARY

Zachariy Dechev

ABSTRACT: *This study focuses on analyzing the tour guide's methodological skills in searching for, selecting, and processing scientific information during the development of the tour narrative. The emphasis is placed on information literacy as part of the tour guide's preliminary methodological preparation. The main types of information sources are examined, along with the methods for their systematic study through preliminary review of scientific literature and extraction of information from the internet, which are necessary for the substantive structuring of the tour guide's narrative. The study outlines the key methodological skills that the tour guide should develop during their preparatory training, including skills for working with scientific sources and effectively processing information when writing.*

Key words: tour guide, methodology, skills, tour guide commentary, searching, selection, systematization, information sources

Информацията днес се приема за общонаучно понятие, което съществува независимо от нас. Тя е явление, което ние възприемаме ежедневно. В практическо отношение вземаме активно участие в нейната подготовка, използване, съхраняване и натрупване. Основните ѝ характеристики са съдържание (смисъл) и ценност (значение). Също така говорим за достоверност, точност, изчерпателност, оригиналност, достъпност, количество и пр. на ползваната информация. Съвременната динамика на обществените интереси повишава нейната актуалност.

Според Ю. Тодоров (2009) терминът информация има латински корен: *formatio* – формирам, *forma* – форма, външен вид. Тези словосъчетания носят смисъла на придаване на външен вид на нещо (формиране) и създаване на образци (модели, шаблони) за нещо. *Informatio* буквално означава образуване, план, представа, понятие. Традиционното значение на термина информация се свързва със съдържанието на предаваните, получавани и пазени сведения. В това значение информацията е синоним на знание. В съвременната литература терминът информация се използва широко. Многогранността на понятието прави трудно определянето му. Най-общо може да се

каже: информация, това са твърдения, сведения за реалния свят, които се получават, развиват и допълват при взаимодействието на човека с него. В такъв смисъл информацията е неотделима от своя потребител, тя е прагматична по природа. Затова анализирането на информацията има смисъл само когато се отчитат особеностите на нейните производители (източници) и потребители (получатели) (Todorov, 2009, s. 65).

Н. Леоненко (2019) определя предварителното събиране на *екскурзоводската информация* като задължителна ескурзоводска дейност свързана с подготовката на беседата. Според него пътуващата ескурзоводска информация е една от формите на ескурзионни услуги по туристически и ескурзионни маршрути, която е получила името си от мястото на провеждането ѝ, и която се различава съществено при отделните ескурзии, както по отношение на съдържанието, така и по отношение на начина на представянето ѝ. Тази форма на ескурзоводско обслужване се използва, когато групата се придружава от ескурзовод по време на ескурзиите в страната или от ескурзовод по време на пътуването на туристическата група – пешеходно придвижване от една точка

до друга по туристическия маршрут (Leonenko, 2019, s. 13).

В екскурзоводската практика се прилагат четири типа информационни дейности, които рядко се срещат в чист вид, като: събиране, съхраняване, обработване и разпространение на информация.

Видове информационни източници

Успехът на всяка ораторска изява на екскурзовода се предшества от преминаването през предварителна задълбочена методическа подготовка. „Системата на работа е особено нужна днес, когато сме залети от информация. Колкото повече расте планината от книги, два пъти по-бързо трябва да се усъвършенства уменията да намираме в нея точно това, което ни трябва. Търсенето на необходимия материал е въпрос, чийто отговор засяга две страни от предварителната подготовка, досегашните знания по предмета на публичното изказване и целенасоченото изучаване на проблемите, които то разглежда” (Vedar, 1984, s. 73).

Според Ев. Гаврилов (2014) под източник на научна информация може да се разбира документ, съдържащ определена информация. Документите образуват голям информационен поток, чийто обем ежегодно нараства. Всички документи, съдържащи научна информация, се делят на първични и вторични. *Първичните* съдържат изходна информация, непосредствени резултати от научни изследвания (монографии, сборник научни трудове, автореферати на дисертации и др.), а *вторичните* документи се явяват резултат от аналитична или логична обработка на първичните данни (справочни, информативни, библиографски и др. подобни издания). Информационните издания, които могат да се ползват, се делят на библиографски, реферативни и обзорни.

Библиографските издания съдържат подредена съвкупност от библиографски описания, които уведомяват читателите за изданията по интересующите ги проблеми. Те информират за появата на документите и същевременно дават сведения, които са необходими за търсене и намиране.

Реферативните издания съдържат публикации на реферати, които са съкратено излагане на съдържанието на първичните документи, на фактическите сведения и направените изводи. Към тях могат да бъдат отнесени реферативните журналы, реферативните сборници, експресни информации.

Обзорните издания дават информация за състоянието и развитието на конкретни проблеми от практическо или научно естество, отразяват всичко ново и направеното за определено време (Gavrilov, 2014, s. 86-87).

► *Печатните източници* (книги) на научна информация все още са основен ресурс за разработване на екскурзоводската беседа. В променената информационна среда книгите не са вече единственият източник на информация. Към тях трябва да добавим и интернет-материалите (статии, доклади, сборници и пр.), които също са писмени. Наличието на разнообразни източници на научна информация налага промяна и в начина (дейност) на тяхното възприемане. Тази промяна не е свързана единствено в уединяване с книгата за самостоятелно четене. Подборът на научна информация за писмена и устна подготовка на екскурзоводската беседа изисква предварително запознаване и боравене с различни видове източници и осъзнато прочитане, разбиране и запомняне.

В. Великов, М. Стоянова, Р. Владева (2010) определят подбора на литературата като изключително важен, защото служи за основа на екскурзоводската беседа. Той е тясно свързан с определяне на целта и задачите на екскурзията и с избора на тема. Колкото по-широк е кръгзорът на екскурзовода, толкова по-голям може да бъде изборът на литература по темата на екскурзията. Според авторите използваната литература се разделя на:

- *научни трудове*;
- *научнопопулярна литература*;
- *справочна литература*;
- *картографска литература*;
- *интернет източници* (Velikov et al, 2010, s. 46).

► Ползването на *информационните източници* е един от видовете дейност в структурата на екскурзоводската професия, която най-трудно се поддава на описание. Проучването на литературата е първото нещо, което екскурзоводът извършва. Много често в дейността планиране *тематичният план на екскурзията* се съставя паралелно с проучване на литературата.

Това е така, защото:

» Издаването на нова научна литература за даден туристически ресурс расте лавинообразно, поради което всеки примерен литературен списък още в момента на неговото съставяне е вече непълен.

» Притежаваните знания и научни интереси на всеки начинаещ екскурзовод варират в широки граници.

» Подбраните методически подходи, екскурзоводски методи и визуализиращи средства определят необходимостта от различна по характер научна информация.

Поради посочените причини, съставянето на предварителен списък с използвана литература не бива да отнема от творческата инициатива на младите екскурзоводи, а напротив – тя трябва периодично да бъде допълвана и обогатявана.

► Информационните източници може да се групират по няколко признака:

» *По съдържание:*

- научни;
- научнопопулярни.

» *По характер:*

- основни;
- допълнителни.

» *По предназначение:*

- за екскурзовода;
- за туристите.

Групирането по изведените признаци носи условен характер. Всяка от разгледаните групи има свое място в работата на екскурзовода. Изключването на който и да е от посочените признаци води до намаляване на съдържателното и методическото разнообразие при подготовката на беседата. Например по признака „предназначение“ източникът е предназначен за туристите и това могат да бъдат: туристически пътеводители, пътеписи, туристически карти, туристически маршрути или извадки от дадени източници, които да бъдат дословно цитирани от екскурзовода при представяне на екскурзоводското съдържание. Туристите с изявени научни интереси и желания да научат нещо повече за наблюдавания туристически ресурс могат да бъдат насочени от екскурзовода да потърсят и ползват съответните научни източници. Научната литература за екскурзовода е източник на нова информация, но и средство за подбор, дозиране и адаптиране при съставяне и интерпретиране на екскурзоводското тематично съдържание според възрастовите особености на туристите.

► *Подбраната информация може да се съхранява на различни електронни носители или да бъде отпечатана на хартия.* При проучване на информационните източници (обмен на информация) значение имат не само интернет ресурсите, но и тези, които са научни

трудове на хартия (документи, архивни материали и други информационни масиви). За екскурзовода интернет източниците не са достатъчен и надежден източник на информация, тя трябва да бъде допълвана и разширявана от други библиографски източници.

Желателно е много от източниците на информация да бъдат на работния език на екскурзовода, с цел попълване на терминологичния речник. Разработването на екскурзоводска беседа, интересна и подходяща за различни туристи, изисква познания в много области от живота както у нас, така и в страната на туристите. Не може да говори интересно този, който не е прочел, не е видял или научил за историята, културата, за социалните и политическите проблеми на нашата съвременност (Krasteva, 2011, s. 32).

Проучване на информационни източници

Според М. Нешков (2016) изучаването на източниците е важен момент при подготовката на маршрута и екскурзоводската беседа. Като процес, то включва: конспектиране на книги, архивни документи, статии, експозиции; записване на мисли и факти, които ще бъдат използвани при съставянето на текста на екскурзоводската беседа; копиране на оригинални документи от архивите и включването им в „портфейла на екскурзовода“; запознаване със съответните забележителности с оглед на темата на екскурзията, в т.ч. запознаване с допълнителни материали или изслушване на научни работници, специалисти и други екскурзоводи (Neshkov et al, 2016, s. 88-89).

Ев. Гавраилов (2014) е категоричен, че литературното проучване е задължителен етап при подготовката на всяко изследване. Целта на литературното проучване е да се установи съвременното състояние на проблемите. Необходимо е, за да се разбере и осмисли предметът на научната разработка, да се определи насоката на търсене, на разширяване на кръга на познанието. В резултат на литературното проучване се придобива увереност в собствените действия и в избора на направлението на понататъшната работа. В никакъв случай обаче, то не трябва да се счита като загуба на време. Точно обратното, то изключва прибързаните и неаргументирани изводи и неправилните заключения. Избягват се повторенията на дейностите, установяват се тенденциите в развитието на проблема. При литературното проучване е

необходимо да се търсят целенасочено литературни източници по темата на изследването, да се осмисли материалът, който съдържа работите на други автори по същата тема, основните аспекти на проблемите, решавани в ранни разработки. Литературното проучване следва да се прави по определен ред, а не стихийно. То трябва да бъде целево и да обхваща не всички литературни източници, а само тези, чието съдържание е свързано с целите и задачите на научното изследване (Gavrilov, 2014, s. 86-87).

Според Ив. Иванов (2006) търсенето на информация се основава на следните *принципи*:

- да е целенасочено и системно;
- да се поставя винаги на преден план бързината на получаване на информация;
- да се използват информационните услуги на библиотеките и най-важното – да започва, да се съпровожда и да завършва с питане! (Ivanov, 2006, s. 96-97)

В зависимост от темата на екскурзията се определят и възможностите за използване източниците от *научната литература*. Въз основа на информацията в нея се разработва основата на екскурзоводската беседа. Ако темата е природогеографска – това са източници, свързани с геологията, геоморфологията, хидрологията, биогеографията. Ако тя е икономическо-географска – източници по геодемография, география на производството, статистически справочници и др. За съжаление, все още са малко на брой научните регионални изследвания, които са най-детайлни и могат да бъдат максимално полезни при подготовката на екскурзии и дадения регион. При историческа тема, освен научни и периодични публикации, могат да се използват регионалните архиви и фондовете на историческите или етнографските музеи (Velikov et al, 2010, s. 46).

► *Проучването на научни (научнопопулярни) публикации* по темата на екскурзоводската беседа е първата стъпка към нейното писмено разработване. Първоначалната работа в библиотека (глобалната мрежа) дава възможност за запознаване (осведоменост) с литературните източници и ориентиране в изследователската проблематика. Събирането на първичен материал по темата на беседата е изключително важен етап в предварителната методическа подготовка на екскурзовода.

Проучването на научни публикации (информационни ресурси) е възможност за събиране на база данни за даден туристически ресурс и първично регистриране на информация.

За предпочитане е ксерокопиране (фотокопиране, сканиране) на книги (монографии, студии), отделни глави от книгата, на сборници, статии (доклади) или на справочници, научно-популярни публикации или дословно преписване на необходимата информация. По време на писменото разработване на екскурзоводската беседа или на по-късен етап е задължително отново да се потърсят източници на научна информация по същата тема, защото може да са издадени нови трудове (публикации). Важно е те също да бъдат допълнително включени в библиографията.

Четене на научна литература

► *Четенето на научна литература (първична информация)* е смислена дейност за екскурзовода. Активното четене насочва вниманието към важното в текста и изисква работа с молив в ръка (подчертаване на ключови думи и фрази). Четенето е безполезно, ако не води до разбиране на основното съдържание в текста. Умението за активно четене и разбиране на прочетената научна информация от различни източници предполага възможност за нейното успешно интерпретиране.

По правило – пише М. Янева (2007), подготовката на екскурзовода е свързана с четене, при което той се стреми да управлява големия поток от налична информация. Пътищата и времето за достъп до информацията да са кратки, подготовката да е съобразно необходимостта от информация. Екскурзоводът би следвало да има готовност за:

- индивидуална, печеливша стратегия за набавяне на информация;
- достъп до библиотека;
- техника за бързо четене;
- способност за извличане на най-важното;
- да подрежда необходимата информация концентрирано, компактно и практично.

При обиколните турове екскурзоводът се нуждае много често от нова обширна информация и подновяване на старата. Тя е свързана предимно с географията, историята, културата и настоящето на дадена страна и е необходимо да се отнесе към общата география, световната история и култура, геополитиката. Необходимо е да не се пропускат и съвременните начини за получаване на актуална информация (Yaneva, 2007, s. 53).

► *Четенето на научна литература за определен туристически ресурс* заема определящо място в сложния процес на изучаване

(извличане на факти и сведения) на информационните източници и донякъде то кореспондира с ученето. Научната литература е не само предмет на изучаване или усвояване като система, тя е и средство за общуване. Четенето представлява зрително възприемане на готов писмен текст (съобщение), към който може да се върнеш винаги, ако има нещо неразбрано. То задоволява конкретни комуникативни и практически потребности на читателя. В процеса на четене винаги има обстоятелства (фактори), които *затрудняват читателя* спрямо: големия обем на съдържанието, високия академичен стил на изразяване на автора, особеностите при разбиране на отделните изречения, трудно справяне с научната терминология, срещане на нови и непознати думи, правилно произнасяне на някои от думите и пр. Четенето на научна литература има и своето *положително влияние*: чрез овладяване на техниката на бързото четене за изговаряне на текста наум или съпроводено от шепот, контролира правилността на прочетеното, запомняне на нова непозната информация, разширяване на научните знания, формиране на речников запас, обогатяване и активизиране на речника и пр.

Четенето на писмен текст е вид рецептивна речева дейност, реализираща процеса на „възприемане на текст“ (речево възприемане) чрез зрителния анализатор. От прочетен научен текст впоследствие ще бъде извлечена информация и интерпретирана от екскурзовода читател в зависимост от мотивите, целта, интересите и методическите изисквания за писмено съставяне на съдържанието на беседата. Зрителното възприемане, разбирането и усвояването на прочетения текст е твърде субективно за всеки читател. Той разглежда, анализира, преработва и обобщава вложения смисъл и съдържание в него от своя гледна точка. Четенето на научен текст е свързано с другите видове речева дейност:

- четене, с цел разбиране на съдържанието и бързо ориентиране в текста;
- самостоятелно „сортиране“ и преработване на текста;
- създаване на свързан писмен текст;
- запомняне и точно възпроизвеждане на научните факти;
- постигане на разбиране между субектите в отделни ситуации;
- извличане на информация от съобщение по слухов път.

Съзнателното прилагане от екскурзовода на посочените знания и умения (речева дейност) в практиката изисква време и предварителна професионална подготовка за тяхното пълноценно овладяване. Известно е, че прилаганата *четивна техника* за активно четене на научен текст се формира трудно, защото трябва да се синхронизира прецизно с цялата психична структура на личността. Самоформираното умение за четене и селектиране на научен текст води и до *четивен навик*, който е изключително необходим и трябва пълноценно да се затвърди и усъвършенства като съставна част в работата на екскурзовода.

► В началото на своята работа, при подбора на първичната научна информация (издания) екскурзоводът най-често прилага *изучаващото възприемане* (първоначален прочит). Прочитането на съдържанието и краткото прелистване на страниците на книгата дават първоначална представа за ползвания източник. Екскурзоводът трябва да се запознае със самия източник и да се ориентира (първоначално разглеждане) в него, а едновременно с това да прецени (пестене на време) и вземе решение за последващо задълбочено прочитане.

Непосредственият контакт с книгата предполага *последователно и задълбочено прочитане* на нейното текстово съдържание, с прилагане на различни видове четене. Важно е за него да си отговори на въпроса дали този източник съответства на целите на търсената информация. Първоначалният прочит не е единствен. След подбора на различни източници, ориентирането в тях и бързото възприемане на написаното, се преминава към *обработване и регистриране* на научната информация. За удобна употреба в практическата дейност на екскурзовода по всяка от темите на планираните екскурзоводски беседи се извършва *описване* на източника и *систематизиране* на информацията в него, което налага прилагането на ускорено или скоростно четене. Натрупаните субективни първоначални впечатления и усвоени нови знания от възприетата и осмислена информация, с извършване на препрочитане и връщане към отделни части от текста, се подкрепя със *съпоставяне* с други източници за получаване на достоверна научна информация.

Извличане на информация от интернет

Благодарение на интернет днес можем да проучим огромен поток от източници и да получим разнообразна информация по темата,

която проучваме. При търсенето на информация в интернет пространството най-важното умение, което ни е необходимо да овладеем, е как да открием това, което търсим и след това как да използваме получената информация.

► Основната задача се състои в *намиране на подходящите уебсайтове*, от които можем да извлечем търсената от нас тематична информация. Това може да се осъществи с подходящ инструмент – специализиран софтуер през Google или друга уеб търсачка, но от начина на търсене зависи и нашият успех. При търсене в Google точната фраза има изключително важно значение за получаване на необходимите резултати и намирането на съответните уебсайтове. В интернет може да открием различни помощни страници: как да търсим разширено и да извличаме ефективно нужната информация (съхранена в компютърната мрежа).

Извършването на анализ на съдържанието на откритите страници (релевантни адреси) и обобщаване на резултатите от търсенето е последващото действие, което е необходимо да направим при намирането на информацията. Удовлетвореността от резултатите от анализа дава възможност за преминаване към следващите процедури – четене и регистриране на събраната първична информация.

Ст. Лазарова и Л. Лазаров (2017) посочват, че процесът на търсене на информация може да премине през следната последователност:

- *формулиране на информационната цел*;

Потребителят си поставя за цел намиране на информация по дадена тема. За да обясни на системата за търсене в интернет какво трябва да търси, е необходимо да се създаде пакет от понятия и характеристики, които определят информационната цел.

- *избор на информационно-търсещата система*;

Има различни типове информационно-търсещи системи.

- *построяване на ключова фраза за търсене на основата на формулираната информационна цел*;

На този етап се изисква развиването на умение за формулиране на ключови думи, които най-често съвпадат с основните понятия по темата.

- *провеждане на търсенето*;

Извършва се въвеждане на ключовия израз за търсене, подбор на пакета от документи или други обекти, подадени от търсещата система,

формиране и подаване на резултата от потребителя.

- *анализ на материалите*;

Този етап е предназначен за окончателен подбор на материалите, които ще се използват при изпълнението на задачата. Изискват се умения за ориентиране в предметната област, за анализ на източника на информация (достоверност на информацията, автор на информацията).

- *представяне на намерената информация*;

След като потребителят е избрал информационните ресурси, трябва да разгледа внимателно и да прецени коя част от тях е подходяща за изпълнение на поставената задача (Georgieva-Lazarova et al, 2017, s. 139-140).

Ефективното търсене и извличане на информация в интернет значително подпомага и улеснява работата на екскурзовода. Важно е да се запомни, че не бива да се уповава (ослания) единствено само на откритата интернет информация при писменото разработване на екскурзоводската беседа. Тази информация е достъпна за всеки потребител в глобалната мрежа на интернет и туристите също могат да я открият и да я прочетат. Освен това, откритата информация невинаги е вярна. Източникът е подходящ и надежден, за да му се доверим, и достоверността на първичната информация е валидна, актуална и стойностна. Авторитетът на дадена информация е свързана с автора или създателя на източника. Неточната информация може да повлияе негативно върху професионализма на екскурзовода при нейното усътно поднасяне на туристите.

Умения за търсене и подбор на научна информация

Умственият труд винаги, независимо от неговата форма, е свързан с търсенето на информация. Умението да се открие и използва необходимата информация е алфата и омегата на изследователския труд, условие за качество и продуктивност (Ivanov, 2006, s. 96). Знанията за видовете информационни ресурси включват и знания за работа с тях.

В. Кръстева (2011) определя подготовката на съдържанието на екскурзоводската беседа като един своеобразен поход в съвременния лабиринт от информационни източници. Екскурзоводът следва да знае „за всичко по нещо и за нещо всичко“. Необходимо е да притежава определен, поне минимален, обем знания от

всички области на живота, по-голямата част от които не са обект на образователната система.

Според авторката основните направления на приложимите знания са:

- държавно устройство, органи на управление;
- територия, население – структура на населението по възраст, пол, образование, етнически групи;
- икономическа география – отрасли по области на страната;
- физическа география – планини, реки, природни феномени и др. природни ресурси;
- образователна система – университети, специалности;
- наука – научни институти и постижения;
- култура – сценични изкуства – театър и опера, сгради, постановки, изпълнители;
- изящни изкуства – художествени галерии, експонати, художници и скулптори;
- религия – място на християнството в историята на България, култови обекти;
- фолклор – фолклорни области, стилове, състави, изпълнители;
- социална политика – здравноосигурителна система, болници, санаториуми, старчески домове, постижения в медицината;
- доходи – заплати, пенсии, стипендии и социални помощи;
- световноизвестни личности – от историята, изкуствата, науката и спорта;
- историята на нашите земи и на България – по епохи, събития, личности, бележити дати и свети места;
- съвременна политика – международни отнoшения, икономическа и социална политика.

Според В. Кръстева е полезно събраната информация да се разграничава на: *постоянна, променяща се и спорна*. Когато екскурзоводът има знания в изброените области и за страната на туристите, това ще го улесни в прилагане на метода на сравнение и на историческия паралелизъм (Krasteva, 2011, s. 30-31).

Методическите умения, свързани с проучване (издирване и събиране) на предварителна научна информация при подготовката за писмена разработка на екскурзоводската беседа, са изключително важни. Подбраната научна информация за даден туристически ресурс е в основата на изпълнението на поставената задача. При подбора на литература вниманието се съсредоточава към *основните източници* (научни трудове) и осмисляне на възможностите за използването им. При търсене на ин-

формация за *спомогателни източници* се определя справочната литература, като: енциклопедии, справочници, списания, художествена литература.

► *Извличането на информация от различни източници се осъществява, за да се постигне:*

- ориентиране в текста;
- бързо четене на текст;
- пълно разбиране на цялото съдържание на текста;
- разбиране на най-важното в текста;
- разбиране на отделни детайли в текста;
- подбор на текст от източника по определена тема;
- отделяне на основното и второстепенното в текста;
- групиране на материала по конкретна тема;
- водене на бележки за прочетеното.

► *Планиране на дейността за събиране и използване на информационни ресурси.*

• Планирането на дейността е свързано с разпределяне на времето за постигане на целта.

• Необходимо е предварително осигуряване на източниците за подбор на научна информация, с цел съставяне на екскурзоводската беседа.

• Определяне на необходимото време за прочитане на текстовете от източниците и обработка на информацията.

• Прилагане на подходящ инструментариум (техника) за обработка на информацията.

► *Методическата работа с източниците на информация е свързана :*

- с първоначално запознаване и преглеждане на източника;
- със съставяне на списък на литературата;
- с подборно и цялостно четене;
- със сканиране или ксерокопиране на информацията от източниците;
- с регистриране на първичната информация и изготвянето на записки;
- със създаване на екскурзоводско портфолио.

► *Алгоритъм за търсене на информация.*

Според Ив. Иванов (2006) самият алгоритъм за търсене на информация, заложен в литературните източници, включва:

1. Определяне на обема и характера на литературата.

1.1. Определяне на кръг от интересувачи ни книги – програмни и нормативни, фунда-

ментални, публикации в текущия печат, научнопопулярна литература, художествена литература.

1.2. Определяне на хронологичния обем – най-нова литература, за определен исторически етап или за произволен етап.

1.3. Определяне на географския и езиковия обхват – българска, или българска и руска, или на друг език.

1.4. Определяне на вида на библиографията – кратка (основната и най-новата литература) или разширена.

2. Съставяне на библиографската справка.

2.1. Получаване на изходните данни: проучване на библиографията в специалната литература и в личната библиотека, работа с каталозите в достъпните библиотеки.

2.2. Уточняване и допълване на библиографията чрез вторични източници.

3. Търсене и преглед на литературата. Картографиране (Ivanov, 2006, s. 97).

При подготовката на екскурзоводската беседа е необходимо комплексното използване на отделните литературни източници с оглед на специфичните особености на информацията в тях. При поднасяне на туристите, информацията трябва да бъде точна, да бъде *проверявана от поне два различни източника*. Същевременно част от нея се отличава с голяма динамичност и се изисква нейното постоянно актуализиране (Velikov et al, 2010, s. 46).

В заключение, ще подчертаем, че събирането, проучването и обработването на информационните източници е значима част от предварителната подготовка на екскурзовода. При тази подготовка той се ръководи от своя личен и професионален опит и методически познания относно спецификата за работа с информационни източници.

Литература

Gavrailov, Ev. 2014. Osnovi na nauchnite izsledvaniya. Varna, UI VSU „Chernorizets Hrabar“.

Georgieva-Lazarova, St., L. Lazarov. 2017. Informatsionni i komunikatsionni tehnologii v obuchenieto i rabota v digitalna sreda. Veliko Tarnovo, UI „Sv. sv. Kiril i Metodiy“.

Ivanov, Iv. 2006. Pedagogicheska diagnostika. Shumen, UI „Episkop Konstantin Preslavski“.

Krasteva, V. 2011. Ekskurzovodstvo. Burgas, Izd. Dimant.

Leonenko, N. 2019. Organizatsiya yekskursiynoy diyal'nosti. Kharkiv, NUCPU.

Neshkov, M., V. Kazandzhieva. 2016. Ekskurzovodstvo. Varna, Izd. Nauka i ikonomika, Ikonomicheski universitet – Varna.

Todorov, Yu. 2009. Audiovizualni i informatsionni tehnologii v obuchenieto. Sofiya, Izd. Veda Slovena-ZHG.

Vedar, Y. 1984. Populyarna retorika. Sofiya, Izd. Nauka i izkustvo.

Velikov, V., M. Stoyanova, R. Vladeva. 2010. Tehnologiya na ekskurzovodskoto obsluzhvanе. Sofiya, Izd. Matkom.

Yaneva, M. 2007. Ekskurzovodat – indikator na turisticheskoto patuvane. Sofiya, Izd. Avangard Prima.

Доц. д-р Захарий Дечев

БДУ „Проф. д-р Асен Златаров“

Катедра „Туризм“

Адрес Бургас, бул. „Проф. Яким Якимов“ 1

e-mail: prkrai_bs@abv.bg



МЕТОДИЧЕСКИ ИЗИСКВАНИЯ ЗА СЪСТАВЯНЕ НА ТЕМАТИЧЕН ПЛАН НА ТУРИСТИЧЕСКАТА ЕКСКУРЗИЯ ОТ ЕКСКУРЗОВОДА

Захарий Дечев

METHODOLOGICAL REQUIREMENTS FOR THE TOUR GUIDE TO DEVELOP A THEMATIC ITINERARY FOR A TOURIST EXCURSION

Zachariy Dechev

ABSTRACT: *This study analyzes the methodological requirements for developing a thematic plan for a guided tour as a key methodological element of a tour guide's preliminary professional training. The thematic plan is viewed as a structured system integrated into the tour guide's professional portfolio, which ensures logical sequence and substantive thematic coherence in the tour guide's commentary during the tour itself. The formulation of the tour guide's presentation topic takes into account the specific characteristics of the tourist resource being presented, as well as the age-psychological characteristics and cognitive interests of the tourists. The study outlines the objective, principles, and methodological rationale for developing the thematic plan. It presents the main structural components involved in its construction, organized into a table that illustrates the thematic implementation of the tour route.*

Key words: tour guide, tour, tour guide commentary, theme, methodology, plan, structure, tourist resource, methodological rationale

Планирането (съставянето) на тематичен план на туристическата екскурзия е важна част от методическата работа на екскурзовода. Тя се отнася към неговата предварителна и непосредствена подготовка. Планирането е целесъобразно, защото в съчетание с практическата дейност позволява бързо да се ориентира в тематиката на конкретната екскурзоводска беседа и съответно за качеството на извършваното екскурзоводско обслужване.

Тематичният план на екскурзията е необходим на всеки екскурзовод. Той планира своята работа за изнасяните екскурзоводски беседи по време на екскурзията, като формулира заглавието им и ги подрежда последователно във времето. Типовете и видовете беседи се редуват в тематичния план според маршрута и планираните за посещения обекти. Тематичният план дава сигурност и възможност да се структурира система от беседи по реда на тяхното изнасяне от екскурзовода и да се елиминират безполезни повторения.

Екскурзоводът предварително трябва да знае как са подредени темите на беседите, кога да ги представи пред своята публика и какво да представи като съдържание. Тематичният

акцент на всяка беседа се съобразява с представяния туристически ресурс и зависи от специфичните възрастови особености, състав, потребности и познавателни интереси на туристите.

Теоретична обосновка на тематичния план на туристическата екскурзия

Последователното систематизиране на конкретните теми на екскурзоводските беседи, включени в туристическата екскурзия, се описват в тематичен план.

Тематичният план на екскурзията е част от портфолиото на екскурзовода, който се отнася до проектирането и определянето на състава, конкретното наименование и разположението (последователност) на темите на екскурзоводските беседи за всяка туристическа екскурзия. Предварителната му подготовка се състои в конкретизиране на тематичното планиране на екскурзията, което подпомага обмислянето и съставянето на плана на всяка отделна беседа. Темите трябва да следват една след друга и да имат логическа връзка, а не да се представят като самостоя-

телни тематични единици. Последователността на темите е предпоставка за реда, дълбочината и сложността на съставяното съдържание на беседата. Много е важно екскурзоводът да осъзнае, че с подготовката на добър тематичен план на екскурзията се поставя началото на потенциалната информационна стабилност на екскурзоводската беседа и провежданата практическа екскурзоводска дейност.

Г. Долженко (2006) назовава тематичния план на екскурзията „технологична карта на екскурзията“, която отразява творческата работа на екскурзовода и процеса на създаване на самата екскурзия. В нея се формулират темата на беседата и целите, обектите за показване и продължителността на тяхното посещение. Целта на картата е да покаже верния път на екскурзовода за достигане на позитивен резултат при провеждане на екскурзията. От друга страна, технологичната карта представлява основен документ, който се отнася до сертифициране на туристико-екскурзоводската организация на екскурзията (Dolzhenko, 2006, s. 74-75).

► *Желателно е да се определи тематичната цялостна концепция при подготовката на пътуването* (Yaneva, 2016, s. 267). Разработването на тематичния план се извършва преди провеждането на туристическата екскурзия и изисква предварително методическо осмисляне от страна на екскурзовода. Разпределението на темите се изготвя писмено, а оформянето му се извършва във вид на таблица, която съдържа различни графи.

В някои от методическите издания по екскурзоводство са публикувани различни тематични планове на туристически екскурзии. Например: „София – столица на НРБ“ [1,2], „Обиколка на София“ (Dzhankova, 2006, s. 16-17), „Пешеходна обиколка на Варна“ и др. (Trendafilov, 2002, s. 73-88), „Незабравима атмосфера на минало и настояще в обектите на природното и културно наследство в България, защитени от ЮНЕСКО“ (Velikov et al, 2010, s. 288-289), „Обиколка на България“ и др. (Neshkov et al, 2008, s. 232-256).

► *Тематичният план е част от системата методически документи* (задължителен оперативен документ). Това е документ (тематична конкретизация към своеобразните особености на туристическата екскурзия), който е значително по-диференциран от хармонограмата на туристическата екскурзия. В съвременната методика на екскурзоводската беседа

тематичният план се разглежда като рамка, която задава стандарта и общите параметри на тематичния обхват на беседите за дадената екскурзия. Чрез него екскурзоводът се ориентира в цялостната тематична структура на екскурзията, последователността и разграничаването на представяните обекти, прецизираното, взаимното и плавно разположение на екскурзоводската тематика.

Тематичният план пряко обслужва планирането на темите на екскурзоводските беседи, подлежащи на представяне пред публика. В него са посочени отсечките на маршрута, обектите за показване, мястото на провеждане на беседите, практическите дейности и анимационните прояви. Тематичният план ориентира относно групирането на типа или вида на екскурзоводската беседа. Предварително осмисленото групиране на темите в тематичното планиране трябва да отчита спецификата, че в реалната практика беседите най-често са комбинирани, а отнасянето им към дадената класификационна разновидност се определя от поставената методическа цел.

Цел и принципи при разработване на тематичния план на екскурзията

► *Основната цел и предназначение на тематичния план* е да изясни, систематизира и разгърне тематичната последователност на всички теми на екскурзоводските беседи по време на екскурзията като отделни типове и видове. „При всяко пътуване съществува възможност за подчиняване на екскурзоводството на една или няколко теми. Екскурзоводът би могъл да подготви беседи, подчинени на дадена тема, която да произлиза от името на екскурзията в каталога на туроператора. Начинът, по който е наречена екскурзията, може да съдържа нишката, от която да започне разговорът по дадена тема“ (Yaneva, 2007, s. 88). Екскурзоводът има творческата свобода да формулира темите, да избира тематичните акценти, които подсказват обхвата на екскурзоводското съдържание и без които беседата няма смисъл.

► Тематичният план се съставя на базата на *тематичния и спираловидния принцип*, с което се търси обединяване и баланс между диференциацията, интеграцията и надграждането. Степента на отразяване на съществуващите закономерни връзки между отделните теми на беседите се определя от *принципа за съвместно структуриране*.

» *Принципът стъпаловидност* предполага постепенно (стъпаловидно) обогатяване и разширяване с нов тематичен обхват на конкретизираната за публично представяне проблематика. С други думи, при стъпаловидното подреждане на тематиката имаме формулиране на нова тема (на всяко стъпало), която трябва да има тематична приемственост с предходните и тези след нея. Всяка нова тема е самостоятелна и се развива на ново равнище (стъпало), което зависи от типа или вида на беседата, от съдържанието на представяния материал, от обемността и неговата трудност (сложност).

» *Принципът спираловидност* позволява екскурзоводският материал да се различава не толкова по тематичен обем, колкото по надграждане и разгръщане на екскурзоводското съдържание, качествено различно по степен на обобщаване и ориентирано към активно преживяване и осмисляне. На всяко следващо ниво тематиката се допълва, разширява и се повтаря на ново равнище. Тя може да се усложнява чрез включването на нова, актуална и значима краеведска информация за представяния обект или наблюдавано място.

► Тематичният план се изработва индивидуално от всеки екскурзовод преди провеждането на *многодневна или едnodневна туристическа екскурзия* (освен ако темите не са формулирани предварително от методика екскурзовод, подготвящ хармонограмата на екскурзията). С помощта на този план екскурзоводът трябва да се стреми да акцентира върху основната тематика на екскурзията и да развива актуалните методични планове на конкретните типове и видове беседи.

Планът се извежда като необходимо условие за *изграждане на предварителна методическа нагласа за предстоящата дейност и психологическа готовност за работа*. Тематичният план е път от темата към съдържанието на беседата. Добре съставеният план е удобен за работа като логическа свързаност на темите на беседите и разбираем за извършване на конкретна практическа дейност. Той е стабилна опора за екскурзовода за построяване в смислова последователност и в цялост на екскурзоводската информация при отделните типове и видове беседи. По-нататък методическата работа по него позволява обновяване, коригиране, подобряване и усъвършенстване.

За да бъде тематичният план полезен на екскурзовода (да изпълни предназначението си) е необходимо той *добре да познава* (предварително да е посещавал) *туристическите*

обекти, вписани в хармонограмата на туристическата екскурзия. Това обективно ще подпомогне и методическата му работа по разработване и систематизиране на екскурзоводското съдържание на всяка от беседите. За младите екскурзоводи писменото съставяне на тематичния план по-ясно ги ориентира за темата и мястото на провеждане на беседата като конкретен фрагмент от цялостната структура на екскурзията.

Методическата аргументация на тематичния план на екскурзията

За мястото на темата на беседата в системата от теми и подтеми се съди по методическата аргументация, която екскурзоводът реализира в тематичния план на туристическата екскурзия. Практиката показва, че много екскурзоводи недооценяват предварителната подготовка и съставянето на тематичния план. Екскурзоводските беседи се разработват и изнасят без да имат формулирани теми, както и поставени цели.

Методическата аргументация на тематичния план се конкретизира предимно чрез обосновката (подреждането, структурирането, систематизирането) на мястото на темата в системата от теми, но преди всичко с подбора и уточняването (прецизирането) на типа или вида на самата беседа. При разработването на тематичния план става ясно каква е осведомеността на екскурзовода за самата екскурзия и как той конкретно планира дейността си. От друга страна, предварителното съставяне на тематичния план предполага възможност на работодателя (туроператора) за извършване на индиректен контрол спрямо конкретната методическа подготовка на екскурзовода за провеждане на туристическата екскурзия.

► *Съвременната екскурзоводска беседа трябва да има добре обмислена тема*, и да е логически обвързана с другите теми в тематичния план (като част към цяло). Всяка тема може да бъде разделена на микротеми (подтеми) съобразно основните тематични акценти в екскурзоводското съдържание. Екскурзоводът може да променя наименованието на темите и последователността на беседите според спецификата на извършваната екскурзоводска дейност.

С формулиране на темата се конкретизира (утвърждава) основното съдържание на всяка беседа, което е тематично обусловено и зависи

от предходните и следващите. Формулировката на темата (подтемата) трябва да насочва към планиране на съдържанието на беседата. Затова тематичното заглавие на всяка отделна беседа трябва да се отличава с яснота, краткост и адекватност, да съответства и кореспондира спрямо състава на екскурзоводската информация.

Важна част от дейността на екскурзовода – пише М. Янева (2016), при реализиране на екскурзии е *правилният подбор на темите* и актуалното структуриране на беседите според спецификата на съответния тур и според изискванията на туристите. Преди това е необходимо професионално да се проучат съответните туристически дестинации и ресурси и освен стандартната информация, която може да се намери във всеки туристически каталог или списание, да се подбере и подреди нова или не толкова популярна, но интересна за групата информация. Това е особено важно при културноисторическите обиколки на различни местности и най-вече при градските турове (Yaneva, 2007, s. 281).

► Темите на екскурзоводските беседи на цялата туристическа екскурзия се съставят последователно (една след друга) съобразно местата за преминаване и обектите за посещение:

- последователността на местата и обектите за транзитно преминаване с транспортното средство (напр. по автомагистрала, проход, шато, природна забележителност, приближаващ град или село и пр.);

- наблюдаваната природна, географска или антропогенна (градска) среда (напр. от транспортното средство, на място в селището, в гората и пр.);

- посещавания туристически ресурс, фиксиран в дневната програма (хронограма) на туристите според планирания екскурзоводски маршрут.

Предварително съставената методическа система на екскурзоводските беседи според местата за преминаване и обектите за посещение помага на екскурзовода правилно да построи тематичния план, да подреди и формулира темите, да изведе основните цели и да планира съдържанието на беседата.

► *Работата по формулирането на темата на беседата дава възможност на екскурзовода да:*

- планира дейността за търсене и използване на информационни ресурси;

- предприеме индивидуално търсене, проучване, намиране, подбор и обработване на научна информация за представяне на дадени туристически обекти на туристите (екскурзиантите);

- развиване на методическите му умения за четене, събиране, регистриране и използване на първичната информация;

- управляване на процеса на търсене на научна информация;

- изследване в дълбочина на тематичното съдържание съобразно неговите научни интереси;

- формиране и усъвършенстване на методическите му умения до степен на изследователско екскурзоводско майсторство;

- проявяване на самоконтрол върху всичко (ангажираност и мотивиране), свързано с подготовката на екскурзоводската беседа;

- влагане на максимални усилия за осъществяване на дейността.

Разработване на тематичния план на туристическата екскурзия

Важно условие за развитие на професионалната дейност за подобряване на екскурзоводското обслужване на туристите е фиксирането в писмен вид и на извършваната практическа дейност (раздаване на дневната програма, събиране на входна музейна такса, раздаване на рекламни материали и др.). Нейното планиране допринася за обогатяване на работата и за припомняне на важни моменти от конкретните организационни задължения на екскурзовода.

► *Тематичното планиране на туристическата екскурзия* е междинен етап в методическата дейност на екскурзовода, което се изготвя след съставянето на хармонограмата и хронограмата на туристическата екскурзия. *Тематичният план се подготвя едновременно с извършването на проучване на научните публикации.* Планът изисква предварително обзорно (обобщено) обмисляне на екскурзоводската тематика. Той предшества съставянето на отделните екскурзоводски беседи.

► *Тематичният план конкретизира:*

- систематиката на отделните теми

- маркира тяхната взаимосвързаност

- мястото на устното им представяне.

Тематичното планиране задължително предполага разкриване на *вътрешнопредметните връзки* между отделните теми. Разкриването на тези връзки е нелека задача за всеки

начинаещ екскурзовод. Осъществяването им е важно условие за постигане на системност и вътрешнопредметно надграждане на представяното екскурзоводско познание.

Тематичният план на екскурзията позволява предварително да се състави необходимият набор от *методически визуализиращи материали* (натурални и изобразителни) по дадената тема, като се осигури време за изготвянето им.

► За *практическо улеснение на екскурзовода тематичният план се разработва (структурира) в табличен вид*. Таблицата на тематичния план на многодневна туристическа екскурзия включва следната методическа структура с отделни графи (колони):

- *тема на туристическата екскурзия;*
- *екскурзоводски маршрут;*
- *дни на туристическата екскурзия;*

- *отсечка (участък) от маршрута на туристическото пътуване;*
- *обекти за показване, наблюдение и посещение;*
- *разпределение на отделните теми на беседите;*
- *тип и вид на екскурзоводските беседи;*
- *мястото на провеждане по време на туристическата екскурзия;*
- *практически дейности по време на пътуването;*
- *анимационни прояви.*

Изброените компоненти представят структурата на тематичния план и са само хоризонтален отрязък, който показва тематичното реализиране на екскурзоводския маршрут. Фиксираната екскурзоводска тематика в тематичния план позволява да бъде пресметнат общият брой на темите на беседите за всяка туристическа екскурзия.

Пример:

- Модел на тематичен план на туристическата екскурзия

Таблица 1. Примерен модел на тематичен план на туристическата екскурзия

Тематичен план на туристическата екскурзия (записва се темата на екскурзията)							
Екскурзоводски маршрут (изписва се точно маршрутът на екскурзията, брой дни и нощувки)							
Ден/ Брой	Отсечки от (маршрута) пътуването	Обекти за показване/ наблюдаване	Тема/ Под- тема на бесе- дата	Тип или вид на беседата	Място на провеждане на беседата	Практически дейности	Анимаци- онни прояви
1							
2							

Тематичният план обхваща последователното *разпределение на отделните теми на беседите*, с формулирани заглавия, подбора на техния *тип и вид*, както и *мястото на провеждане по време на туристическата екскурзия*. Към всяка от темите екскурзоводът уточнява (посочва, добавя) за свое улеснение отсечките по маршрута, обектите за показване, както и някои от извършваните от него практически дейности или анимационни прояви по време на пътуването.

Всяка екскурзоводска беседа, като *тип или вид*, има предварително подготвена и формулирана *тема*. Формулирането на темата на беседата зависи от нейния тип или вид и се съоб-

разява с наблюдавания и посещаван туристически обект. Методическата систематика (разпределение, организация, конструкция) на *темите на беседите* (последователност от заглавия) се обособява съобразно главната (основна) *тема на туристическата екскурзия*. Включените в тематичния план отделни теми на беседите моделират (образуват) *методическа система*.

В заключение ще посочим, че има голямото разнообразие от начини за изготвяне на тематичния план. Съставянето на тематичния план не бива да се възприема от начинаещите екскурзоводи като излишно обременяване и натовареност на методическата работа, която може да се спести. Изработен веднъж, той може да

се използва с малки промени и при следващи туристически екскурзии. Тематичният план трябва да бъде актуализиран и допълван съобразно методическите предпочитания на екскурзовода, като се обогатява, разширява или се видоизменят и прегрупират темите на беседите. Това дава възможност за постоянно обновление, търсене на нови методически идеи, творчески решения и промяна на собствения стил на работа. Тематичното планиране облекчава работата на екскурзовода и повишава ефективността на екскурзоводския труд.

[1] Metodika na ekskurzovodstvoto. 1976. Sofiya, Izd. KOT.

[2] Narachnik na ekskurzovoda. IV chast. 1981. Sofiya, Izd. Meditsina i fizkultura.

Литература

Dolzhenko, G. 2006. *Ekskursionnoye delo*. Moskva-Rostov na Donu, Izd. MarT.

Dzhankova, Sv. 2006. *Metodicheskoto pomagalo po ekskurzovodstvo*. Parva chast. Veliko Tarnovo, Izd. Faber.

Neshkov, M., Kr. Trendafilov, V. Kazandzhieva. 2008. *Ekskurzovodstvo*. Varna, Izd. Nauka i iкономика, Ikonomicheski universitet – Varna.

Trendafilov, Kr. 2002. *Organizatsiya i tehnologiya na turisticheskoto obsluzhvanе*. Varna, UI „Ikonomicheski universitet – Varna“.

Velikov, V., M. Stoyanova, R. Vladeva. 2010. *Tehnologiya na ekskurzovodskoto obsluzhvanе*. Sofiya, Izd. Matkom.

Yaneva, M. 2007. *Ekskurzovodat – indikator na turisticheskoto patuvane*. Sofiya, Izd. Avangard Prima.

Yaneva, M. 2016. *Ekskurzovodsko obsluzhvanе*. Sofiya, Izd. Avangard Prima.

Доц. д-р Захарий Дечев
БДУ „Проф. д-р Асен Златаров“
Катедра „Туризм“
Адрес Бургас, бул. „Проф. Яким Якимов“ 1

e-mail: prkrai_bs@abv.bg



ПРИЗНАТЕЛНОСТТА НА РАБОТНОТО МЯСТО - КЛЮЧ КЪМ МОТИВИРАНИ И АНГАЖИРАНИ ЕКИПИ

Нели Николова

WORKPLACE RECOGNITION - KEY TO MOTIVATED AND ENGAGED TEAMS

Neli Nikolova

ABSTRACT: The purpose of the article is to explore the importance of appreciation in the workplace as a factor in increasing employee motivation, satisfaction, and productivity, as well as to analyze effective practices for its promotion in an organizational environment.

Key words: appreciation, commitment, motivation, organizations, team.

Въведение

В съвременната работна среда организациите все повече осъзнават значението на човешкия фактор за постигане на устойчив успех. Освен професионалните умения и компетенции, важна роля играят и емоционалните аспекти на труда. Един от тях е признателността на работното място — изразяването на уважение и благодарност към усилията и приноса на служителите. Тя създава положителна атмосфера, подобрява взаимоотношенията и допринася за по-висока ефективност.

Признателността на работното място е една от най-подценяваните, но същевременно най-мощните практики за изграждане на здравословна организационна култура. Тя не изисква големи ресурси, сложни системи или скъпи програми — нужна е преди всичко осъзнатост и готовност да забелязваме усилията на хората около нас.

Изложение

Признанието на служителя и неговата ангажираност на работното място е добра инвестиция за изграждане на положителна организационна среда. В началото на 2026 г. проведохме анкетно проучване сред фирмени служители, работещи в различни сектори, в търсене на отговор на въпроса: **“Защо признателността е толкова важна?”**

Таблица 1. Извадка от фирми по сектори за изследване на признателност на работното място

№	Сектор	Основна дейност
1.	Информационни технологии	Софтуер, облачни услуги и ИТ решения
2.	Образование	Обучение и проектни дейности
3.	Аутсорсинг центрове	Обслужване на клиенти
4.	Производство / индустрия	Индустриално инженерство и технологии
5.	Търговия на дребно	Дискаунт супермаркети
6.	Финансов сектор	Банково и финансово обслужване
7.	Хотелиерство и туризъм	Клиентско обслужване
8.	Здравеопазване	Фармация и медицински продукти
9.	Сигурност и охрана	Услуги за сигурност, охрана, консултации
10.	Логистика и транспорт	Куриерски и логистични услуги

Получените резултати систематизирахме по следния начин:

1. Подсилва мотивацията.

Когато служителите се чувстват оценени, те са по-склонни да влагат енергия, идеи и време в работата си. Признателността е един

от най-силните вътрешни мотиватори — тя показва, че трудът има смисъл и реално допринася за успеха на организацията.

2. Подобрява взаимоотношенията в екипа.

Думите „Благодаря“ и „Оценявам това, което направи“ насърчават доверие, уважение и взаимна подкрепа. Така колегите започват да се виждат като партньори, а не като конкуренти.

3. Намалява стреса и прегарянето

В среда, където усилията се забелязват, служителите изпитват по-малко напрежение и по-голяма сигурност. Признателността подсилва чувството за принадлежност и намалява риска от емоционално изтощение.

4. Повишава продуктивността

Екипите, в които признателността е част от ежедневно общуване, работят по-ефективно. Хората знаят, че приносят им има значение, което води до по-добра координация и по-високи резултати.

На въпроса: „Как да развием култура на признателност?“ към участващите респонденти в проучването, повечето отговори могат да се групират в три основни направления:

А) Индивидуално ниво (лични навици и нагласи)

Фокусът е върху това как отделният човек развива благодарност:

- водене на дневник на благодарността;
- съзнателно изразяване на „благодаря“;
- практики на осъзнатост;
- фокус върху позитивното вместо върху липсите.

Изводът е, че културата започва от индивида и се „разпространява“ чрез личен пример.

В) Междупersonностно ниво (отношения и комуникация)

Акцентът е върху социалните взаимодействия:

- редовно признание на усилията на другите;
- вербално и невербално изразяване на признателност;
- създаване на атмосфера на уважение;
- активна обратна връзка.

Посочените отговори показват, че благодарността се превръща в социална норма чрез ежедневна комуникация.

С) Организационно/обществено ниво (култура и системи)

Този тип отговори разглеждат по-широк контекст:

- политики за признание в училища и работни места;
- публично поощрение и награди;
- включване на ценности като уважение и емпатия в образованието;
- лидерство чрез пример.

Анкетиранияте участници заключават, че културата на признателност се изгражда системно, не само индивидуално.

Повечето модели на отговор приемат, че:

- благодарността е учимо поведение, не вродена черта;
- културата се изгражда чрез повторяеми практики;
- положителното подсилване е по-ефективно от наказанието.

Независимо от формулировката, почти всички отговори съдържат няколко общи ядра:

- **Осъзнатост** - хората трябва да забелязват доброто, за да го оценят.
- **Практика, а не теория** - благодарността се учи чрез повторение и навик.
- **Социално подсилване** - когато благодарността се поощрява, тя се разпространява.
- **Ролеви модел** - лидери, учители и родители имат ключова роля.

Таблица 2. Сравнителен анализ на подходите

Подход	Силни страни	Ограничения
Индивидуален	Лесен за прилагане	Не променя системата
Социален	Подобрява отношенията	Зависи от средата
Организационен	Дългосрочен ефект	Изисква време и ресурси

Най-ефективният подход е **комбиниран модел**, който съчетава:

- формални и неформални практики;
- индивидуално и екипно признание;
- финансови и нефинансови стимули.

Организациите трябва да адаптират подходите спрямо културата си и нуждите на служителите, за да постигнат устойчиво повишаване на мотивацията и удовлетвореността.

Анализът показва, че „култура на признателност“ не се разбира като единично действие, а като **многостепенен процес**, включващ:

- лична нагласа;
- социално взаимодействие;
- институционална подкрепа.

Вместо общи фрази като „Добра работа“, мениджърите трябва да подхождат с конкретика, която показва на служителите, че наистина е забелязано усилието му. Например с изречение: „Благодаря ти, че завърши проекта преди срока — това много помогна на екипа.“

Изразената признателност навреме след дадено действие усилва ефекта. Признанието в точното време насърчава повторение на желаното поведение.

Признателността не трябва да идва само от ръководството. Необходимо е да се насърчава и колегиалната признателност. За целта могат да се използват механизми, чрез които колегите могат да благодарят един на друг — кратки съобщения, виртуални „картички“, табло или Slack канал за позитивна обратна връзка.

Признателността трябва да бъде включена и в системите за управление. Може да бъде част от регулярни срещи, годишни оценки или вътрешни инициативи. Когато стане структурирана практика, тя се превръща в неизменен елемент от културата.

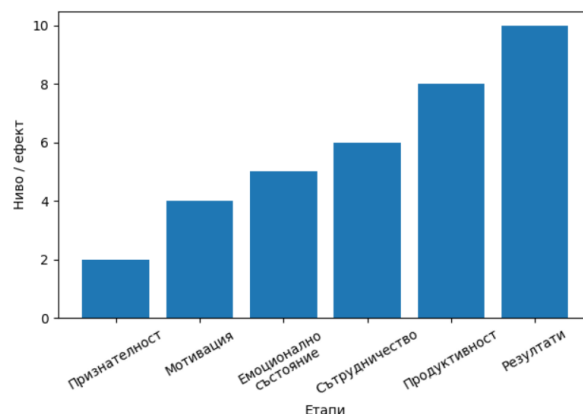
Личният пример е най-силен, както и малките жестове имат голям ефект. Когато лидерите демонстрират благодарност, това задава тон за целия екип. Хората естествено започват да следват този модел.

Признателността не е просто добро възпитание или любезност — тя е инвестиция в хората. Тя създава среда, в която служителите се чувстват видими, стойностни и свързани с мисията на организацията. А когато хората се чувстват добре, те работят добре.

Признателността е важен елемент в съвременните системи за управление на организациите. Тя представлява признание и оценяване на труда, усилията и постиженията на служителите. В управлението на човешките ресурси признателността се разглежда като ефективен инструмент за повишаване на мотивацията, ангажираността и удовлетвореността на работещите.

В рамките на управленските системи признателността се прилага чрез различни практики и механизми. Това могат да бъдат формални и неформални форми на признание — например похвали, награди, бонуси, грамоти, възможности за кариерно развитие или публично признание пред екипа. Чрез тези действия ръководството показва, че цени приноса на своите служители и стимулира тяхната активност и инициативност.

Една добре изградена система за управление включва политики и процедури, които насърчават положителната обратна връзка и подкрепата между ръководители и служители. Когато признателността е част от организационната култура, тя подпомага изграждането на доверие, подобрява комуникацията и създава по-добра работна среда.



Фиг.1. Влияние на признателността върху работните резултати

Диаграмата показва поетапно нарастващо влияние на признателността върху работните резултати, като всяка следваща стъпка усилва ефекта. Това е класически каскаден модел на позитивно въздействие.

Признателност (начална точка – най-ниска стойност ~2). Това е входният фактор в модела.

- Стартира процеса чрез получаване/изразяване на признание.
- Сам по себе си има директен, но ограничен ефект.
- Основната му роля е „тригер“ за останалите етапи.

В този модел признателността не действа директно върху резултатите, а чрез междинни звена.

Мотивацията (~4) е първият „усилващ механизъм“ в ефекта.

- Признателността повишава вътрешната мотивация.
- Служителят започва да свързва труда си със смисъл и стойност.
- Появява се желание за по-висока ефективност.

Емоционално състояние (~5)

Продължаващ растеж.

- Позитивни емоции (удовлетворение, увереност).
- Намаляване на стреса.

- Повишена психологическа устойчивост.

Тук се вижда връзката с позитивната психология – емоциите се превръщат в двигател на продуктивността.

Сътрудничество (~6)

Ефектът излиза извън индивидуалното ниво.

- по-добра комуникация в екипа;
- повишено доверие между колеги;
- по-малко конфликти.

Това е преход от индивидуален към екипен ефект.

Продуктивността (~8) е ясно измеримият бизнес резултат.

- повишена ефективност на задачите;
- по-бързо изпълнение;
- по-малко грешки.

Резултати (~10) – крайна точка

Максимална стойност в диаграмата.

- Финален ефект от всички предходни етапи.
- Комбинация от мотивация, емоции и сътрудничество.
- Висока организационна ефективност.

Реализира се пълният потенциал на системата.

Основни изводи от диаграмата

- ✓ Линеен, но ускоряващ се растеж

Ефектът не е просто равномерен – той се засилва в по-късните етапи (особено след сътрудничество).

- ✓ Признателността има индиректно, но силно въздействие

Тя работи чрез психологически и социални механизми, а не директно върху резултатите.

- ✓ Ключов преход: индивидуално → екипно → организационно ниво

Диаграмата ясно показва еволюция на ефекта.

- ✓ Най-силен принос към резултатите имат:

- сътрудничество;
- продуктивност.

Диаграмата представя каскадна верига на влияние, в която признателността задейства мотивация и позитивни емоции, които се трансформират в сътрудничество, а след това в по-висока продуктивност и крайни резултати.

Освен това признателността има пряко влияние върху ефективността на екипите. Служителите, които получават признание за своята работа, обикновено са по-мотивирани, по-продуктивни и по-лоялни към организацията. Това води до по-добри резултати, по-ниско

текучество на персонала и по-висока конкурентоспособност на организацията.

Важно е признателността в управленските системи да бъде справедлива, прозрачна и последователна. Тя трябва да се основава на реални постижения и ясно определени критерии, за да се избегне усещане за несправедливост сред служителите.

Признателността е съществен компонент на ефективните системи за управление. Чрез нея организациите създават мотивирана работна сила, подобряват организационната култура и постигат по-добри резултати в своята дейност.

От проведеното проучване по темата съставихме списък на професии (в таблица 1), за които признателността на работното място е от особено значение, поради висока емоционална натовареност, работа с хора или принос към обществото. Признателността е важна във всяка професия, но има области, в които тя е особено критична, защото влияе директно върху мотивацията, прегарянето и качеството на работата.

На първо място, в сферата на здравеопазването признателността играе съществена роля. Лекарите, медицинските сестри и другите здравни специалисти ежедневно се изправят пред стресови ситуации, вземат трудни решения и носят отговорност за човешкия живот. Въпреки това, техният труд често остава недооценен. Изразяването на благодарност от страна на пациенти, колеги или институции може значително да намали риска от професионално прегаряне и да повиши чувството за смисъл и удовлетворение от работата.

Подобна е ситуацията и в образованието. Учителите и преподавателите инвестират не само знания, но и емоции, търпение и грижа в развитието на своите ученици. Резултатите от техния труд се проявяват след години, което често води до липса на незабавно признание. В този контекст признателността от страна на ученици, родители и обществото е от ключово значение за поддържане на мотивацията и професионалната ангажираност на преподавателите.

Социалните работници, психолозите и други представители на помагащите професии също се нуждаят от висока степен на признание. Те работят с хора в уязвими ситуации, което изисква силна емоционална устойчивост. Липсата на признателност може да доведе до изтощение и демотивация, докато дори малки

жестове на благодарност могат да имат силно положително въздействие.

В сферата на обслужването на клиенти признателността често е подценявана. Работещите в тази област са изложени на постоянен контакт с хора, включително и на негативни реакции. В такива условия признателността от страна на работодатели и клиенти може да подобри работната атмосфера и да намали тежестта на персонала.

Не на последно място, признателността е важна и в корпоративната среда. Тя надхвърля рамките на учтивото поведение и се разглежда като стратегически инструмент за управление на човешките ресурси. Когато служителите се чувстват оценени, те са по-склонни да проявяват инициативност, креативност и лоялност към организацията.

Според теорията за самоопределението на Deci и Ryan (2000), хората се нуждаят от усещане за компетентност и социална свързаност, за да бъдат вътрешно мотивирани. Изразяването на признателност удовлетворява именно тези потребности, като показва, че усилията на служителя са забелязани и ценени. Емпирични изследвания показват, че служителите, които получават редовно признание, демонстрират по-висока ангажираност и продуктивност (Gostick & Elton, 2009).

Признателността играе важна роля за намаляване на професионалното прегаряне, особено в професии в областта на здравеопазване и социална работа. Изследване на Leiter и Maslach (2005) показва, че подкрепящата работна среда, включително култура на признателност, значително намалява нивата на прегаряне.

Таблица 3. Професии и значение на признателността

Професия	Защо признателността е важна	Влияние при липса на признание
Медицински сестри	Интензивна грижа за пациенти, високо натоварване	Бърнаут, тежест
Лекари	Висока отговорност и стрес	Намалена мотивация, прегаряне
Учители	Работа с деца и развитие на бъдещето	Демотивация, спад в качеството
Социални работници	Емоционално тежки случаи	Емоционално изтощение

Професия	Защо признателността е важна	Влияние при липса на признание
Психолози	Работа с човешки проблеми и стрес	Загуба на ангажираност
Служители в обслужване на клиенти	Постоянен контакт с клиенти	Раздразнение, ниска удовлетвореност
Полици	Рискова и отговорна работа	Стрес, професионално изтощение
Пожарникари	Работа в кризисни ситуации	Бърнаут
HR специалисти	Грижа за служителите и културата	Липса на удовлетвореност
Доброволци	Нефинансова мотивация	Отпадане от дейности
IT специалисти	Често „невидим“ принос	Липса на признание за усилията
Работници в производство	Рутинна и физическа работа	Ниска мотивация

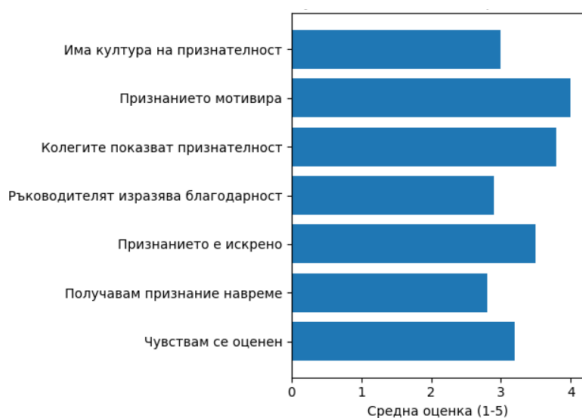
Признателността има пряко въздействие върху качеството на извършваната работа. В професии като образование и обслужване на клиенти, където резултатите зависят от междуличностни взаимодействия, положителният емоционален климат е от решаващо значение. Когато служителите се чувстват оценени, те са по-склонни да проявяват емпатия, търпение и инициативност. Това се потвърждава от изследвания в областта на организационното поведение, които установяват връзка между признанието и качеството на услугите (Grant & Gino, 2010).

Признателността е универсална ценност, но нейното значение е особено изразено в професии, характеризиращи се с високо натоварване, отговорност и работа с хора. Тя не изисква значителни ресурси, но има силно въздействие върху човешката психика и професионалното поведение. Затова изграждането на култура на признателност в работната среда е не само желателно, но и необходимо условие за устойчиво развитие на организациите и обществото като цяло.

В обобщение признателността е най-важна при професии с висок стрес; с работа с хора; с голяма обществена значимост; с невидим или недооценен принос.

На следващата фигура са представени отговорите на участващи респонденти в проведена

анонимна анкета, съдържаща отворени и затворени въпроси. Целта е да се оцени нивото на признателност и признание, което служителите получават на работното място, както и да се открият възможности за подобрене.



Фиг. 2. Резултати от анкета за признателност на работното място

Графиката показва средни оценки (по скала 1–5) за различни аспекти на признателността. Като цяло резултатите са умерено положителни (около 3–4), но няма нито един показател с максимална оценка, което означава, че има място за подобрене.

Основни наблюдения

Най-високи оценки:

„Признанието мотивира“ (~4.0)

„Колегите показват признателност“ (~3.9)

Служителите ясно осъзнават значението на признанието и го получават сравнително често от колегите си. Това показва добра екипна култура.

Средни оценки

„Признанието е искрено“ (~3.6–3.7)

„Чувствам се оценен“ (~3.4–3.5)

Има усещане за признателност, но тя не винаги се възприема като достатъчна или напълно искрена.

Най-ниски оценки

„Получавам признание навреме“ (~3.1–3.2)

„Ръководителят изразява благодарност“ (~3.2–3.3)

„Има култура на признателност“ (~3.3)

Основният проблем е свързан с:

- ролята на ръководството;
- липсата на навременност;
- липсата на ясно изградена култура.

Признанието е силен мотивиращ фактор, но не се използва достатъчно ефективно.

Колегите са по-активни в изразяването на признателност от мениджърите.

Липсва последователност и навременност.

Организацията няма ясно изградена и разпознаваема култура на признателност. По тази причина е препоръчително ръководството да извършва редовна и конкретна обратна връзка и изразява признание в реално време, а не със закъснение. Въвеждането на формални програми за признание ще спомогне за насърчване на култура на благодарност. За екипите е необходимо поддържане и развитие на добра колегиална подкрепа.

Резултатите показват, че основата за признателност съществува, но тя е по-скоро неформална и неравномерно разпределена. Най-голям потенциал за подобрене има в ролята на ръководителите и навременността на признанието, което може значително да повиши мотивацията и ангажираността.

Създаването на култура на признателност не става за ден, но всяка малка стъпка има значение. Започнете с едно искрено „Благодаря“ — понякога това е всичко, което е нужно, за да промените нечий ден и да направите работното място по-човешко и вдъхновяващо.

В съвременната работна среда успехът на една организация зависи не само от професионалните умения на служителите, но и от отношенията между хората в екипа. Един от най-важните фактори за създаването на положителна работна атмосфера е признателността. Когато служителите се чувстват ценени и уважавани, те са по-мотивирани, по-ангажирани и по-ефективни в своята работа.



Фиг. 3. Форми на признателност

Признателността на работното място представлява изразяване на благодарност и уважение към усилията, постиженията и приноса на служителите. Тя може да бъде показана по различни начини – чрез похвала, признание за добре свършена работа, награди, бонуси или възможности за професионално развитие.

Дори простото „благодаря“ може да има силен положителен ефект върху мотивацията на работещите.

Когато служителите получават признание за труда си, те се чувстват по-уверени и ценни за организацията. Това повишава тяхната мотивация и желание да се развиват и да дават най-доброто от себе си. Освен това признателността създава по-добра работна атмосфера, подобрява комуникацията и укрепва взаимоотношенията между членовете на екипа.

Липсата на признание може да доведе до обратния ефект – демотивация, намалена продуктивност и дори желание на служителите да напуснат работното си място. Проведеното проучване в 10 фирми показва, че 38% от напускащите работата си е поради това, че не са оценени.

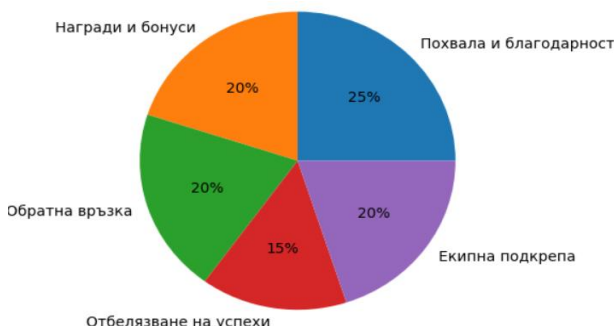
Затова добрите мениджъри и лидери се стремят да изградят култура на уважение и признателност в организацията.

Важно е признателността да бъде искрена и навременна. Тя трябва да бъде насочена към конкретни постижения или усилия, за да има реален ефект. Когато служителите знаят, че техният труд се забелязва и оценява, те се чувстват част от екипа и са по-склонни да работят за общия успех.

За служителите признателността влияе положително върху:

- мотивацията за работа;
- удовлетвореността от работното място;
- самочувствието и ангажираността;
- намаляването на стреса.

Когато служителите се чувстват оценени, те са по-склонни да полагат допълнителни усилия и да бъдат лоялни към организацията.



Фиг. 4. Посочени практики от респондентите за признателност на работното място

За работодателите признателността води до: повишена продуктивност, по-нисък текучество на персонала, по-добра организационна

култура, по-ефективна работа в екип. Тя създава среда на доверие и сътрудничество, което е ключово за успеха на всяка организация.

Анализът от проведените анкети беше направен и по групи:

♦ **По възраст** - разделихме резултатите по възрастови категории

• **Служителите от 18 г. до 25 г.** често ценят бърза обратна връзка и неформално признание. Може да се чувстват недооценени, ако липсва честа комуникация

• **От 26–35 г.** - очакват баланс между признание и развитие. Силно мотивирани са от кариерни възможности

• **От 36–45 г.** - ценят стабилност и справедливост. По-чувствителни са към неравномерно признание

• **Над 46+ г.** - предпочитат уважение и личен подход. За тях по-малко значение има публичното признание

♦ **По стаж** – посочихме коя група се чувства най-малко оценена и разликите в предпочитанията за тип признание :

• **под 1 година** - често несигурни и изпитващи нужда от често признание;

• **1–3 години** - търсещи утвърждаване и развитие;

• **4–7 години** - очакващи последователност и справедливост;

• **8+ години** - риск от демотивация при липса на признание.

♦ **онлайн проучване** за признателност при дистанционна работа в екип.

От проведената анкета се установява, че служителите в дистанционни и хибридни екипи имат средно до умерено усещане за признателност. Повечето участници посочват, че признанието съществува, но не е достатъчно често или достатъчно ясно изразено. Значителна част от участниците отговарят, че трудът им се забелязва, но не винаги се признава активно. Малък процент заявяват, че рядко или никога не получават признание, което показва риск от демотивация в тази група. Изводът е, че признанието е налично, но не е последователно.

Най-често признание се получава понякога, а не редовно. Ръководителите са основният източник на обратна връзка, докато признанието от колеги е по-ограничено. Наблюдава се по-скоро „вертикално“ признание (от мениджър към служител), отколкото „хоризонтално“ (между колеги).

За най-ефективни канали за комуникация, респондентите посочват: чат платформи; видео срещи. Имейлът се възприема като по-официален, но по-малко емоционален канал. Оказва се, че в реално време протичащата комуникация е най-ефективна за признание.

Повечето участници оценяват, че признанието има силно влияние върху мотивацията. Липсата на признание често се свързва с намалена ангажираност; усещане за изолация; пониска продуктивност.

Най-често срещаните идеи за подобрения, предложени от участниците са:

- по-чести публични похвали в екипни срещи;
- създаване на „канал за благодарности“;
- регулярна обратна връзка от мениджъри;
- по-активно признание между колеги.

Резултатите показват, че в дистанционната работа признателността е важна, но недостатъчно структурирана практика. Основният проблем не е липсата ѝ, а нередовното и неформализирано изразяване. Подобрването на системното признание (особено в онлайн канали) може значително да повиши мотивацията и екипната ангажираност.

Заклучение

Признателността на работното място е ключов фактор за изграждане на позитивна и продуктивна работна среда и важен инструмент за изграждане на мотивирани и ангажирани екипи. Тя не само повишава удовлетвореността и мотивацията на служителите, но и допринася за дългосрочния успех на организацията. Въвеждането на практики за изразяване на признателност е инвестиция, която носи значителни ползи както за служителите, така и за работодателите. Затова всяка успешна компания трябва да насърчава култура на

уважение, подкрепа и признание към своите служители.

Литература

1. Chapman, G. D., & White, P. E. 2019. *The 5 languages of appreciation in the workplace: Empowering organizations by encouraging people* (Rev. ed.). Chicago, IL: Northfield Publishing
2. Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2000. *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
3. Gostick, A., & Elton, C. 2009. *The carrot principle: How the best managers use recognition to engage their people, retain talent, and accelerate performance*. New York, NY: Free Press.
4. Grant, A. M., & Gino, F. 2010. *A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(6), 946–955.
5. Leiter, M. P., & Maslach, C. 2005. *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
6. Sinek, S. 2014. *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. New York, NY: Portfolio/Penguin.
7. Stone, D., & Heen, S. 2014. *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*. New York, NY: Viking.

доц. д-р инж. Нели Иванова Николова
Технически университет – Габрово
Катедра „Мениджмънт“

e-mail: nik_nel@abv.bg



ФАКТОРИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА ИНОВАЦИИ В ТУРИСТИЧЕСКИЯ ПРОДУКТ В УСЛОВИЯ НА ТУРИЗЪМ 4.0

Мира Джендова

FACTORS FOR IMPLEMENTING INNOVATIONS IN THE TOURISM PRODUCT UNDER TOURISM 4.0

Mira Djendova

ABSTRACT: *This paper examines the key factors influencing the implementation of innovations in tourism products in the context of Tourism 4.0. The study focuses on technological, economic, human, organizational, market, institutional, and socio-cultural factors that shape innovation processes in the tourism sector. Based on a literature review of recent scientific publications, the research identifies the interdependencies between these factors and highlights their role in enhancing competitiveness and digital transformation. The findings indicate that innovation in tourism is a complex and systemic process requiring integrated management approaches.*

Key words: innovation, tourism product, digital transformation, Tourism 4.0, factors

Въведение

В условията на неспираща дигитална трансформация туристическият сектор се определя с нарастваща динамика, интензивна конкуренция и съществени промени в потребителското поведение. Развитието на съвременни технологии като изкуствен интелект, анализ на големи данни и дигитални платформи води до трансформация на начина, по който туристическите продукти се създават, предлагат и реализират.

В този контекст концепцията за Туризм 4.0 се утвърждава като ключова рамка за разбиране на процесите на дигитализация и иновации в туризма. Тя отразява преминаването от традиционни към интелигентни, свързани и персонализирани туристически услуги.

Въпреки нарастващото значение на иновациите, тяхното внедряване в туристическия продукт остава сложен процес, повлиян от множество взаимосвързани фактори – технологични, икономически, организационни и социални. Липсата на систематизиран подход към тези фактори ограничава възможностите за ефективно управление на иновационните процеси в туристическите предприятия.

Това ясно отличава необходимостта от съвременен анализ на факторите, които влияят върху внедряването на иновации в туристическия продукт в условията на Туризм 4.0.

Целта на настоящия доклад е да се идентифицират и анализират основните фактори, които влияят върху внедряването на иновации в туристическия продукт в условията на Туризм 4.0.

За постигане на поставената цел се формулират следните научни задачи:

1. Да се изясни същността на иновациите в туризма и концепцията за Туризм 4.0;
2. Да се систематизират основните фактори, влияещи върху внедряването на иновации в туристическия продукт;
3. Да се анализира влиянието на дигиталната трансформация върху иновационните процеси в туризма;
4. Да се изследва взаимодействието между отделните фактори и тяхното значение за развитието на туристическия сектор.

В контекста на туризма иновациите имат специфичен характер, тъй като секторът е силно зависим от услугите, преживяванията и взаимодействието с клиента. Иновациите в туризма могат да бъдат класифицирани в няколко основни категории: продуктови, процесни, управленски, маркетингови и институционални (Hjalager, 2010). Това разширено разбиране отразява сложността на туристическия продукт, който представлява съвкупност от материални и нематериални елементи. Различните дестинации и компании организират своите работни процеси в среда на постоянно

нарастваща конкуренция. Важно условие е те да могат точно и вярно да предвиждат бъдещите промени в предпочитанията и изискванията на туристите (Neshkov, Kazandzhieva, 2009).

Особеност на иновациите в туризма е тяхната тясна връзка с потребителското преживяване. Туристическият продукт не е просто услуга, а интегрирано преживяване, което се създава съвместно между доставчика и потребителя. В тази връзка иновациите често се проявяват чрез:

- създаване на нови туристически преживявания;
- повишаване качеството на обслужване;
- персонализация на услугите;
- използване на дигитални технологии за подобряване на клиентското взаимодействие.

С развитието на дигиталните технологии иновационните процеси в туризма навлизат в нов етап, обозначаван като „Туризм 4.0“. Концепцията произлиза от Индустрия 4.0 и отразява дигиталната трансформация на туристическия сектор. От друга страна се приема като интегриране на интелигентни технологии, които позволяват създаване на персонализирани, взаимосвързани и устойчиви туристически услуги (Sigala, 2018). В рамките на тази концепция ключова роля играят технологии като:

- изкуствен интелект (AI) – за анализ на потребителското поведение и персонализация;
- Интернет на нещата (IoT) – за създаване на „умни“ туристически среди;
- Big Data – за прогнозиране на търсенето;
- облачни технологии – за управление на туристически услуги в реално време.

В по-широк аспект дигитализацията води до формирането на т.нар. „интелигентни туристически дестинации“, които използват технологиите за оптимизиране на управлението, подобряване на преживяването и устойчиво развитие (Buhalis & Amaranggana, 2015).

В този контекст Туризм 4.0 не се свежда единствено до технологични иновации, а обхваща и трансформация на:

- бизнес моделите (напр. платформи като Airbnb);
- комуникационните канали (дигитален маркетинг, социални мрежи);
- управленските практики (data-driven решения);

- взаимоотношенията с клиентите (co-creation на преживяването).

Съществена характеристика на съвременните иновации е и тяхната насоченост към устойчиво развитие. Според последни изследвания иновациите в туризма все по-често са свързани с:

- екологична устойчивост;
- ефективно използване на ресурсите;
- социална отговорност (Gretzel et al., 2015).

Туризм 4.0 въвежда революционни технологии, които променят операциите в индустрията, обхващайки дигитализацията и високия растеж на данните, за да подобрят конкурентоспособността на дестинациите. Използвайки технологиите на Индустрия 4.0, като Интернет на нещата (IoT), големи данни, изкуствен интелект (AI), виртуална реалност (VR) и добавена реалност (AR), тя има за цел да стимулира високи постижения в обслужването в развиващата се технологична картина. Тази посока към по-голяма персонализация и подобро предоставяне на услуги, водено от напредъка в областта на изкуствения интелект и автоматизацията, е на път да предефинира същността на туристическата индустрия (Peceny et al., 2019; Dhoundiyal & Mohanty, 2022). В обобщение може да се заключи, че иновациите в туризма представляват комплексен процес, който включва внедряване на нови идеи, технологии и управленски практики с цел създаване на конкурентоспособен и устойчив туристически продукт. Концепцията „Туризм 4.0“ надгражда това разбиране, като поставя акцент върху дигиталната трансформация, интелигентните системи и персонализираното преживяване като основни двигатели на развитието на съвременния туризм.

Класификация на основните фактори влияещи върху внедряването на иновации в туристическия продукт

Внедряването на иновации в туристическия продукт е сложен и многофакторен процес, обусловен от взаимодействието между технологични, икономически, пазарни, организационни и институционални условия. Поради комплексния характер на туризма като система от взаимосвързани услуги, факторите не действат изолирано, а формират интегрирана среда за иновационно развитие.

Според традиционните теории иновациите в туризма се влияят от широк набор от вътрешни и външни детерминанти, които

определят както възможностите, така и ограниченията пред тяхното внедряване (Hjalager, 2010). За целите на доклада е създадена от автора таблица, която селектира основните фактори и причината за въздействие на иновациите.

Таблица 1. Класификация на основните фактори

	Фактори	Форма на влияние
1	Технологични	засилват всички останали
2	Пазарни	генерират нужда от иновации
3	Икономически	осигуряват ресурси
4	Организационни	определят реализацията
5	Институционални	създават среда
6	Социалните	задават посока (устойчивост)

Източник: създадена от автора

Технологичните фактори представляват един от най-съществените детерминанти за внедряването на иновации в туристическия продукт, особено в условията на дигитална трансформация и развитие на концепцията „Туризм 4.0“. Те обхващат както наличието и достъпа до технологични решения, така и степента на тяхното внедряване и използване в туристическите предприятия и дестинации. Тази трансформация се изразява в дигитализация на туристическите услуги, автоматизация на процесите и създаване на нови канали за комуникация с клиентите. В резултат на това туристическите предприятия преминават от традиционни модели на обслужване към дигитално базирани и интегрирани системи.

Информационни и комуникационни технологии като основа на иновациите

ИКТ създават инфраструктурата, върху която се изграждат всички останали технологични иновации. Туризмът е силно зависим от информацията – за дестинации, услуги, транспорт, настаняване – поради което наличието на ефективни комуникационни системи е предпоставка за неговото развитие (Buhalis & Law, 2008, p. 609). Те позволяват:

- ✓ глобален достъп до туристически услуги;
- ✓ интеграция на различни системи (резервации, плащания, CRM);
- ✓ ускоряване на обмена на информация.

Това означава, че технологичната инфраструктура не е само технически елемент, а

фактор, който определя конкурентната позиция на туристическите предприятия и дестинации.

Друг съществен технологичен фактор е свързан с *наличието и използването на данни*. В съвременния туризъм данните се превръщат в стратегически ресурс, който позволява по-добро разбиране на поведението на туристите и вземане на информирани управленски решения (Wang, J.; Ban, H.-J.; Kim, 2022). С развитието на дигиталните технологии все по-голямо значение придобива и степента на автоматизация на процесите. Интелигентните технологии, включително изкуственият интелект, променят начина, по който се организират и управляват туристическите дейности (Sigala, 2018, p. 153).

Съвременните изследвания разглеждат технологичните фактори и през призмата на концепцията „Туризм 4.0“, която обединява различни дигитални технологии като изкуствен интелект, интернет на нещата и виртуална реалност. Тези технологии не се разглеждат изолирано, а като част от интегрирана технологична среда, която определя условията за развитие на туристическия сектор.

Туризмът е един от секторите, в които дигитализацията има най-силно въздействие поради високата зависимост от информация и комуникация. Онлайн платформите, глобалните дистрибуционни системи и социалните мрежи създават нова среда за конкуренция и взаимодействие с потребителите. Този извод показва, че технологичните фактори не действат изолирано, а са част от по-широк процес на трансформация, който засяга цялата туристическа система.

До тук може да се обобщи, че технологичните фактори представляват комплекс от взаимосвързани елементи, включващи информационни технологии, данни, автоматизация и свързаност. Те оказват структурно влияние върху развитието на туризма, като определят условията за неговото функциониране и адаптация към динамичната дигитална среда.

Следващата група от фактори, от значение за иновациите са пазарните. Пазарните фактори представляват съвкупност от условия, свързани с търсенето, поведението на потребителите, конкурентната среда и динамиката на туристическия пазар. Те оказват съществено влияние върху функционирането на туристическия сектор, като определят посоката на развитие, степента на адаптация и необходимостта от промени в предлаганите услуги.

Един от ключовите елементи на пазарните фактори е свързан с особеностите на туристическото търсене. Промените в потребителското поведение са друг съществен аспект на пазарните фактори. С развитието на дигиталните технологии туристите стават по-информирани, по-взискателни и по-активни участници в процеса на избор на туристически услуги (Kotler et al., 2017).

Съществен пазарен фактор е и ролята на електронното „word-of-mouth“ (eWOM), включително онлайн ревята и оценки. Те оказват силно влияние върху избора на туристите и върху репутацията на туристическите предприятия. Сезонността също е специфичен пазарен фактор в туризма. Тя влияе върху търсенето, приходите и използването на ресурсите. Колебанията в туристическите потоци създават необходимост от адаптация и гъвкавост в управлението на туристическите дейности.

Като обобщение може да се приеме, че пазарните фактори включват динамиката на търсенето, поведението на потребителите, ролята на информацията, конкурентната среда и глобализацията на туристическите пазари. Те определят условията, в които функционира туристическият сектор, и оказват пряко влияние върху неговото развитие и адаптация към променящата се среда.

Икономическите фактори включват нивото на икономическо развитие, доходите на населението, инвестиционната среда, цените на туристическите услуги и макроикономическите условия. В съвременните изследвания тези фактори се разглеждат не изолирано, а като част от комплексна система, която определя конкурентоспособността и ефективността на туристическите дестинации (Sun, 2025). Един от ключовите икономически фактори е нивото на доходите, което определя платежоспособното търсене на туристически услуги. Друг икономически фактор от значение за иновациите е и инвестиционната активност в туристическия сектор. Наличието на инвестиции определя възможностите за развитие на инфраструктурата, качеството на услугите и конкурентоспособността на дестинациите.

В съвременните научни изследвания *организационните фактори* се разглеждат като комплекс от взаимосвързани компоненти, включващи управление на знанията, организационно учене, човешки ресурси, организационна култура и лидерство. Един от най-ясно доказаните организационни фактори в туризма е управлението на знанията и

организационното учене (Pirpi and al., 2025). Организационната култура също се утвърждава като ключов детерминант на развитието на туристическите предприятия. Организациите с гъвкава и адаптивна култура са по-способни да реагират на промените в средата, което е особено важно за туризма като динамичен сектор (Talaja and al, 2023).

Институционалните фактори обхващат съвкупността от правила, политики, регулации и организационни рамки, които определят условията за функциониране на туристическия сектор. Те включват държавни политики, законодателство, публични институции, както и формални и неформални правила, които влияят върху поведението на икономическите субекти. В контекста на туризма институционалната среда включва и ролята на публичните политики и управлението на дестинациите (Hall, 2008).

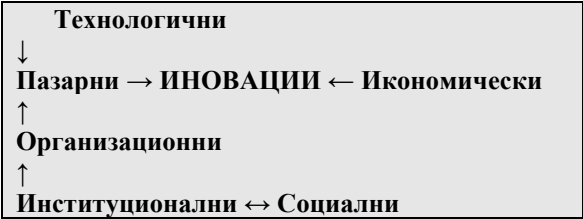
Една от основните функции на институционалната среда е да създава рамка за развитие на иновационните процеси чрез политики и стратегическо управление - „Туристическите политики могат да повишат конкурентоспособността, устойчивостта и способността за възстановяване на дестинациите.“ (OECD, 2024). Този извод показва, че добре разработените политики не само регулират сектора, но и създават условия за внедряване на нови решения и практики. Друг важен институционален аспект е регулаторната рамка. Законодателството и административните изисквания определят условията за функциониране на туристическите предприятия и могат да оказват пряко влияние върху иновационните процеси. В тази връзка OECD отбелязва: „Регулациите формират средата, в която туристическите предприятия функционират и внедряват иновации“ (OECD, 2024). Съществено значение има и ролята на публичната подкрепа. Международни организации като СOT акцентират върху необходимостта от насърчаване на иновациите чрез институционални механизми: „Иновациите са от съществено значение за конкурентоспособността на туризма и изискват подкрепяща политическа рамка.“ (UNWTO, 2023).

Социалните фактори обхващат ценностите, нагласите, поведението и демографските характеристики на обществото, които оказват съществено влияние върху развитието на туристическия сектор и неговия иновационен потенциал. В съвременните изследвания те се

разглеждат като ключов елемент, който определя търсенето на туристически услуги, възприемането на нови технологии и степента на приемане на иновации.

Един от основните социални фактори е свързан с поведението и очакванията на туристите. Друг важен аспект на социалните фактори е свързан с демографските промени. Съвременните изследвания подчертават, че различните поколения имат различни нагласи към технологиите и туристическите преживявания: „Променящите се демографски характеристики и потребителски предпочитания оформят търсенето на туристически услуги“ и „Все по-голям брой туристи търсят устойчиви и отговорни туристически преживявания“ (OECD, 2024). Този извод показва, че социалната чувствителност към екологични и социални въпроси влияе върху развитието на нови туристически практики. Изследвания обръщат внимание и на ролята на доверието като социален фактор. В дигиталната среда доверието в онлайн платформи, ревюта и доставчици на услуги е от съществено значение за развитието на туристическия сектор. В тази връзка се отбелязва, че доверието е ключов елемент за използването на онлайн туристически услуги (Xiang & Gretzel, 2010).

Тези основни групи фактори взаимодействат в една обща дигитална среда. За по-ясно представяне на взаимовръзките между разглежданите фактори е разработен концептуален модел, който илюстрира тяхното взаимодействие в условията на дигитална трансформация.



Фиг. 1 Взаимодействие между факторите за внедряване на иновации в туризма
Източник: създадена от автора

Дигиталната трансформация е не само технологичен процес, а стратегическа промяна, която засяга бизнес моделите, каналите за комуникация, поведението на туристите и начина на управление на туристическите услуги. Чрез тази задача се доказва, че дигитализацията действа като ускорител на иновациите, тъй като създава условия за персонализация, автоматизация, анализ на данни, интелигентно

управление и нови форми на туристическо преживяване.

Таблица 2. Влияние на дигиталната трансформация върху иновациите

	Елемент	Проява в туризма
1	Данни (Big Data)	персонализация
2	AI	автоматизация
3	Платформи	нови бизнес модели
4	Социални мрежи	влияние върху избора
5	IoT	интелигентни дестинации

Източник: създадена от автора

От друга страна се забелязва, че факторите не действат самостоятелно, а образуват взаимосвързана система. Например технологичните фактори променят пазарното поведение; пазарните фактори създават натиск за нови решения; икономическите фактори определят ресурсите за внедряване; организационните фактори показват дали предприятието има капацитет да реализира промяната; институционалните фактори създават регулаторна и стратегическа рамка; а социалните фактори влияят върху приемането на иновациите от потребителите и общностите. Поставените задачи доказват, че внедряването на иновации в туристическия продукт в условията на Туризм 4.0 не е изолиран технологичен процес, а резултат от взаимодействието между различни фактори на средата. Именно този системен подход придава научна стойност на доклада и позволява да се формулира основният извод: успешното развитие на туристическия сектор изисква не просто внедряване на технологии, а съчетаване на дигитален капацитет, пазарна ориентация, икономическа устойчивост, организационна готовност, институционална подкрепа и социална приемливост.

Литература

1. Buhalis, D., A. Amaranggana. 2015. Smart tourism destinations. In: Tussyadiah, I., A. Inversini (Eds.). Information and Communication Technologies in Tourism 2015. Cham, Springer, s. 377–389.
2. Buhalis, D., R. Law. 2008. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research. Tourism Management, 29(4), s. 609–623.

3. Gretzel, U., M. Sigala, Z. Xiang et al. 2015. Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), s. 179–188.
4. Hall, C. M. 2008. *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Harlow, Pearson.
5. Hjalager, A.-M. 2010. A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), s. 1–12.
6. Kotler, P., J. Bowen, J. Makens. 2017. *Marketing for Hospitality and Tourism*. Harlow, Pearson.
7. Neshkov, M., V. Kazandzhieva. 2009. *Ikonomika i upravlenie na turisticheskoto predpriyatie*. Varna, Nauka i ikonomika, s. 135.
8. OECD. 2024. *Tourism Trends and Policies 2024*. Paris, OECD Publishing.
9. Peceny, U. S., J. Urbančič, S. Mokorel et al. 2019. *Tourism 4.0: Challenges in marketing a paradigm shift*. IntechOpen, s. 64.
10. Pippi, A., E. Sthapit, B. Garrod et al. 2025. Critical success factors, knowledge management and organizational learning in tourism SMEs. *Tourism Management*.
11. Sigala, M. 2018. New technologies in tourism: From multi-disciplinary to anti-disciplinary advances. *Tourism Management Perspectives*, 25, s. 151–155.
12. Sun, Z. 2025. Tourism and economic growth: The role of institutional quality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*.
13. Talaja, A., D. Podrug, L. Brešković. 2023. The role of organizational culture and employee satisfaction in managing change. *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 7, s. 409–423.
14. UNWTO. 2023. *Global Tourism Innovation Report*. Madrid, World Tourism Organization.
15. Wang, J., H.-J. Ban, H.-S. Kim. 2022. Big data and sustainability in the tourism industry. *Sustainability*, 14, s. 7697.
16. Xiang, Z., U. Gretzel. 2010. Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), s. 179–188

Мира Джендова
 Университет: БДУ „Проф. д-р Асен Златаров“
 e-mail: mira.djendova@uniburgas.bg



АЛТЕРНАТИВНИЯ ТУРИЗЪМ КАТО ФАКТОР ЗА РЕГИОНАЛНОТО РАЗВИТИЕ НА ОБЛАСТ ШУМЕН

Ивайло Владев, Камен Петров

ALTERNATIVE TOURISM AS A FACTOR FOR THE REGIONAL DEVELOPMENT OF SHUMEN REGION

Ivaylo Vladev, Kamen Petrov

ABSTRACT: This article is dedicated to the development of alternative tourism in Shumen district as a factor for the regional development of the region. The introductory part outlines the importance of alternative tourism for local economic development, the importance of the tourist superstructure and the cultural and historical heritage for attracting tourists, and from there investments in Shumen district so as to encourage regional development. The authors assume the development of alternative tourism as one of the factors for regional development. Several options for improving regional development, infrastructure and connectivity between individual tourist sites are accepted. Relevant conclusions are drawn and recommendations for the regional development of the district and its population are outlined..

Key words: tourism, region, alternative, development, model, infrastructure, model,e

Въведение

В съвременния свят развитието на алтернативния туризъм е възможност за подобряване на нивото на регионалното развитие и подкрепяне на регионалната икономика. На практика географското положение и историческата традиция, както и наличните природни забележителности в отделните области в България задава възможност за засилване на регионално икономическо развитие в локалните пространства на България. Процесите на глобализация и регионално развитие създават възможност алтернативния туризъм да генерира постоянно развитие на местните икономически активни лица. Това стана възможно, защото движението на стоки, хора и предоставянето на услуги подлежи на развитие на международния транспорт, което от своя страна доведе до повишена мобилност и по-кратко време за пътуване. В друга плоскост даде възможност за стимулиране на инвестициите към периферни и регионални пространства в зависимост от постигнатия консенсус. Достъпността до много места по света също се подобри. Интернет пространството се превърна в допълнителен фактор, влияещ върху развитието на туризма, позволявайки онлайн резервации и бан-

кови преводи, наред с други неща, което съкращава времето, необходимо за подготовка за пътуване. Това задава нови предизвикателства пред управлението на редица региони и територии, които имат възможност да представят своите туристически забележителности и привличат съответно нови туристи.

В този аспект регионалната икономика играе ключова роля в регионалното развитие, като стимулира икономическия, социалния и инфраструктурния растеж, а защо не и развитието на туризма. В контекста на развитието на алтернативния туризъм тя интегрира местните природни и културни ресурси, подкрепяйки устойчивото развитие, което избягва негативните въздействия на масовия туризъм.

Целта на тази статия е да се оцени алтернативният туризъм в контекста на постоянно променящото се туристическо търсене, във връзка със съвременните тенденции в развитието на туризма. Тази статия се основава на анализ на наличната литература и наши собствени изследвания и теренни наблюдения (с особен акцент върху Шуменска област). Тук е необходимо да направим някои уточнения, защото алтернативният туризъм е форма на пътуване, която насърчава опазването на околната среда и културното потапяне в посещавания регион.

Алтернативният туризъм набляга на контакта с местните общности и уважението към техните ценности. По-трудно е да се занимаваш с него, отколкото с масовия туризъм, но предлага възможност да се изживее автентичността на посещавания регион. В тази посока хубаво е алтернативният туризъм да допълва масовия туризъм, а не да го замества. Напоследък се наблюдава нарастваща критика към масовия туризъм и неговото негативно въздействие върху околната среда и местните общности в туристическите дестинации.

За съжаление, реалността на съвременния туризъм често е мрачна: злоупотреба с алкохол, наркотици, изтичане на чуждестранна валута и незаконна търговия. Твърдението, че той води до по-широки познания за региони, държави и нации, се оспорва. В много случаи резултатът е, че участниците придобиват повърхностен, опростен или дори фалшив образ за приемащата страна. Често той предоставя само повърхностен сблъсък с анклавни, предназначени за чужденци или граждани на други държави.

В последно време местните общности нямат икономическата възможност да отговорят на присъствието на големия брой туристи, което води до деградация на уникални природни и културно-исторически обекти, както и влошаване на регионалната среда. Забелязва се повишена враждебност между туристите и местното население. Някои експерти оценяват, че масовият мащаб и спонтанността на съвременния туризъм дават тласък на нови дестинации, но логистичния достъп до тях в началото има съответните отклонения поради отношението на местните, а това налага да се търси компенсиране със социални разходи на местното население.

Така взаимното разбирателство, солидарност и равенство между заинтересованите страни, ще създаде условия за регионална сигурност на туристическия поток.

Основната цел на алтернативния туризъм е търсенето на контакт с коренното население и извеждане на неговия социално-икономически потенциал така, че да се обърне към посетителите по-щадящ туристически ресурс начин, запазване на доброто състояние на туристическата инфраструктура и ефективното функциониране на туристическата суперструктура. Така алтернативният туризъм позволява на посетителите да научат за културата на посещаваната страна или регион, нейната история,

икономика и начин на живот. (Vladeva, R., Vladev, I. 2019).

Основната мотивация за практикуване на алтернативен туризъм е желанието за установяване на контакт с местното население на даден район, за да се научи за културата на посещавания регион или страна, неговите характеристики, история, икономика и начин на живот.

Сред концепциите за алтернативен туризъм се обръща внимание на интересите на жителите на туристическите райони, защитата на културата на посещаваните общества и необходимостта от задоволяване на нуждите на различни групи от населението (Кичуков, Е., 2013).

Днес съществено значение за развитието на туризма има политическата стабилност на дадена страна, липсата на конфликти, безопасността на пътуващите и инициативите за стимулиране на развитието на туризма (въвеждане на безвизов режим, опростяване на митническото оформяне и др.) повишават туристическата привлекателност на даден регион.

Нарастващите доходи стимулират търсенето на различни услуги, включително туризъм. Туризмът привлича все по-голям брой инвеститори, дори в слабо развитите страни. Така нашето изложение, ще бъде насочено към възможностите за развитие на алтернативния туризъм в област Шумен, където освен историческите забележителности имаме възможности и за развитие на културния, поклонническият, селския като видове туризъм, както и агротуризм.

Алтернативния туризъм в България е вид специфичен туризъм, който включва завръщане към природата; туристите релаксират далеч от шума и суетата на града, опознавайки ритъма на фермата, работата на полето и с животните; благодарение на гостоприемството на домакините, човек може да усети специфичната атмосфера на традиционния дом и живота на жителите на селото. Днес Шуменска област е от важно значение за България, тъй като съчетава фундаментално историческо наследство (тук са първите български столици), уникални природни паркове и стратегическа роля в транспортната и икономическата мрежа на Североизточна България и част от забележителните български села.

Методологически подходи към алтернативния туризъм на ниво регион

В българските условия алтернативният туризъм обхваща предимно активни форми на туризъм, практикувани далеч от големи населени центрове, в екологично чисти райони. Може да се нарече и мек туризъм, за разлика от твърдия туризъм. При алтернативния туризъм наличие на поддържането на баланс между природната среда, нуждите на жителите на даден регион и очакванията на туристите е от решаващо значение.

В методологическо отношение е добре да съблюдаваме определението, дадено от Световната организация по туризъм, алтернативния туризъм да отговаря на тези условия. Неговите теоретични предположения се отнасят за всички форми на туризъм, включително масовия туризъм, независимо от дестинацията и причината за пътуването. По-строги обаче са принципите на алтернативния туризъм, които целят да сведат до минимум въздействието на туристите върху природната среда на посещаваните райони. Той се основава на съществуващите ресурси, което води до по-ниска капиталова интензивност и по-малка намеса в природния ландшафт (Tsonkov, N. 2019).

Тази форма на туризъм зачита местните обичаи и култура, за разлика от масовия туризъм. Разбира се има и съответните предизвикателства върху него, най-вече в резултат от настоящите бързи цивилизационни трансформации и свързаните с тях промени в дейностите за свободното време очевидно изискват различна перспектива върху туризма, по-специално идентифицирането на нови форми. В много страни те вече са придобили значително практическо значение, а в други са едва в ранен етап на развитие. Нашият фокус, е насочен към разглеждане на форми на този вид туризъм в област Шумен.

В методологическо отношение търсенето в туризма е пряко свързано с туристическия продукт и се определя като нивото на търсене на туристически продукт на дадена цена и в даден период в съответната територия.

Така можем да изведем, че алтернативния туризъм се характеризира с известна отличителност. Моделите, свързани с тази икономическа категория в туризма, се различават от традиционното търсене на материални блага. Търсенето в туризма е функция на много променливи. Развитието му е най-силно зависимо от пазарната цена. Освен това могат да се изб-

роят и други детерминанти, като например доходи на потребителите, промени в пазарната ситуация, предпочитания на купувачите, както и размер и структура на населението (Алексова, Д., Йорданова, Й. (2014).

Приемаме този методологически подход за да осмислим възможностите за развитие на формите на алтернативен туризъм като бизнес, който може да осмисли битието на локалното население по отношение на брендиране, потребление и наличната туристическа суперструктура, която да може да поеме туристопотока в област Шумен.

Състояние на туристическото развитие и местата за настаняване в област Шумен

Шуменска област е част от Североизточния регион за планиране на Р. България и попада в три от туристическите райони (ТР): Дунав (общините Хитрино, Никола Козлево, Каолиново и Венец), Стара планина (община Върбица) и Варненски черноморски туристически район (общините Велики Преслав, Каспичан, Нови пазар, Смядово и Шумен), което правят областта важно туристическо средище.

Гр. Шумен е административен център на област Шумен и междинна дестинация за пътуващите от София, Бургас, Пловдив, Русе, Силистра за северното крайбрежие на Черно море. Намира се на 370 км от столицата гр. София и на 80 км от гр. Варна. В последните 10 години Шуменска област се стреми да се наложи като конкурентно туристическо място, както в страната, така и в Европа и останалия свят. Можем да приемем като кауза на общините от област Шумен да работят за съхраняване и развитие на културната идентичност на региона и презентирание на природните и културно-исторически дадености – на място и виртуално. Това означава постоянни мерки и дейности за благоустрояване на инфраструктурата, обслужваща туризма и редовно поддържане на туристическите обекти с цел повишаване привлекателността на общия туристически продукт на областта. Създаване на реални възможности за обогатяване на културния живот и модерно експониране на културно-историческото наследство чрез повече дигитализация и електронни услуги. Развитие на алтернативния туризъм чрез намаляване на изразената сезонност с интересни събития през цялата година. Налагане на туристически брандове на ниво област и общини с цел провеждане на ефективен маркетинг и увеличаване на туристопотока (Иванов, И. 2009).

На практика област Шумен може да има съответните проблеми по отношение на обслужване на туристопотока, защото по данни на НСИ към май 2024 г. в областта са функционирали 69 обекта с 10 или повече легла – хотели, мотели, къмпинги, хижи и други места за краткосрочно настаняване. Броят на стаите в тях е 743, а на леглата – 1 577. В сравнение с май 2023 г. общият брой на местата за настаняване, функционирали през периода, намалява с 4,2 %, а броят на леглата в тях с 4,1 %. През месец май 2024 г. категоризирани места за настаняване с 10 или повече легла са функционирали в седем от десетте общини в област Шумен.

Общият брой на нощувките във всички места за настаняване, регистрирани през май 2024 г. в област Шумен, е 7 301, или с 5,9 % по-малко в сравнение със същия месец на предходната година. Българските граждани са реализирали 6 559 нощувки, а чуждите – 742. В хотелите са реализирани 83,7 % от общия брой нощувки на чуждите граждани и 72,1 % от общия брой нощувки на българските граждани. Броят на пренощуващите лица в местата за настаняване през май 2024 г. в област Шумен намалява с 1,6 % в сравнение със същия месец на 2023 г. и достига 4 651 бр. Българските граждани, нощували в местата за настаняване през май 2024 г., са 4 193 и са реализирали средно по 1,6 нощувки. Чуждите граждани са 458 и са реализирали средно по 1,6 нощувки. В хотелите са нощували 73,7 % от българските граждани и са реализирали средно по 1,5 броя нощувки и 83,0 % от чуждите граждани, които са реализирали средно по 1,6 броя нощувки. През месец май 2024 г. 45,0 % от чуждите граждани, пренощували в Шуменска област, са граждани на страни членки на Европейския съюз и 42,1 % са от други европейски държави. Най-голям е броят на пренощуващите лица от Турция – 28,4 %, следват Румъния и Германия.

Общата заетост на леглата в местата за настаняване през май 2024 г. в област Шумен е 14,9 %, като в хотелите е 17,3 %, а в другите места за настаняване – 10,9 %. Приходите от нощувки през май 2024 г. се увеличават с 8,3 % спрямо същия месец на предходната година и достигат 443,8 хил. лв., като 390,0 хил. лв. са от български граждани, а 53,8 хил. лв. от чужди граждани (НСИ, 2025).

Отчетено е увеличение на приходите от български граждани с 15,4 %, докато приходите от чужди граждани намаляват с 25,1 %.

Предвид забавянето на регионалното развитие на туризма, необходимо е област Шумен да се насочи към алтернативни форми на туризъм с цел подобряване на развитието и по-добрите икономически резултати на общините от региона. За съжаление развитието на туризма в области като Шумен през последните няколко години понижава интензивността си на развитие, което е пряко отражение със състоянието на регионалната икономика (Личев, Т. Георгиева, К. 2018).

Природно и културно-историческо наследство на Шуменска област

В съвременното пространствено развитие област Шумен се намира в Североизточна България в близост до Черно море и р. Дунав в подножието на няколко прохода (Ришки, Върбишки, Котленски и Айтоски), които имат важно значение за социално-икономическото развитие на Югоизточна Европа и България. Така територията на областта има стратегическо значение, тъй като е с важно логистично разположение и пресечна точка на пътища, свързващи крайбрежието на р. Дунав (близо до Силистра) с градовете Одрин и Истанбул, и северното крайбрежие на Черно море със Западна България.

Прегледа на общините трябва да започне от Каспичан, защото на територията ѝ се намират два национални историко-археологически резервата (НИАР) – Плиска и Мадара, които са определящи за конкурентните предимства на община Каспичан. Следващата община е Никола Козлево, която може да развива екологичен, селски (Касабова, С. 2010), спортен туризъм и риболов, предлагаща качествени продукти и услуги на своите гости. В тази част на областта се намира Лиси връх (610 m), в близост до който се намира едноименното село и късно антична крепост Кале Дюзю (крепостта Калето). Важно значение има и община Върбица, която полага усилия за развитие на краткотраен активен отдих, рекреативен, маршрутно-познавателен, исторически, ловен и селски туризъм, както и крайпътно туристическо обслужване. Покрай общината е минавал римският път „Абритус-Дионисополис“. Интерес представлява и скалното образувание Червената скала, познато още като Къзъл кая, намиращо се в землището на с. Живково. Името му навярно идва от това, че отдалеч цветът му е кафяво-червен. Чрез археологически разкопки в подножието му са открити кости от домашен рогат добитък, монети и глинени съдове.

Смята се, че районът под скалата е бил тракийско светилище. Тук е мястото да споменем, че интерес има към останките от късно-античния средновековен римски град-крепост Диня, на около километър източно от с. Войвода и около 23 км североизточно от гр. Шумен. Диня е разположена на малко плато в местността Хисаря, ограничена от дерета. На около 1,5 км североизточно от крепостта е разположена антична тухларница. Малко преди 1989 г. външната крепостна стена е била частично възстановена, като по този начин се е изгубила част от автентичността на крепостта. В наши дни територията наоколо е обрасла с храсталаци, а пътя до там е трудно откриваем.

Общините Венец, Каолиново и Никола Козлево са извели и рамкирали советите туристически ресурси, както и местата за настаняване, но на този етап нямат възможност да разгърнат алтернативния туризъм като същинска икономическа дейност на ниво общини (Tsonkov, N. 2019).

Предложени са конкретни приоритети и мерки за реализиране на туристическата политика, но тя не е обвързана с достатъчно финансиране, очакванията са за външни инвеститори. В област Шумен важно значение може да има и поклонническият туризъм, като значение в тази посока може да има Манастир „Пресвето сърце Исусово“, който е разположен в сърцето на с. Царев брод, община Шумен. Представлява първият католически манастир на сестрите-бенедиктинки в страната. Днес в манастира има седем от общо единайсетте сестри-бенедиктинки. От самото начало манастирът се грижи за деца-сираци, а през годините в него функционира и болногледачна служба. Наред с духовната дейност, сестрите проявяват и голяма активност в социалните дейности.

Интересен обект за поклонническият туризъм има Златарският манастир „Св. св. Петър и Павел“, който е действащ женски български православен манастир във Варненска и Великопреславска епархия. Разположен е в местността „Манастирите“ в землището между селата Златар и Ивански. Поради еднаквата си отдалеченост от двете населени места, землището в който е разположен и приноса на жителите на Ивански във възстановяването му често е наричан и Иванчански манастир. В тази част на област Шумен важно значение има Драгоевската планина, която обхваща вътрешната структурна ивица на Източния Предбалкан между р. Голяма Камчия и десният ѝ

приток Брестова река. Най-високата точка е връх е Отька (608,7 m), издигащ се в северозападната ѝ част. В северния склон на планината е разположено с. Драгоево, от името на което идва и названието на планината, а на южния ѝ склон е с. Александрово.

На северозапад, през пролома на р. Голяма Камчия, на протежение от 12,8 km е участък от първокласен път № 7: Силистра – Шумен – Ямбол – ГКПП „Лесово“. На югоизток, през пролома на Брестова река, на протежение от 6 km се намира участък от второкласен път № 73: Шумен – Карнобат. По северните склонове на планината се намира резервата „Паталейна“, заемащ площ от 37,8 ha, където е разположена и хижа „Паталейна“. Тук е и естественото находище на терциерен реликт от вида „див рожков“. В планината се намира манастира „Свети Панталеймон“.

Близко да тях е Герлово (или Герилово), то е част от хълмиста котловина и част от историко-географска област в Източния Предбалкан. Герлово представлява дълбоко разчленена от плоски моноклинални ридове коритобразна долина, разположена в посока запад-изток. Основна речна артерия е р. Голяма Камчия (Тича), заедно със своите притоци. Тя протича през цялата котловина от югозапад на североизток, като преди да я напусне преминава през лежащия в Герлово голям язовир „Тича“.

Климатът е умерено-континентален, подходящ през пролетта, лятото и ранната есен за развитие на алтернативни форми на туризъм. Близостта на гр. Варна (345 хил. ж.) и гр. Бургас (198 хил. ж.) дава възможност този регион да бъде благоприятен за туристически пътувания и най-вече рекреация на населението.

В Шуменска област важно значение заема община Велики Преслав, най-вече с НИАР „Велики Преслав“ и винарските изби в с. Осмар и гр. Велики Преслав. Настанителната база е представена от малък брой предимно ниско категорийни заведения за настаняване с неголям капацитет. Ориентирана е към пазарните сегменти с по-ниска платежоспособност (Касабова, С. 2010).

Отчита се малък брой на заетите в туристическия бранш, както и най-ниското ниво на заплащане в сравнение с другите стопански дейности в общината. Все пак нараства броя на заетите в сферата на услугите.

Слабо развит е алтернативния туризъм и в община Смядово. Хотелиерството и ресторантьорството генерират едва 6 % от БВП на об-

щината. Отчита се нарастване в броя на местата за настаняване и средната работна заплата на заетите в туризма. Необходимо е подпомагане на бизнеса и предприемачеството за подобряване на икономическото развитие на общината, базирано предимно на селско и горско стопанство. Подобна е картината в община Нови Пазар, където туризмът се определя като приоритетен отрасъл. (Stoyanova, M., & Vladev, I. 2018).

Визира се преди всичко алтернативния туризъм. Като приоритетни мерки за развитието на туризма са предложени подобряване на достъпа до туристическите обекти, подобряване на обслужването и реклама. Например интересен паметник е старата часовникова кула в гр. Нови пазар. Тя е била построена през 1826 г. Счита се за символ на града. Около гр. Нови Пазар се намира и групата скални манастири. Те са съсредоточени между с. Мадара и гр. Провадия и са разположени върху отвесните скали на Голямото и Малкото елеме, като има общо над 50-60 килии. В най-големия скален манастир, наречен Манастира са запазени останки от скална църква и училище. Килиите са на няколко нива и са отворени с изглед към североизпад. В гр. Нови пазар има килийно училище, което е превърнато в Къща – музей, има православен храм – „Св. Петка“, изграден през 1850 г. и новопостроена джамия. Храмовият празник е на 14-ти октомври, обявен и за ден на града. Всяка година в дните около празника се провежда традиционният есенен панаир.

На 13 км в югозападна посока от гр. Нови пазар се намира НИАР „Мадарски конник“. Той обхваща няколко декара площ и в основната си част се състои от скална маса, в която има голяма пещера, представляваща скален навес с височина около 30 m, и малка пещера. И двете образувания са внушителни и необичайни. Те са давали подслон на най-древното население на Балканите. В скалите ще видите и барелефът на Мадарския конник – превърнал се в един от символите на България.

Областния център гр. Шумен и прилежащата му община разполагат с достатъчно обекти с международен, национален и местен характер да развиват алтернативен туризъм. В природно отношение важно значение има Шуменското плато, което заобиколено от стръмни клисури, в които потоци текат целогодишно и естествено недостъпни от три страни, на приблизително 3 км от центъра на днешния Шумен, се намира Шуменската кре-

пост, известна още на местно ниво като „Старият град“ – един от най-известните паметници в България и Шуменския регион. Крепостта вероятно е построена от траките и е завършена и реставрирана от римляни, византийци и българи. Първото укрепление на това място е построено преди 3200 години, което го прави едно от най-старите в България. Първото споменаване на селище, разположено тук, което първоначално не е било укрепено, датира от XII в. пр.Хр. Основано е от траки, вероятно от племето гети. Следователно Шуменската крепост е съвременник на Троя на Приам. Смята се, че крепостната стена е построена около V в. пр.Хр., но за съжаление не е оцеляла до наши дни. Превземана и разрушавана няколко пъти, тя се възражда и оцелява до 1444 г. До XV в. гр. Шумен се е намирал в рамките на крепостните стени. Той е съдържал жилищни сгради и военни съоръжения. Разширен през годините, той се е гордял с 28 кули, три порти и множество църкви. След пристигането на хан Аспарух с армията си през 680-681 г., районът на крепостта става част от Първото българско царство (681-1018 г.), което той основава. Укрепленията играят важна военна роля поради близостта си до тогавашните български столици Плиска и Велики Преслав. Именно през този период, поспециално през 1153 г., градът е споменат за първи път под името Симеонис, на името на цар Симеон Велики.

Важен исторически етап за формиране на туристически продукти е късното средновековие и особено периода от 1650 до 1879 г. Това е период, в който в тази част на българските земи се случват важни социални, политически и културни събития, които формират приноса на Шуменска област за формирането на българския национален идеал. Преди този период Шуменска област става важна за Втората българска държавата, защото края на XII в., след Асеновското въстание, започва периодът на Второто българско царство (1185-1396 г.). Това е и периодът на най-голям разцвет на крепостта Шумен. По това време българската столица се е намирала във Велико Търново и районът се е нуждаел от силен икономически и културен център. Шуменската крепост започва да играе тази роля. Тя вече няма само военно значение. Шумен се превръща в един от най-развитите градове в средновековна България, както икономически, така и културно. Високото ниво на търговия се доказва от факта, че тук е действала монетарница по време на

управлението на Иван Александър. Значението на града е допълнително подчертано от посещението на цар Иван Шишман. През 1388 г., по време на похода на великия везир Али паша срещу Североизточна България, Шуменската крепост е превзета от османски войски след продължителна обсада. Крепостта обаче пада през 1444 г. По време на Последния кръстоносен поход, след няколкодневна обсада и ожесточена съпротива от малък османски гарнизон, Шуменската крепост е превзета от силите на крал Владислав III Ягело и е изоставена завинаги.

След като войските на Владислав III продължават, турците разрушават крепостта, използвайки материала, за да построят големи структури в града – бани, джамии, големия магазин Безистена, часовниковата кула с фонтан (1740 г.) и джамията Томбул. Останките на крепостта са може би сред най-добре проучените древни останки в България. Археологическите проучвания са предоставили богата информация за военния, културния и икономическия живот от древността. По време на честването на 1300-годишнината от основаването на Първата българска държава, крепостта е частично реставрирана.

Днес Шуменската крепост е отворена за обществеността и е популярна туристическа атракция. Тя функционира като музей на открито и е една от 100-те национални туристически атракции. Освен завладяващата си и вековна история, със сигурност ще бъдете впечатлени от нейните размери и красивите гледки към гр. Шумен и Природен парк „Шуменско плато“, особено от реставрираната крепостна кула. В далечината може да се видят още две забележителности на Шумен: Томбул джамия и часовниковата кула.

Томбул джамия е най-голямата джамия в България и една от най-големите на Балканите. Построена през 1744 г., тя се състои от основна сграда (молитвена зала), двор и училище/мечитане. Съответно Шуменската часовникова кула е една от най-старите часовникови кули в България, датираща от XVIII в. Часовниковият механизъм е ръчно изработен. Няма циферблат. Има две камбани. Часовникът отмерва часа, като бие камбаните на всеки 15 минути. Тъй като джамията Томбул (Томбул Джамия) е построена почти едновременно на отсрещния бряг на р. Поройна, понякога е наричана Саат Джамия заради часовника.

В града има още един интересен извор – Куршун Чешма от 1774 г., който е бил покрит

с оловни керемиди. Според легендата султанът обявил, че войните и кръвопролитията трябва да бъдат спрени и наредил куршумите да бъдат разтопени, а полученото олово да се използва за направата на керемиди, с които да се покрие покрива на извора.

Градската атмосфера на богат шуменски дом от края на XIX в. до към 30-те години на XX в. може да се види в къщата на Ованес Авшарян. Пресъздадена автентично във временна експозиция. Намира се в някогашната арменска махала на гр. Шумен, била е собственост на Ованес Авшарян, производител и търговец от арменски произход на персийски килими. Това е единствената триетажна възрожденска къща, запазена в гр. Шумен. Днес Комплексът разполага и с голямо дворно пространство, подходящо както за работа с деца, така и за организиране на специални събития – концерти, представления, живи картини.

В периода 1879–1944 г. (Третото българско царство) са останали предимно паметници на признателност към руските войски, военни паметници от войните за национално обединение и емблематична градска архитектура. Веднага след Освобождението на територията на днешната Шуменска област са издигнати паметници в чест на руските части. Сред първите са паметникът на 47-и пехотен Украински полк в Шумен и този на 11-и Улански Чугуевски полк край с. Градище. В региона има множество обекти, декларирани като исторически паметници на културата, посветени на Балканските войни и Първата световна война.

Важен момент в историята на областта е производството на шуменската бира, която полага началото си от Шумен. През 1882 г. в града е създадена първата пивоварна в България – „Шуменска бира“. В междувоенния период Шуменска област се развива относително пълноценно, градът нараства постепенно производството си и започва да се развива относително бързо.

Днес в голяма степен може да се работи за общ туристически продукт в Шумен чрез изграждане на модерна туристическа инфраструктура, като туристически пътеки, велосипедни маршрути, пътеки на здравето и асфалтиране на пътя до пещерата „Бисерна“ в Природен парк „Шуменско плато“, монтиране на табели с QR кодове, пет детски къщички с приказни герои по пътя към бившето заведение „Лъвчето“ в парка „Кьошките“, възвращащи атракционни за деца в Градската градина на Шу-

мен, беседки и места за пикник на Шуменското плато и в община Каспичан, трасе за велосипедисти на платото с изкуствени виражи и неравности, туристически маршрути за деца с увреждания, сцени с художествено осветление и дигитални изображения на туристически и природни атракции.

Важен исторически обект е „Паметник на основателите на българската държава“, който задължително трябва да видите. Той е разположен на Шуменското плато. Чрез използване на съвременни визуални технологии и виртуална реалност забележителностите в шуменските общини ще могат да си видят в нов многоезичен туристически информационен портал. Нещо повече, в региона се налага идеята за реализиране на успешен експеримент и за превръщането му в запазена марка за креативен (творчески) туризъм. Това съвпада с еволюцията на туристическото търсене и предлагане през последните години, довело до засилен интерес към умни, творчески дестинации, налагащи се като иновативен модел на туризъм с висока добавена стойност.

Така наречените „умни дестинации“ (smart destinations), освен като моден иновативен модел за туризъм с висока добавена стойност, водят и до устойчиво развитие на местната общност. (Полеганова, Д. (2017).

Заклучение

Отстояването на обща позиция за развитие на алтернативния туризъм от общините в област Шумен е необходимо условие за балансирано представителство между секторите в интегрираното управление на туристическото предлагане, още повече че в работата си те ползват различни средства и подходи, и намирането на допирни точки между тях е въпрос на интереси и разбиране в процеса на сътрудничеството. Въпреки че се отчита засилен интерес, развитието на алтернативния туризъм у нас среща трудности, включително прекратено държавно финансиране за къщи за гости. Експерти препоръчват фокус върху културен, екологичен и балнеоложки туризъм като начин за добавяне на стойност.

Профилирането на област Шумен в развитието на масовия туризъм е масовото навлизане на туристическия трафик, съпроводено с много негативни явления, особено влошаване на околната среда. Степента на това развитие и трансформация в околната среда зависи от

броя на туристите и практикуваните форми на туризъм (Angelova, M. (2002).

Последиците от масовия туризъм могат да доведат до развитие на нов тип регионалната икономика, която да доведе до обновяване и развитие на бизнеса местата за посещаване, местата за настаняване, транспортните гари, граничните пунктове и поддържане на местното културно-историческо наследство в благоприятен вид. На практика съвременната концепция за алтернативен туризъм създава известно объркване в терминологията, тъй като може да се тълкува много различно. Някои автори го разглеждат като всяка форма на „дребномащабен“ туризъм, за разлика от масовия туризъм. Други предлагат концепциите за „устойчив туризъм“ и „алтернативен туризъм“ като синоними. Много автори използват термина „алтернативен“, за да обозначат всяка нова форма на пътуване, като например приключенски туризъм или агротуризъм.

Следователно концепцията за алтернативен туризъм е по-скоро разговорен термин, отколкото такъв, който отразява специфична форма на пътуване и един вид опознавателен туризъм във всичките му форми и проявления. На практика в българските условия и респективно в област Шумен трябва да се изведе широка гама от развлекателни дейности, като се набляга на различни области, като например конна езда, голф или тенис, водни и зимни спортове, колоездене, посещаване на курсове по специфични теми, предложения за деца, възрастни хора, хора с увреждания или тези, които са особено загрижени за здравето си и др. Основната цел не е да се създават изкуствени предложения, а да се активира ендегенен, т.е. вътрешен, потенциал, например чрез поддържане на регионалната култура и включване на регионалния фолклор. Често се правят опити за обединяване на отделни наематели в по-голяма местна или регионална организация. Освен това, чрез сътрудничеството на различни доставчици на услуги, предлагането се разширява. Ясна тенденция към по-високо качество е очевидна не само в обзавеждането, но и във всички компоненти на продукта.

Благодарност

Статията е част от проект РД-08-65/28.01.2026 г. „Регионални изследвания на територията на Североизточна България – фаза 3“ към Шуменския университет.

Литература

Angelova A, M. (2002). Selskiyat dom v"v fokusa na ofitsialnata normativnost-sredata na 30-te-sredata na 40-te g. na KHKH vek. Balkanistichen Forum, (1-2-3), 70-86.

Ivanov, I. (2009). Usloviya za razvitiye na alternativniya turizam v B"lgariya. Upravleniye i ustoychivo razvitiye, 22, 234-240.

Kasabova, S. (2010). Statistiko-ikonomicheski analiz na rayonite i oblastite v Republika Bulgariya. Biblioteka stop. svyat (106), 1-173.

Kichukov, Y. (2013). Spetsifichni osobenosti na predpriyemachestvoto v turizma. Upravleniye i ustoychivo razvitiye, 42(5).

Lichev, T., Georgiyeva, K. (2018). Depopulatsiya v Tsentralna Severna Bulgariya i vazmozhnosti za razvitiye na alternativen turizam.

Poleganova, D. (2017). Sa\vremenni problemi v sotsialno-ikonomicheskoto razvitiye na Balkanskiya region. Balkanite–ezik, istoriya, kultura, 5(1), 344-351

Tsonkov, N. (2019). Komunikatsionni mrezhi i regionalni obshtnosti, Sofia: IK-UNSS).

Stoyanova, M., & Vladev, I. (2018). Analysis and evaluation of resource potential for tourism development in Shumen municipality. In *Proceedings of the International scientific and practical conference "Bulgaria of regions (V. 1).*

Vladeva, R., & Vladev, I. (2019). Practice-applied aspects of the regional research methods in the territorial unit exploration. *Journal of the Bulgarian Geographical Society*, 41, 83-88.

Камен Петров/ УНСС град София
Професор в катедра „Регионално развитие“
Email: kpetrov@unwe.bg

Ивайло Владев/ ШУ „Еп. К. Преславски“
Доцент в катедра „География, регионално развитие и туризъм“
Email: ivladev@abv.bg



ГЕОДЕМОГРАФСКИ ПОТЕНЦИАЛ ЗА РАЗВИТИЕ НА ГРАДОВЕТЕ В ШУМЕНСКА ОБЛАСТ

Камен Петров, Ивайло Владев

GEODEMOGRAPHIC POTENTIAL FOR DEVELOPMENT OF CITIES IN SHUMEN REGION

Kamen Petrov, Ivaylo Vladdev

ABSTRACT: This report is dedicated to the geodemographic potential for the development of cities in the Shumen region. It examines problems of positioning, gravitational potential, socio-economic development, as well as the trends that are emerging in the implementation of regional development policies. The research analyzes how the quantitative and qualitative characteristics of the population influence the sustainable development of the region. A general picture of the cities in the region is presented, highlighting their positive or negative phenomena and processes. The relevant trends and processes of the cities in the Shumen region are outlined, as well as the features of the development of urbanized territories and the infrastructure connectivity between the leading urban centers in the region.

Keywords: cities, space, region, development, economy, governance

Въведение

В рамките на управлението на територията все по-често изследователите си задават въпроса какво става със средните и малките градове на ниво област в България. Оценката на областите в България варира значително в зависимост от това дали се разглеждат икономически показатели, качество на живот или актуални политически резултати. Областите в България формират йерархия от населени места, които изграждат регионалната икономика на областта и формират социално-икономическите процеси. В рамките на областите основните градове са общински центрове и често са по-малки от областния център. Тук е мястото да подчертаем, че градовете на ниво област са предимно малки и средни. На практика малките и средните градове в България изживяват приличен подем от 30-те години на XX в. до 2000 г. След този период се забелязва тотална икономическа трансформация и бавен демографски упадък. Същевременно в рамките на Европейския съюз тези градове трябва да бъдат гръбнака на местното икономическо развитие като създават добавена стойност, която да намира реализация и в националната икономика. Тези и други констатации за състоянието на градовете на ниво област изведоха у нас

потребността да направим анализ на състоянието на градовете в област Шумен като опит да уловим тенденциите и проблемите на регионалното развитие в страната и най-вече да проследим процеса на адаптиране на тези градове към новите реалности и перспективи за развитие на регионална икономика. Трябва да подчертаем, че селищната мрежа в област Шумен е добре развита – има 151 населени места, от които 143 села и 7 града.

Таблица 1. Характеристика на градовете в област Шумен

Град	Население	Зем- лище km ²	Гъс- тота души /km ²	БВП лв.	Средна заплата лв.
Шумен	66 641	136,36	489	20 233	24 450
В. Преслав	5 694	76,7	74,2	17 245	20 546
Върбица	2 363	75,8	31,2	15 297	18 456
Каспичан	3 189	40,97	59,2	17 765	19 454
Каолиново	1 305	31,314	41,7	18 777	19 769
Нови пазар	9 905	35,6	278	19 457	20 456
Смядово	3 318	96,7	34,3	17 343	18 345

Източник : НСИ

Така предимно равнинно-хълмистият характер на релефа в област Шумен е способствал за сравнително равномерно териториално разположение на населените места. В регионално отношение целта на политиката е насочена към укрепване ролята на малките градове – центрове в селските райони. Видно е, че седемте града плюс селата Венец, Никола

Козлево и Хитрино (центрове на общини) са призвани да осъществяват целенасочени и координирани действия за подобряване и доразвиване на инфраструктурните мрежи и предоставяне на публични услуги на територията на 10 общини в областта (Георгиева-Петрова, М. 2025).

По специфично е прилагането на европейските програми в малките градове и централните селските общини, но за съжаление постигнатите резултати не са убедителни. За постигане на добавена стойност се разчита предимно на средните и малки предприятия, както и на ролята на бизнеса от градовете, които исторически са се наложили като центрове с традиции в обслужването на съседните селски територии и с успешно градско развитие и градски облик. Населението от селата в селския район все по-често намира в тези градове работни места и услуги от периодичен характер в сферата на здравеопазването, образованието, културата, а също и в търговското и битовото обслужване (Левков, К., Шопова, И. 2016).

Тук е мястото да подчертаем, че за страна като България ролята на областните центрове и малките градове, както и общинските центрове в селските райони имат ключова роля за тяхното развитие и за развитието и използването на потенциала им. Същевременно те се явяват център за предоставяне на публични услуги от среден и висок ранг. Ето защо е необходимо да се подобрява връзката на населените места със съответния градски център, като в същото време се разширява спектъра и се подобряват предоставяните услуги. Стимулирането на ролята на малките градове за целенасочено регионално развитие и създаване на условия за бизнес свързано с производства и предоставяне на услуги, ще доведе до подобряване на регионалната икономика и от там създаване на работни места. Особено важно е това за периферно разположените области като Шумен, чиито потенциал през последните години не е бил използван в пълния му обем, означава нови възможности за провеждане на целенасочени регионални политики (Шишманова, М. 2013).

Регионално съсредоточие на област Шумен и нейните градове

Шуменска област се намира в Североизточна България и включва няколко града. Основните градове са Шумен (областен център), Нови пазар, Каолиново, Велики Преслав,

Върбица, Смядово и Каспичан. Те са важни административни и икономически центрове в областта, като Шумен е най-големият и най-значим град. На практика сред 10-те общини в областта най-висок е относителният дял на висшистите има в община Шумен – 27,9 %, следвана от общините Велики Преслав (14,4 %) и Нови пазар (12,8 %). Най-нисък е относителният дял на висшистите в общините Хитрино и Никола Козлево – по 4,5 %. Област Шумен заема 16-то място сред всички 28 области в страната по този показател. В тази връзка стратегическо значение има Шуменския университет „Епископ Константин Преславски“, който може да се превърне в основен двигател на научната и приложна дейност спрямо 10 общини в областта, както и за областите Разград, Търговище, Добрич и Силистра.

Друг важен момент е природния потенциал и богатото културно-историческото минало. Но демографската характеристика на повечето населени места, включително много от селата в област Шумен се нуждаят от подобряване стандарта на обитаване. Дефицитите в областта са свързани с констатираната лоша инфраструктура, остаряла водна и канализационна мрежа (ВиК), влошаване нивото на образование и здравеопазване в повечето населени места в областта (Игнатова, Н. 2017).

Така през последните години повечето стратегически документи наблягат на мерки и регионални политики свързани с насърчаване изграждането на местната инфраструктура, обновяването на селата, предлагането на местни основни услуги и опазването на местното културно и природно наследство (Ганев, П., Николов, А., З. Славова, 2013).

Отварянето на областта за навлизане на капитали със сигурност означава и препрофилиране на регионалната икономика на областта, чрез адаптирането ѝ спрямо магистрала „Хемус“, пристанище Варна, връзката чрез Кардам, Кайнарджа и Силистра с Румъния. От друга страна е необходимо създаване на човешки капитал, който да реализира мерки и инвестиции в подобряване и разширяване на локалната градска и селска инфраструктура, въвеждане и използване на възобновяеми енергийни източници.

Земеделното в област Шумен е водещ отрасъл в местната икономика, подкрепен от благоприятния климат и плодородните почви на Дунавската равнина. В последните години регионът се утвърждава като център за

съвременно растениевъдството и развиващо се биологично производство (Върбанов, Д, 2020).

Това влияе като съществен елемент и новата политика на областта е да развие алтернативните форми на туризъм, чрез подобряване на туристическата инфраструктура и суперструктура и пътна мрежа, реновиране на редица места за подслон и отдих, както и подобряване на туристическа информация, относно обозначаване на туристически обекти. Не на последно място в област Шумен се намират старите столици Плиска и Преслав, както и забележителности като Мадарския конник, Златарския манастир и други, които се нуждаят от поддръжка, възстановяване и подобряване на културното и природното наследство. Подобни обекти с туристическо, историческо и културно значение има в селата и селския ландшафт, което е допълнителен атестат за консолидиране на инвестиционен потенциал на област Шумен (Stoyanova, Vladev, 2018).

Методологическа рамка на изследване на фактори за влияние

Всяка една територия има своите особености и потенциал. На първо място това е нейният геодемографски потенциал за развитие, който се олицетворява с населените места и демографската картина. Така демографската картина е повлияна от естественото движение на населението в Шуменска област и най-вече от няколко ключови фактора, свързани с демографската структура, икономическото състояние и пространственото разпределение на населението. Ключова роля има демографска ситуация, която в област Шумен се характеризира с продължаващо намаляване и застаряване на населението, което е сериозно предизвикателство за устойчивото развитие на регионалните градове. Към края на 2023 г. относителния дял на хората над 65 години достига около 25,2 %, като тенденцията е за нарастване на възрастовата група на пенсионерите (хората в надтрудоспособна възраст), което намалява работоспособното население и влияе върху икономическия капацитет на областта. Напоследък започна по-засилен процес на придвижване на населението от селата към градовете. Това се получава, защото областта е разделена на 10 общини с разнообразен терен и множество населени места, като гр. Шумен е административен и икономически център.

Визията за развитие на областта залага на интегрирани планове за градско

възстановяване, които целят да използват градския потенциал за подобряване на социалната и икономическа инфраструктура, те обаче в голямата си степен остават само на хартия и така в тези населени места не генерират добавена стойност, защото не могат да разгърнат собствения си потенциал. Хроничните проблеми на област Шумен са свързани със структурните предизвикателства, като по-висока безработица и по-ниска заетост в сравнение с други региони, което е важно да се адресира чрез политики за подобряване на бизнес климата и инвестиции в човешкия капитал. А да се подобри социално-икономическия потенциал на област Шумен е да се ограничат миграционните процеси извън областта. Чрез анализа на ежедневните трудови миграции се очертава наличния човешкия потенциал като движеща сила за комплексното развитие на общините. Важно е да се развият и оценят функциониращите модели за гравитационен потенциал, които да стимулират икономическата активност в област Шумен, създаване на условия за повишаването на привлекателността им за инвестиции и млади хора. Това означава да се пристъпи към реализация на Националната концепция за пространствено развитие на Република България (НКПР), разработена в НЦТР и приета от МС през 2012 г. На практика гр. Шумен е определен като изявен урбанистичен център от трето йерархично ниво – балансър на Варна в Североизточния район. Градовете Нови пазар и Велики Преслав са от четвърто йерархично ниво „малки градове с микрорегионално значение за територията на групи общини“ (Ганев, П., А. Николов, З. Славова, З. 2013).

Така област Шумен разполага с потенциал за развитие чрез използване на природните ресурси, подобряване на заетостта и бизнес средата, както и чрез инвестиции в социалната инфраструктура и човешкия капитал. Това може да доведе до по-балансирано и устойчиво икономическо развитие в региона (Tsonkov, N., Petrov, K., Slaveva, K., & Berberova-Valcheva, 2024).

Структуриране на регионалното развитие на област Шумен

Важен акцент в развитието на областта е интегрираният подход, който обхваща различни аспекти – икономика, инфраструктура, социални услуги и опазване на околната среда. Пример за това е Планът за интегрирано

развитие на община Шумен (ПИРО), който включва проекти за управление на отпадъците и подобряване на инфраструктурата. Същевременно след 2020 г. се забелязва тенденция на разширяване на градовете към техните периферии. Хората все по-често избират да живеят в близките села или вилни зони, като същевременно работят в градския център. В тази посока за подобен начин на живот област Шумен има своя потенциал, който включва 10 общини и 151 населени места, от които 7 града и 144 села. Най-голяма е територията на община Шумен – 652, 3 хил. дка (19,2 % от площта на областта), а най-малка – територията на община Венец – 222, 6 хил. дка (6,6 % от площта на областта). За осъществяване на политики за регионално развитие е необходимо да се изгради ефективен модел на междубщинско сътрудничество. В регионалното развитие това е силен инструмент за решаване на общи и сходни проблеми в развитието на общините от областта. Осъществяването на съвместни проекти и инициативи между периферните общини подобряват качеството на живот и работната среда, достъпа до основните услуги и създават нови възможности за повишена регионална конкурентоспособност и устойчиво развитие. Създаването на предпоставки да се изгради общо устройствен план на област Шумен, който да е компилация от нови общи устройствени планове на 10-те общини, ще даде тласък на планиране и ефективно управление на урбанизационните въпроси и политики в рамките на областта.

Натрупаният опит показва, че урбанизационните процеси в Шуменска област се развиват успешно и в синхрон с развитието на териториално-устройствените и урбанистичните процеси в страната през втората половина на XX в. (Георгиева, М 2020).

В средата на 60-те години на XX в. градовете на територията на областта са само три – Шумен, Нови пазар и Велики Преслав. Това е добре за формиране на икономическия профил на областта. В този период градското население нараства благодарение на следвоенната индустриализация и притока на население от селата. В периода 1964-1981 г. за градове са обявени Върбица, Каолиново, Каспичан, Смядово и броят на градовете става 7 бр. като старата столица Плиска има особен статут и подлежи на специализирано национално законодателство. Този проблем обаче остава отворен и Народното събрание респективно Министерството на икономиката и Министерството на

културата трябва да изработят нова визия за съхраняване на културното ни наследство и туристическия потенциал на населеното място. Между временно градското население нараства. В средата на 80-те години на XX в. при преброяването от 1985 г. гр. Шумен е с 100 050 ж., а градското население в областта е около 61,5 % от населението, което означава, че градското население в областта е било значително. До този период се увеличава населението на всички градове за сметка на намаляването на населението на селата.

В периода 1989 – 1995 г. се забелязва увеличение в намаляването на населението и в някои от другите 7 града, предимно в по-малките. Така постепенно след 1995 г. населението започва да намалява поради социално-икономически трансформации и възможностите на българите да емигрират в чужбина.

Развитието на бизнеса в Шумен в периода 2001 – 2009 г. е свързано с усилията за стабилизираното развитие на местния малък и среден бизнес, както и с привличането на външни инвестиции, включително в научно-изследователска и развойна дейност (НИРД) и иновации. Това е част от областната стратегия за развитие на област Шумен, която цели да подпомогне икономическия растеж и модернизацията на бизнеса в региона.

По данни от Института за пазарна икономика в периода 2011–2015 г., произведената продукция в област Шумен нараства с 19 % до 1,76 млрд. лв., като 94 % от нея се генерира в община Шумен (Ганев, П., А. Николов, З. Славова, 2013).

Най-голям дял заема преработващата промишленост (59 %), следвана от търговията (9 %), строителството (9 %) и селското стопанство (8 %). Постепенното развитие на Шуменска област продължава и през периода 2016 – 2020 г. В годините на пандемията от COVID-19, нямаме съществен напредък на икономиката. След 2022 г. местната икономика започва плавно възстановяване и малък растеж. По окончателни данни произведеният брутен вътрешен продукт (БВП) за област Шумен през 2023 г. е 2 564 млрд. лв. Това нарежда областта на 14-то място в страната. В сравнение с 2022 г. обемът на БВП в номинално изражение нараства с 10,0 %. Произведеният в областта БВП е 1,4 % от общия за страната. На човек от населението се падат 17 129 лв. от стойностния обем на показателя за област Шумен, при 28 733 лв. за страната.

Решаващото значение за перспективите за регионално развитие на областта е свързано със значителните му възможности за подпомагане на информационни, образователни, квалификационни в областта на туризма при посреднически и други налични компоненти на действията по реализацията на определени бизнес инициативи (Кабакчиева, Д. В. Василева, С. Сабриева, 2025).

Бизнесът в област Шумен е генератор на нови идеи и е мотивиран за влагане на средства в съвместни публично-частни инициативи, но негативен отпечатък има продължаващият процес на застаряване на населението. В края на 2024 г. лицата на 65 и повече навършени години в област Шумен са 38 385 д., или 25,7 % от населението на областта. В сравнение с 2023 г. относителния дял на населението в тази възрастова група нараства с 0,5 пункта. Процесът на застаряване е по-силно изразен сред жените, отколкото сред мъжете. В област Шумен относителния дял на жените на възраст над 65 години е 29,8 %, а на мъжете – 21,3 %. Тази разлика се дължи на по-високата смъртност сред мъжете и като следствие от нея – на по-ниската средна продължителност на живота при тях. Относителния дял на лицата на 65 и повече навършени години в страната е 24,0 %.

Урбанизираните територии заемат площ 194,252 хил. дка или 5,7 % от площта на областта, което е повече както от средното за страната (5,0 %), така и от средното за СИ район (5,4 %). Площта на урбанизираните територии е най-голяма в община Шумен (57 646 дка), а най-малка – в община Смядово (11 268 дка). Урбанизираните територии имат най-голям относителен дял в общините Шумен (8,84 %), Хитрино (6,77 %), Каолиново (6,26 %) и Велики Преслав (6,13 %), а най-малък във Върбица (3,21 %) и Смядово (3,18 %). Ефективното развитие на опорните градове на селищната мрежа ще създава условия за излъчване на импулси към зоните им на влияние в посока на икономическа активност и рационално оползотворяване на техните ресурси и потенциал.

Развитието на транспортната и комуникационната свързаност в градските зони на влияние ще допринесе за подобряване на предоставяните публични услуги в населените места, разположени в непосредствена близост до града, с чието развитие са тясно свързани (Стойчев К. 2018).

Важно значение има и гъстотата на населението в област Шумен, която е 53,3 д/км², по-малка от средната за страната (66,34 д/км²) и

средната за Североизточния район (66,68 д/км²). В община Шумен гъстотата е много висока – 143,6 д/км², а във всички останали общини е по-ниска от средната за областта. Това показва високата концентрация на население в община Шумен и по-точно в гр. Шумен.

Степента на урбанизация в областта е 62,7 %, което е по-ниска стойност от тази на Североизточния район (77,4 %) и на страната (72,5 %). В община Шумен обаче тя е много по-висока – 86,3 %. Така урбанизацията в България е процес, който преминава през значителни трансформации, като към 2025 г. около 74 % от населението на страната живее в градовете (НСИ).

В територията на областта гр. Шумен силно доминира над останалите урбанистични центрове. Той е традиционен административен център в района. Това е способствало в града да се концентрира значителен административен капацитет и инфраструктурен потенциал. Градът има създаден „имидж“ на индустриален център с наличие на научно-изследователски звена и с възможности за развитие на технологични и конкурентоспособни производства. Шумен е транспортно-комуникационен възел от висок ранг с добра транспортна достъпност. Притежава висока степен на изграденост на енергийната, съобщителната и водостопанската система. Има реализирано газоснабдяване с възможности за разширяване.

Шумен е традиционен образователен и културен център за района. В него е съсредоточено богато културно наследство от различни епохи, което обогатява градската среда и я прави привлекателна за посещение от туристи, което издига ролята на града като туристически център. В областта като балансори на Шумен в известна степен се проявяват градовете Велики Преслав на юг и двойката близко разположени градове на североизток Нови пазар и Каспичан. Останалите градове на територията на областта са с по-малко значение за урбанистичното развитие и се характеризират с ограничен брой градски функции. В територията на областта се изяснява ос на урбанистично развитие между Шумен Каспичан и Нови пазар. Тя е фрагмент от първостепенната национална ос на развитие в Северна България „София – Варна“. Второстепенна ос на развитие с меридионално направление север-юг в областта е оста „Венец – Хитрино – Шумен – Велики Преслав – Върбица“, която е фрагмент от меридионалната ос „Силистра – Шумен – Ямбол – Елхово – Лесово – Одрин“. Като

централни територии са определени териториите на общините Шумен, Нови пазар и Каспичан по оста на урбанистично развитие „изток-запад“, както и територията на община Велики Преслав по оста „север-юг“. В тези направления се проявява агломерационното влияние на гр. Шумен, който формира агломерационно ядро и агломерационен ареал в територията на тези общини (Владев, И. 2015).

Останалите общини в областта имат характер на периферни. Състоянието на физическа среда в населените места е сериозен проблем за общините от централните територии: Шумен, Нови пазар, Каспичан, Велики Преслав и особено в малките периферни общини. Мрежите на градската техническа инфраструктура повсеместно не удовлетворяват адекватно градските нужди. Амортизирана е градската физическа среда и сградният фонд в големи части от територията на градовете. Сравнително по-добро е състоянието в центровете на градовете благодарение на някои общински и частни инициативи.

Разбира се прави лошо впечатление, че имаме незавършено строителство, което се наблюдава дори в областния център Шумен. Прилагането на интегрирания план за градско възстановяване и развитие на гр. Шумен трябва да допринесе допълнително за положителното развитие на градската среда в определените зони за въздействие (Владев, И. 2015).

За съжаление малките градове в областта не са предвидени като бенефициенти по тази програма и е много проблематично включването им в кампанията за интегрирано градско възстановяване и развитие. Много сериозни усилия в тази сфера са шесте града от областта да изградят възможности за партньорство по „Местните инициативни групи“ (МИГ), където могат да реализират общи проекти и да търсят възможности за реализация на проекти по оперативните програми „Околна среда“, „Човешки ресурси“ и „Програмата за развитие на селските райони“.

Насоки за подобряване на регионалното развитие на градовете в Шуменска област

Съществено значение за развитието на градовете от Шуменска област е притока на свежи пари към тях или инвестиции в местната икономика. Фактически много малък е притокът на инвестиции в област Шумен, но през последните няколко години тази тенденция леко се променя. Прилагат се нови подходи за

достъпът до финансиране на иновативни малки и средни предприятия, стартиращи предприятия и финансова подкрепа за предприятията в селските и изоставашите райони. Промените са свързани с предприемане на мерки да се улесни достъпа до фондовете и програмите от Европейските фондове и програми.

От страна на публичното управление се подготвя нова стратегическа рамка с различни форми на финансов инженеринг и кредити, включително заеми, гаранции, микрокредити, рисков капитал, „мостово финансиране“ и други с акцент насочен към по-малките градове и общините с население до 30 хил. д. Търсените решения са в посока на по-добро взаимодействие между публичния сектор и регионалния бизнес, които да демонстрират потенциал за по-бързо кредитиране, реализация на произведената продукция, както и застраховане на вложените инвестиции.

Особено що се отнася до градовете е необходимо да се работи за стабилно им развитие, което е свързано с прилагане на активна общинска политика за подобряване на жилищната среда, благоустройство на публичните пространства и подобряване на достъпа до публични услуги, за съживяване на традиционни и привличане на нови производства, ефективно реструктуриране и обновяване на производствените им зони при пестеливо изразходване на земя за нови производствени дейности (Стойчев К. 2018).

С прилагането на интегриран подход на планиране и управление на градското развитие и градската среда следва да се предприемат мерки за реструктуриране, обновяване и естетизиране на централните зони, на жилищните зони и комплекси с подобряване и на техните енергийно ефективни качества, мерки за подобряването на средата и качеството на услугите в здравните, образователните и културните институции, мерки за социализиране и валоризиране на културното наследство в градовете и в крайградските им зони.

Гр. Каспичан се намира в Североизточна България, в област Шумен. Населението на града варира между 3 000 – 4 000 ж. икономиката на града е традиционна освен търговията, тя е свързана с железопътния транспорт, материалното-техническо снабдяване и селско стопанство. Основните услуги и удобства са различни, като училища, здравни заведения и магазини. Каспичан е важна жп гара, свързваща

различни направления, което го прави ключов транспортен възел.

Гр. Нови Пазар е разположен в Североизточна България, в област Шумен. Той е важен административен, икономически и културен център на региона. Намира се в равнинна част на Дунавската равнина, близо до р. Камчия. Населението е смесено, с българи, турци и роми, което придава културно разнообразие. Традиционно икономиката се базира на селско стопанство и хранително-вкусова промишленост. В последните години се наблюдава развитие на туризма, особено културен и религиозен. Нови Пазар е град с богата история и културно многообразие, който съчетава традиционното с модерното, като се стреми към устойчиво развитие на местната общност.

Гр. Каолиново се намира в Североизточна България, в област Шумен. Той е административен център на община Каолиново. Каолиново е известно с добива на каолин – вид бяла глина, използвана в керамичната и фармацевтичната индустрия. Основен икономически сектор е добивът и преработката на каолин. Развива и земеделие, като част от местната икономика. Населението е малко, с тенденция към стабилност или лек спад, типичен за много малки градове в България. В града има основни образователни и здравни заведения, общинска администрация.

Гр. Смядово е малък, но исторически значим град, разположен в живописна природна среда, близо до Стара планина и долината на р. Камчия. Той е малък град с население около 4 000 д., което го прави типичен за по-малките български градове с близък до селския начин на живот. Основните икономически дейности включват селско стопанство, малък и среден бизнес, както и услуги. Земеделието е традиционно важно, като се отглеждат зърнени култури, зеленчуци и плодове. Градът има богата история, с множество паметници и културни събития, които поддържат местната идентичност. В района има археологически находки и исторически забележителности, които свидетелстват за дългогодишното обитаване и културно развитие. Смядово е пример за малък български град с потенциал за развитие, особено в сферата на устойчивия туризъм и селското стопанство, благодарение на природните си дадености и спокойната атмосфера.

Гр. Върбица е разположен в хълмистата част на Североизточна България, близо до Стара планина в област Шумен. Градът е с малък брой жители, като населението е предимно

българско с традиционна селска култура. Основните икономически дейности са земеделие и животновъдство. В района има също малки предприятия и занаятчийски дейности. Районът около Върбица предлага възможности за екотуризъм и планински туризъм, благодарение на близостта си до природни забележителности.

Велики Преслав е град в Североизточна България, разположен в област Шумен. Той е известен с богата историческа и културна значимост, тъй като е бил столица на Първото българско царство през IX и X в. Градът е известен с археологическия си резерват, където са открити останки от дворци, църкви и крепостни стени от времето на Първото българско царство. Велики Преслав е включен в списъка на обектите с национално значение за културното наследство. Днес Велики Преслав е малък град с население около 10 000 д. Той съчетава историческото си наследство с модерна градска инфраструктура и е привлекателна дестинация за туристи, интересувачи се от българската история. Основните отрасли са свързани с ХВП, селското стопанство и туризма. Археологическите обекти и музеите привличат посетители, което подпомага местната икономика.

Гр. Шумен е един от значимите градове в Североизточна България, с богата история и културно наследство. Шумен има дълга история, датираща още от древността. Тук са открити следи от тракийски, римски и византийски селища. В средновековието градът е бил важен културен и военен център. В близост се намира и известната Шуменска крепост, която е символ на града. Шумен е десетият по големина град в България е с население от 66 641 д. Той концентрира близо 45 % от населението на цялата област и привлича ежедневен миграционен поток от над 3000 работници от съседните общини. Икономиката на града се основава на промишленост, търговия и услуги. В Шумен има предприятия в машиностроенето, хранително-вкусовата промишленост и текстилния сектор. Шумен е културен център с театри, музеи и галерии. В града се намира и Шуменският университет „Епископ Константин Преславски“, който е важен образователен и научен център в Североизточна България. В околностите на Шумен има множество природни забележителности, включително природен парк „Шуменско плато“ с пещери, скални образувания и вековни гори. Това прави града атрактивен за

туризъм и екотуризъм. Шумен съчетава историческо наследство, природна красота и съвременен градски живот, което го прави интересна дестинация както за туристи, така и за живеене.

Териториите на седемте града притежават свой специфичен потенциал, който може да активизира регионалното развитие, иновациите и туризма, като акцентът е върху създаване на местен бранд и включване на местните туристически продукти в регионалното икономическо развитие (областната икономика).

За целта е необходимо постоянното наблюдение на състава и миграцията на населението, БВП, притока на инвестиции и състоянието на образователните центрове. На практика чрез създаване на регионален продукт, ще се създадат възможности за увеличаване броя на посетителите и продължителността на техния престой, подобряване на сезонното и териториално разпределение, основано на интегрирано управление и маркетинг на дестинацията и използване на различни средства, техники и системи, осигуряващи ефективна регионална политика, а от там и по естествен начин местните власти да работят за развитие на местния бизнес, което ще се отрази благоприятно върху покупателната способност на местното население.

Тук е мястото да подчертаем, че специфичните дадености на област Шумен благоприятстват за стимулиране на регионалното развитие и създаване на икономическа активни лица за развитие на местна икономика и форми на туризъм – природен, културен, селски и др. В области като Шумен туризмът може да се наложи като важна икономическа дейност, която има значителен относителен дял в икономиката, създава заетост и мобилизира местни и чужди инвестиции. Различните видове туризъм се установяват като дейност, създаваща брутна добавена стойност, която се основава на по-доброто използване на местния потенциал за развитие – природни ресурси и забележителности, климатични условия, културно-историческо наследство. Шумен може да разгърне културните и творческите индустрии, които да допринасят за развитието на културния туризъм и за утвърждаването на културните традиции и идентичности в региона.

Заключение

Важно значение за развитието на област Шумен има на първо място ефективно и образцово население. На второ място надежден достъп до медицинска помощ и добро образование, на трето място научаване на младите хора на знания, умения и компетентности. Просперитета на област Шумен минава през рационално използване и съхраняване на демографският потенциал на градовете в Шуменска област. Сега в повечето от тях е налице демографски спад и структурни промени, но с правилни политики, програми и инвестиции в човешкия и икономически капитал може да се постигне силно развитие и социално-икономическо възстановяване. Подкрепата за подобряване на транспортната свързаност и подкрепа за развитието на обществения транспорт по направленията с най-интензивни ежедневни трудови пътувания около по-големите градски центрове. Модернизиране както на автомобилния, така и на железопътния транспорт, ще улесни мобилността на човешките ресурси, като се запазва местоживеенето им. Така чрез двата вида транспорт, ще може между градовете да се постигне прилично ниво на свързаност и комуникация.

Икономическите градски центрове формират обикновено ядро и периферия. Важно е да се отбележи, че икономическите ядра са общините с най-силна икономика, а в периферията са общините, които са най-тясно обвързани. Подкрепата на ежедневните трудови пътувания ще въздейства като мярка за стабилизиране на процесите на вътрешна миграция към Шумен и по-малките градове. Разнообразяване на икономиката в селските райони с цел запазване на заетостта на местното население и насърчаване развитието на микро и малки предприятия, които са потенциално жизнеспособни от икономическа гледна точка ще допринасят за подобряване на структурата на местната икономика.

Благодарност

Статията е част от проект РД-08-65/28.01.2026 г. „Регионални изследвания на територията на Североизточна България – фаза 3“ към Шуменския университет.

Литература

Vladev, I. (2015). Prostranstveni osobenosti na yetnicheskata i obrazovatelna struktura na

naseleniyeto v sotsialno-ikonomicheskite teritorialni sistemi Shumen, Novi pazar, Kaspichan, Veliki Preslav. Naseleniye, (1), 19-47.

Varbanov, D. (2020). YEfektivno upravleniye na zemedelskite zemi ot d"rzhaven pozemlen fond v oblast Shumen. In B"lgarskata mechta-pozitivnata kontseptsiya (pp. 327-336). Nov b"lgarski universitet.

Georgiyeva-Petrova, M. (2025). Osobenosti v regionalnoto razvitiye na naselenite mesta i selishchata prez prizmata na regionalnata geografiya. Upravleniye i obrazovaniye .

Ganev, P., Nikolov, A., & Slavova, Z. (2013). „Regionalni profili: pokazateli za razvitiye 2014 “. Sofiya: IPI.

Georgiyeva-Petrova, M. (2025). Ustroystveni i prostranstveni problemi pri formirane na administrativnite i teritorialnite yedinitsi v B"lgariya. In 50 godini katedra Ikonomicheska sotsiologiya: Sbornik s dokladi ot nauchna konferentsiya, UNSS, 29 april 2025 g. (pp. 470-482). Universitet za natsionalno i svetovno stopanstvo (UNSS)

Georgiyeva, M (2020). Geodemografski problemi v ikonomichesko razvitiye na Silistrenska oblast. In Ikonomicheska nauka, obrazovaniye i realna ikonomika: razvitiye i vzaimodeystviya v digitalnata yepokha-tom ii (pp. 446-456). ikonomicheski universitet-Varna

Ignatova, N. (2017). Zhilishchna politika v oblastite ot Severoiztochna B"lgariya za perioda 2010-2014 g. Ikonomiceski I Socialni Alternativi, (1).

Kasabova, S. (2010). Statistiko-ikonomicheski analiz na rayonite i oblastite v Republika Bulgariya.

Kabakchiyeva, D., Vasileva, V., Sabriyeva, S (2025). Rolyata na razvlekatelnite turisticheski resursi za formirane na turisticheskiya produkt na turisticheski region Severno Chernomoriye str. 15-25

Levkov, K., Shopova, I. (2016). Turisticheski potentsial na zashchitenite teritorii v Shumenska oblast Tourism potential of the protected territories in the district of Shoumen.

Stoyanova, M., Vladev, I. (2018). Analysis and evaluation of resource potential for tourism development in Shumen municipality. In Proceedings of the International scientific and practical conference Bulgaria of regions (Vol. 1).

Stoychev K. (2018). Regionaliziraneto na Bulgariya: Sotsialno-ikonomichesko razvitiye i geopoliticheska identifikatsiya. publichni politikI. bg, 9(3), 21-43.

Shishmanova, M. (2013). Razvitiye k"m po-yefektivna regionalna politika. Ikonomika i upravleniye, 9(1), 57-67.

Tsonkov, N., Petrov, K., Slaveva, K., & Berberova-Valcheva, C (2024). Dinamika v regionalnoto razvitiye na obshchinite s naseleniye mezhdu 10 i 30 khilyadi. naseleniye, 791, 39.

Камен Петров/ УНСС град София
Професор в катедра „Регионално развитие“
Email: kpetrov@unwe.bg

Ивайло Владев/ ШУ „Еп. К. Преславски“
Доцент в катедра „География, регионално развитие и туризъм“
Email: ivladev@abv.bg



СТРАТЕГИЧЕСКО ПРЕДВИЖДАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР - ТЕНДЕНЦИИ И ДОБРИ ПРАКТИКИ

Даниела Йорданова

STRATEGIC FORECASTING AND RISK MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR - TRENDS AND GOOD PRACTICES

Daniela Yordanova

ABSTRACT: Modern public administration operates in conditions of increasing complexity, driven by accelerated technological changes, global crises, demographic transformations and increased public expectations. Traditional short-term and reactive management approaches are proving insufficient to cope with the dynamic environment. In this context, strategic foresight is being established as a key tool for increasing the efficiency, sustainability and quality of public services. This article explores international and national experience in the application of strategic foresight, analyzing the main trends, institutional prerequisites and good practices for the development of public organizations. Emphasis is placed on the importance of organizational adaptability, digital transformation and the integration of technologies, including artificial intelligence, for building capacity for long-term strategic thinking. A comparative analysis of good practices by country is presented, based on criteria such as institutional framework, risk management and overall effectiveness. The results show that countries with a developed institutional environment, integrated technological solutions and effective risk management mechanisms achieve a higher degree of sustainability and organizational effectiveness.

Key words: strategic foresight, public sector, risk management, good practices

Въведение

Съвременната публична администрация се развива в условия на нарастваща комплексност, породена от ускорени технологични промени, глобални кризи, демографски трансформации и повишени обществени очаквания. Сред ключовите технологични предизвикателства са цифровизацията, автоматизацията и интеграцията на изкуствен интелект (OECD, 2025). Глобалните кризи, като пандемии и климатични предизвикателства, изискват от публичните организации гъвкавост и бърза адаптация, а демографските промени налагат преразглеждане на публичните услуги и човешкия капитал (Hopkin, 2018). В този контекст традиционните краткосрочни и реактивни управленски подходи се оказват все по-недостатъчни, а необходимостта от дългосрочно, системно и проактивно мислене поставя стратегическото предвиждане в центъра на съвременния публичен мениджмънт (European Commission, 2020).

Стратегическото предвиждане представлява структуриран и систематичен подход за

изследване на множество правдоподобни бъдещи сценарии, насочен към идентифициране на възможни промени, рискове и възможности, както и към подобряване на качеството, устойчивостта и ефективността на публичните политики (OECD Strategic foresight, 2024). Този инструмент подпомага публичните организации да реагират не само на настоящите предизвикателства, но и да формират бъдещите политики и услуги по ориентиран към гражданите и доказателствен начин.

Настоящата статия има за цел да анализира ролята на стратегическото предвиждане за развитието на публичните организации, като очертае основните тенденции, институционални предпоставки и добри практики на международно и национално равнище. Особено внимание се отделя на цифровата трансформация, интеграцията на изкуствен интелект и изграждането на институционален капацитет и култура на дългосрочно мислене в публичния сектор. Чрез сравнителен анализ на добри практики по държави (Швеция, Финландия, Германия, Япония, Обединеното кралство, САЩ и България), базиран на международни

доклади и авторова оценка по ключови критерии, се идентифицират успешни подходи и се дават насоки за бъдещо развитие. Този подход позволява не само да се оцени текущото състояние на стратегическото предвиждане, но и да се формулират конкретни препоръки за подобряване на институционалната готовност, технологичната интеграция и управлението на риска, които са от ключово значение за повишаване на ефективността и устойчивостта на публичните организации.

Изследването е базирано на сравнителен анализ на международни доклади (OECD, Deloitte, World Economic Forum) и стратегически документи, като е приложен качествен сравнителен метод. Оценяването по петстепенна скала представлява авторска експертна оценка, основана на синтез на институционални, технологични и управленски показатели.

Изложение

Стратегическо предвиждане – международен опит и институционални предпоставки

На Световния икономически форум през 2024 г. стратегическото предвиждане е открито като ключов елемент за ефективното управление в условията на нарастваща несигурност и динамични промени. Правителствата носят отговорността да планират в дългосрочен хоризонт, включително чрез предвиждане на неочаквани събития и системни рискове. (World Economic Forum, 2024) В този контекст стратегическото предвиждане се утвърждава като методология в рамките на бъдещите изследвания, която подпомага вземащите решения при идентифицирането и навременното адресиране на възникващи възможности и предизвикателства.

Интегрирано като част от организационната култура, стратегическото предвиждане подпомага публичните организации да се подготвят по-адекватно за бъдещето. В свят, доминиран от ускорени технологични, социални и икономически промени, правителствата трябва непрекъснато да адаптират публичните политики спрямо бъдещите нужди на обществото. В същото време стратегическото предвиждане насърчава иновациите в публичната политика чрез експериментирание с нови подходи и системна оценка на ефективността на съществуващите стратегии.

На глобално ниво институции като ЮНЕСКО и ООН вече интегрират тази методология в процесите на управление и разработване на политики. Анализът на успешните примери очертава четири основни общи елемента: (World Economic Forum, 2024)

- Дългосрочни институционални структури – наличие на минимална правна и регулаторна рамка и създаване на специализирани стратегически звена с ясно дефинирани мандати и ресурси.
- Системна интеграция – стратегическото предвиждане трябва да бъде част от процесите на вземане на решения и дългосрочно планиране, повишавайки обществената полза и доверието на гражданите.
- Развитие на умения и капацитет – инвестиции в обучението на служители и ръководители, осигуряване на адекватни инструменти за анализ и прогнозиране.
- Сътрудничество и диалог – изграждане на култура на съвместна работа между експерти, политици и заинтересовани страни за вземане на базирани на доказателства дългосрочни решения.

Тенденции в развитието на публичния сектор

Изследванията в публичния сектор подчертават необходимостта от непрекъснато учене, технологична интеграция и целенасочени стратегии за преодоляване на дефицитите в уменията, като същевременно се насърчава дългосрочното професионално развитие (Hamer, 2024; OECD Recommendation of the Council, 2024). В тази връзка могат да бъдат очертани няколко ключови тенденции и насоки, които ще формират бъдещето на развитието в публичния сектор:

➤ Цифровизация и интеграция на изкуствен интелект (AI) – публичните организации инвестират в адаптивни обучителни платформи, цифрова грамотност и интегрирани технологични решения. Цифровата трансформация подобрява прозрачността, иновациите и вземането на решения, базирани на данни, и е основен фактор за повишаване на ефективността на обществените услуги.

➤ Култура на непрекъснато учене – за успешното внедряване на иновации и технологии е необходима активна лидерска подкрепа, повишена ангажираност на служителите и управление на съпротивата срещу промяната. Адаптивните обучителни пътеки и смесените модели на обучение позволяват индивидуален

подход и ускоряват усвояването на нови компетенции.

➤ Баланс между краткосрочни и дългосрочни стратегии – ефективното развитие на човешкия капитал изисква съчетаване на краткосрочни обучения и дългосрочни планове за развитие на таланти, като се гарантира адаптивност към бързо променящата се среда и бъдещи потребности.

➤ Устойчивост и адаптивност – публичният сектор трябва да реагира на екологични, икономически и социални предизвикателства, да осигурява сигурност и защита на данните, както и да интегрира етични стандарти при използването на AI. Балансът между прозрачност, достъпност и защита на чувствителна информация е ключов за изграждане на обществено доверие.

➤ Стратегическо управление и сътрудничество – сред добрите практики са широкият и приобщаващ стратегически подход, устойчивите инициативи за съвместно проектиране и активната роля на лидерите при осигуряване на ресурси, визия и институционална подкрепа. Технологиите и стратегическото планиране трябва да бъдат интегрирани с целия управленски процес, като се гарантира координация и адаптивност на всички нива.

Според Цонкова (2023, с. 38) дигитализацията и устойчивото развитие се утвърждават като водещи направления в трансформацията на съвременната икономика. В този контекст финансирането чрез тематични облигации може да се разглежда като инструмент за дългосрочно стратегическо планиране, който подпомага управлението на системни рискове и осигурява ресурсна обезпеченост на устойчиви публични политики. Тази динамика отразява нарастващата необходимост от финансиране на устойчиви и дългосрочни политики, което поставя тематичните облигации в пряка връзка със стратегическото предвиждане и управлението на риска в публичния сектор.

Сред добрите практики за изграждане на надеждни обществени услуги се открояват широкият и приобщаващ стратегически подход, устойчивите инициативи за съвместно проектиране и активната роля на лидерите при осигуряването на ресурси, визия и институционална подкрепа. (OECD. Public Governance Reviews, 2024)

Технологичната трансформация поставя пред публичния сектор няколко критични приоритета, като следните: на първо място стои приемането на цифровата трансформация и

изкуствения интелект като инструменти за повишаване на прозрачността, иновациите и вземането на решения, базирани на данни. Наред с това стратегическите инвестиции в устойчива и издръжлива инфраструктура остават ключов фактор за икономическия растеж и качеството на обществените услуги. (GEP, 2024)

В процеса на дейност на организациите често се явява необходимост от реформиране на организационната структура под въздействие на външни и вътрешни фактори. Решаващ фактор за ефективността на организацията често е рационалността на нейната структура. Според Петрова (2019, с. 53) процесът на оперативното управление предполага изграждане на ефективна система за контрол и оценка на дейността.

Постигането на националните приоритети изисква силен управленски и координационен капацитет при формулирането и изпълнението на политиките за развитие.

В България ключова рамка в това отношение осигуряват стратегически документи като Националната програма за развитие „България 2030“ (Националната програма за развитие България 2030), Споразумението за партньорство за периода 2021–2027 г. (Partnership Agreement with Bulgaria – 2021–2027, 2022), Законът за ограничаване изменението на климата (Закон за ограничаване изменението на климата, 2024) и други.

Разработването на национални стратегии, фокусирани върху изкуствения интелект в публичния сектор, е сравнително ново, но бързо развиващо се явление. (Deloitte, 2024) Европейският съюз и редица държави, сред които Германия, Япония, Обединеното кралство и Съединените щати, вече интегрират изкуствения интелект в стратегиите си за публичния сектор. Тези подходи обикновено приоритизират ключови фактори, необходими за разработването, внедряването и устойчивото използване на технологии с изкуствен интелект. (OECD. G7 Toolkit for AI in the Public Sector, 2024)

Практиката показва, че държави с утвърден опит в стратегическото предвиждане, като скандинавските страни, демонстрират по-висока степен на подготвеност и по-ефективно управление. В Таблица 1 се представя сравнителен анализ на добри практики за стратегическо предвиждане в публичния сектор. За целта са включени ключови критерии, като: институционални структури, интеграция на AI, управление на риска и общ успех. Числата

от 1 до 5 в таблицата представляват авторска оценка на степента на развитие на стратегическото предвиждане по държави. Тълкуването е както следва:

- 1 – минимално развитие (слаба практика)
- 2 – под средно ниво (започнати инициативи)
- 3 – средно ниво (частично развита практика)
- 4 – над средно ниво (добре развита практика)

5 – водеща практика (силно интегрирано и ефективно прилагане)

Тази оценка е базирана на синтез на международни доклади и добри практики (OECD, Public Governance Reviews, 2024; Deloitte, Government Trends, 2024; OECD, G7 Toolkit for AI in the Public Sector, 2024; World Economic Forum, 2024) и служи за сравнителен анализ между държавите.

Таблица 1. Добри практики за стратегическо предвиждане по държави

Държава	Дългосрочни структури	Интеграция на AI	Управление на риска	Обща ефективност	Добри практики
Швеция	5	4	5	5	Създаване на стабилни стратегически звена; активно управление на риска.
Финландия	5	4	4	5	Интегриране на стратегическо предвиждане в процесите; обучение на персонала.
Германия	4	5	4	4	Внедряване на AI; комбиниране на технологични решения с управление на риска.
Япония	4	5	3	4	Фокус върху цифровизация; умерено управление на риска.
Обединено кралство	4	4	4	4	Приобщаващ стратегически подход; устойчиви политики.
САЩ	4	5	4	4	Висок технологичен капацитет; рамки за управление на риска.
България	3	3	3	3	Нововъзникващи практики в стратегическото предвиждане; развитие на AI и цифрови решения в публичния сектор.

Източник: авторова систематизация и интерпретация

Оценката в таблицата не претендира за количествено измерване, а служи за аналитично сравнение. В таблицата се показва, че ефективността на стратегическото предвиждане зависи едновременно от институционалната готовност, технологичната интеграция и ефективното управление на риска.

Скандинавските държави (Швеция и Финландия) водят по дългосрочни институционални структури и управление на риска, което

се отразява в висока обща ефективност. Те демонстрират стабилни стратегически звена и култура на дългосрочно мислене.

Германия, Япония и САЩ се отличават с висока интеграция на AI и цифрови технологии, но умерено управление на риска, което влияе върху общата ефективност. Тези държави могат да подобрят координацията между технологичните инициативи и стратегическото управление на риска.

Обединеното кралство показва балансиран подход с умерено развитие във всички критерии, акцентирайки върху приобщаващи стратегии и устойчиви политики.

България е на средно ниво по всички показатели, като се наблюдава нарастващо развитие на практиките за стратегическо предвиждане, цифровизация и изграждане на капацитет за управление на риска. Насоката за развитие е продължително обучение на персонала и постепенно интегриране на AI в публичните услуги.

Стратегическо управление на риска като елемент на стратегическото предвиждане в публичния сектор

В условията на нарастваща несигурност, ускорени технологични промени и сложни обществени предизвикателства стратегическото управление на риска се утвърждава като неразделна част от стратегическото предвиждане в публичния сектор (Hopkin, 2018; ISO 31000, 2018). Докато стратегическото предвиждане е насочено към идентифициране на дългосрочни тенденции, възможни сценарии и бъдещи развития, управлението на риска осигурява систематичен подход за оценка и смекчаване на потенциалните заплахи, които могат да възпрепятстват постигането на стратегическите цели на публичните организации (COSO, 2017).

Frigo & Anderson (2011) посочват, че стратегическото управление на риска представлява процес на идентифициране, анализ и оценка на рисковете, произтичащи както от вътрешната среда на организацията, така и от външни фактори – икономически, социални, технологични, екологични и институционални. В публичния сектор тези рискове могат да засягат устойчивостта на публичните политики, качеството и непрекъснатостта на обществените услуги, финансовата стабилност, общественото доверие и легитимността на управленските решения.

Стратегията за управление на риска определя отношението на публичната организация към несигурността и очертава принципите и подходите за третиране на идентифицираните рискове. В практиката могат да бъдат разграничени различни управленски подходи – предпазлив, умерен и по-рисков, като изборът между тях зависи от стратегическите приоритети и поносимостта към риск. Според Power, (2007) за разлика от частния сектор, където во-

лещ критерий често е максимизирането на печалбата, в публичния сектор акцентът е върху създаването на обществена стойност, устойчивостта на политиките и защитата на обществен интерес.

Международно признати рамки и стандарти, като COSO и ISO 31000, разглеждат управлението на риска като интегриран елемент от стратегическото управление (COSO, 2017; ISO 31000, 2018). Те подчертават необходимостта от систематичен и непрекъснат процес, който обхваща идентифицирането на рисковете, оценката на тяхната вероятност и въздействие, избора на подходящи мерки за третиране и постоянния мониторинг. В този контекст стратегическото управление на риска подпомага стратегическото предвиждане, като осигурява т.нар. „ранни индикатори“ за възникващи заплахи и възможности.

Инструменти като SWOT анализ (Gürel & Tat, 2017) и Балансираната карта от показатели (Balanced Scorecard) намират приложение и в публичния сектор като средства за структуриране на стратегическата информация и за обвързване на целите с измерими индикатори (Kaplan & Norton, 1996). Интегрирането на рисковете към стратегическите цели и ключовите показатели за изпълнение позволява по-добро проследяване на напредъка и навременно коригиране на политиките и управленските решения.

Съществува тясна взаимовръзка между стратегическото планиране, изпълнението на стратегиите и управлението на риска. Модели като този на Kaplan–Norton за изпълнение на стратегията предоставят рамка, в която стратегическата оценка на риска може да бъде интегрирана на различни етапи – от формулирането на визията и целите до мониторинга и адаптирането на стратегиите (Kaplan & Norton, 2004). Това е особено важно в публичния сектор, където политическите цикли, обществените очаквания и външните кризи изискват гъвкавост и способност за своевременна реакция.

Стратегическото управление на риска допълва и усилва стратегическото предвиждане, като превръща дългосрочното мислене в практическо управленско действие. Чрез интегрирането му в системите за стратегическо планиране и оценка на ефективността публичните организации могат по-добре да предвиждат бъдещи предизвикателства, да минимизират негативните въздействия и да повишат устойчивостта и качеството на обществените услуги.

Заклучение

Стратегическото предвиждане се утвърждава като ключов инструмент за модерното управление на публичните организации в условията на висока несигурност и динамична среда. Анализът показва, че успешното му прилагане изисква не само наличието на формални структури и методологии, но и дълбока трансформация на управленската култура, ориентирана към дългосрочно планиране, учене и иновации.

Международният опит демонстрира, че държави, които системно интегрират стратегическото предвиждане в процесите на вземане на решения, постигат по-висока устойчивост, ефективност и обществено доверие. Ключовите фактори за успешното прилагане включват стабилни институционални структури, интеграция на цифрови технологии и AI, ефективно управление на риска и активна роля на лидерите в изграждането на организационен капацитет.

В контекста на България стратегическото предвиждане следва да се разглежда като съществен елемент от изпълнението на националните приоритети и стратегически документи за развитие. Интегрирането на цифрови технологии и изкуствен интелект в публичния сектор, съчетано с етични стандарти и адекватно управление на рисковете, може да допринесе за по-ефективни, ориентирани към гражданите и устойчиви обществени услуги. Последователното прилагане на стратегическо предвиждане ще позволи на публичния сектор не само да реагира на промените, но и активно да ги формира, създавайки основа за гъвкаво, свързано и отговорно управление.

Научният принос на изследването се изразява в изграждането на интегрирана аналитична рамка, която обвързва стратегическото предвиждане, управлението на риска и институционалната ефективност в публичния сектор. Тази взаимовръзка позволява по-задълбочено разбиране на механизмите за устойчиво развитие на публичните организации.

Препоръките за бъдещо развитие включват продължително обучение на персонала, усиляване на институционалния капацитет, засилено стратегическо планиране и устойчиво интегриране на технологии, които ще подпомогнат реализирането на дългосрочна обществена стойност и по-висока ефективност на публичните организации.

Литература

1. Закон за ограничаване изменението на климата, В сила от 11.03.2014 г. Обн. ДВ. бр.22 от 11 Март 2014г., изм. ДВ. бр.41 от 10 Май 2024 г.// *Zakon za ogranichavane izmeneniето na klimata*, V sila ot 11.03.2014 g. Obn. DV. br.22 ot 11 Mart 2014g., izm. DV. br.41 ot 10 May 2024 g.

2. Национална програма за развитие: България 2030 г., viewed 10 February 2026 [// Natsionalna programa za razvitie: Balgariya 2030 g., viewed 10 February 2026 <https://www.minfin.bg/upload/46210/bulgaria+2030.pdf>](https://www.minfin.bg/upload/46210/bulgaria+2030.pdf)

3. Петрова, Р. 2019. Управленското счетоводство в контекста на ефективното управление на разходите в лечебните заведения за болнична помощ. Изд. „Ай анд Би”, Велико Търново, с. 53.// Petrova, R. 2019. *Upravlenskoto schetovodstvo v konteksta na effektivnoto upravlenie na razhodite v lechebnite zavedeniya za bolnichna pomosh*. Izd. „Ay and Bi”, Veliko Tarnovo, s. 53.

4. Цонкова, В. 2023. Пазарът на тематични облигации в контекста на дигитализацията – състояние и перспективи. Сборник с научни изследвания от годишната конференция на Стопанския факултет на ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, Велико Търново. Том 7, стр. 38. Университетско издателство „Св. св. Кирил и Методий“// Tsonkova, V. 2023. *Pazarat na tematicni obligatsii v konteksta na digitalizatsiyata – sastoyanie i perspektivi*. Sbornik s nauchni izsledvaniya ot godishnata konferentsiya na Stopanskiya fakultet na VTU „Sv. sv. Kiril i Metodiy“, Veliko Tarnovo. Tom 7, str. 38. Universitetsko izdatelstvo „Sv. sv. Kiril i Metodiy“.

5. COSO. 2017. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

6. Deloitte. 2024. Government Trends 2024. A report by Deloitte Center for Government Insights, 2024, p. 8, viewed 10 February 2026 <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/government-public/about.html>

7. European Commission. 2022. Partnership Agreement with Bulgaria – 2021–2027. viewed 11 February 2026 https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-bulgaria-2021-2027_en

8. European Commission. 2020. Strategic Foresight in EU Policy Making.
 9. Frigo, M. L., & Anderson, R. J. 2011. Strategic Risk Management: A Primer for Directors and Management Teams. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22(3), 81–88.
 10. GEP. 2024. Four areas the public sector must focus on in 2024, viewed 11 February 2026 <https://www.gep.com/blog/strategy/four-areas-the-public-sector-must-focus-on-in-2024>
 11. Gürel, E., & Tat, M. 2017. SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 10(51).
 12. Hamer, C. 2024. The Future of Learning and Development in Government. 14 October 2024, viewed 12 February 2026 <https://publicsectornetwork.com/insight/the-future-of-learning-and-development-in-government>
 13. Hopkin, P. 2018. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. 5th Edition.
 14. ISO 31000. 2018. *Risk Management – Guidelines*. International Organization for Standardization.
 15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
 16. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
 17. OECD. 2025. *Government at a Glance 2025*.
 18. OECD. 2024. *G7 Toolkit for AI in the Public Sector*, 2024, p.12-13.
 19. OECD. 2024. *Public Governance Reviews. Global Trends in Government Innovation 2024*, p. 15.
 20. OECD. 2024. *Recommendation of the Council on Human-Centred Public Administrative Services*.
 21. OECD. 2024. *Strategic foresight*.
 22. Power, M. 2007. *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*.
 23. World Economic Forum. (2024, June 5). *How strategic foresight can help leaders plan for a changing world*, viewed 10 February 2026 <https://www.weforum.org/stories/2024/06/strategic-foresight-help-leaders-plan-for-a-changing-world/>
-

Доц. д-р Даниела Йорданова
Великотърновски университет „Св. св. Кирил
и Методий“
Катедра „Стопанско управление“
Стопански факултет
Адрес: Велико Търново, 5000, ул. „Арх. Г. Ко-
заров“ №1

e-mail: daniela.yordanova@ts.uni-vt.bg



ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПОТЕНЦИАЛА НА БЪЛГАРСКОТО ЮЖНО ЧЕРНОМОРИЕ КАТО ТУРИСТИЧЕСКА ДЕСТИНАЦИЯ

Златина Караджова

RESEARCHING THE POTENTIAL OF THE BULGARIAN SOUTHERN BLACK SEA AS A TOURIST DESTINATION

Zlatina Karadzhova

ABSTRACT: *The Bulgarian Southern Black Sea Coast offers an unusual combination of mass sea tourism and alternative types of tourism in an area with exceptional biodiversity. Bulgarian investors are mainly concentrated on the Black Sea coast, and this applies to both small and large businesses looking for new opportunities. A specific existing tourist practice is the offered boat trips on the Ropotamo River, the Veleka River, Lake Vaya.*

The main elements of the Black Sea coast as a natural-territorial complex are sea water, climate, coastal features, flora and fauna. The tourist product is complex in nature. It includes everything that tourists buy, see, experience and feel from the moment they leave home until the moment they return. This is a collection of all services, including: provision of transport, accommodation, attractions and activities, financial services, tourist publications and guides, visiting cultural sites, etc. Although it is important to identify the different aspects of a tourism product, the emphasis should be on the fact that the whole is greater than the sum of its parts. In practice, this means that tourism products and sub-products are interdependent. Destinations must consistently deliver high standards in the delivery of their tourism services. It is essential that tourism service providers identify the needs of their travellers and seek to ensure their satisfaction at all times.

Key words: The Bulgarian Southern Black Sea Coast, potential, tourist product.

Въведение

„Българското Черноморие е утвърдена туристическа дестинация за развитие на масов морски рекреативен туризъм както в национален, така и в международен мащаб. Неговата роля и значението му не се свързват само с благополучието на региона, но и с икономическия просперитет на страната като цяло“ [4].

Южното Черноморско крайбрежие [5] има най-широк излаз в сравнение със Северното и Средното. Поради редица особености, се разделя на две подобласти – Бургаска низинна и Странджанска хълмиста.

Бургаската низинна подобласт се отличава със слабо изразен наклон в пределите на едноименната бургаска низина. Тя е алувиална низина с радиално развита речна мрежа. В района на Бургаската низина се очертават Несебърският, Поморийският и Бургаският залив. Между тях особено изразителен е Бургаският залив и тясно свързаните с него лиманни езера – Атанасовско, Бургаско и Мандренско. Към Несебърския и Поморийския залив е насочен оттокът на реките Хаджийска и Ахелой, а към

Бургаския – оттокът на реките Айтоска, Русокастренска, Средецка и Факийска.

❖ Климат

Благодарение на подчертаното климатично влияние на Средиземноморския и Черноморския басейн, низинно-хълмистият релеф, цялостната климатообразуваща роля на Черно море и най-вече климатичното въздействие на бризовата циркулация, се определят климатичните условия на областта на Южното Черноморско крайбрежие. Инфраструктура – плюсове и минуси

-Пътна инфраструктура – това е важна точка от туристическа гледна точка, тъй като по-лесното придвижване до крайната дестинация избрана до туриста, би довело до техния по-голям брой. Към пътната инфраструктура се причисляват – транспорта по въздух, Ж.П. мрежите, шосейните мрежи и транспортът по вода.

Транспортният достъп по въздух, като цяло е на доста добро ниво. Южният регион разполага с летище Бургас (което е едно от най-развитите в България) и това допринася за по-лес-

ния достъп до по-големите туристически дестинации, като - Слънчев Бряг, Несебър, Поморие, Созопол, Приморско, които градове от своя страна, биват най-често посещавани от туристите.

Шосейната мрежа от своя страна обаче е развита на половина. Главните пътни възли – до Царево са добре устроени, но ако туриста е избрал, като дестинация Ахтопол, Синеморец или Резово, то придвижването би било доста затруднено. Пътната отсечка, която е с обща дължина около 32 км. е с недостатъчно добро качество.

Ж. П. мрежите в региона са доста слабо развити. В по-голямата си част, те стигат само до Бургас, където се осъществяват пътнически и товарни превози. Макар и Ж. П. превоза да е пренебрегван до голяма степен от туриста, се явява, като един не чак толкова маловажен проблем по Южното Черноморие.

Транспорт по вода – тук няма как да не споменем, че транспортът по вода се осъществява главно в лицето на морска гара Бургас и морска гара Несебър. Това са двата града с най-развити морски линии, което ги прави най-леснодостъпните дестинации по вода. Освен тях има и пристанища в Поморие, Черноморец, Созопол, Приморско, Китен, Лозенец, Царево, Ахтопол и Резово.

И тук стигаме до може би един от най-големите проблеми, спрямо пътната инфраструктура, а именно - паркоместата в региона, които са доста силно ограничени. В по-големите градове като Бургас, Слънчев Бряг, Созопол, Приморско, Китен, Несебър и т.н., намирането на паркоместа е почти невъзможно (изключая включените такива към хотелите, къщите за гости, пансионите, къмпингите и т.н.).

❖ Туристическа супер-структура

В туристическата супер-структура влизат всички заведения за хранене и развлечение, открити барове, хотелски комплекси, почивни станции, пансиони, къмпинги, къщи за гости и т. н., разположени на територията на Южното Черноморие. Разбира се всеки един вид е различен по себе си и е съобразен според нуждите и портфейла на потребителя.

Материално-техническата база от своя страна е пряко свързана с развитието и отдиha на туризма по Българското Южно Черноморие. Нейното изграждане започва през 1948г., като през 1956г., процесът на строителство се ускорява и обхваща цялото Южно Черноморие.

Освен в хотелите, легловата база се е увеличила драстично и чрез предлаганото настаняване от апарт хотелите, като това довежда и до използването и разширението на частният жилищен фонд.

Един от най-сериозните проблеми, тясно свързан с наличната материално-техническа база е нейното, недостатъчно оползотвояване. Поради сезонния характер на туризма, се използва около 40-45%. Това означава не само максималното удължаване на туристическия сезон по цялото Южно крайбрежие, но и включването на целогодишен експлоатационен оборот на част от материално-техническата база в хотелите, къщите за гости и балнеосанаториумите. Това, може да стане чрез реконструкция и модернизация на изградената база и въвеждане в експлоатация на по-голямата част от нея за целогодишно ползване.

Изследване туристическия потенциал на анализирания район

Периодът на провеждане на настоящото изследване е 21.10.-25.10. 2025г.

Обхватът на изследване е 22 респонденти.

Научно-практическото изследване е осъществено на база анкетиране. „Като емпиричен метод на изследване, анкетирането представя начин за получаване на първични данни, мнения и схващания, чрез набор от въпроси, записани в анкетна карта“. [1] Въпросникът /анкетата/ съдържа десет въпроса – обобщени в две посоки – с демографска насоченост и параметри на потребителските мнения относно: пригодността на Българското Южно Черноморие за висококачествен диверсифициран туристически продукт, предпочитан вид туризъм за отдиh и възстановяване, източници за информирание и препоръки.

Поставени са следните изследователски цели:

- Да се определи популярността на Южното Черноморие като туристическа дестинация;
- Да се установи предпочитанието на респондентите за отдиh и възстановяване - чрез стандартни или алтернативни видове туризъм;
- Да се конкретизира пригодността на анализираната дестинация за туризъм;
- Да се конкретизират източниците на информирание, предпочитани от туристите.

В заключение респондентите са помолени да дадат своите препоръки по отношение на това как Българското Южно Черноморие да

стане по-атрактивна дестинация за реални и потенциални туристи.

Данните са събрани чрез изпращане на въпросника в електронен вид на респондентите. Анкетните карти са въведени, обработени и представени чрез графики на платформата Google forms. [3]

Интерпретация на резултатите

Анализът на изследването е концентриран към обобщаване на информацията от всеки един отговор от анкерната карта и съответно представянето ѝ в прегледен и разбираем вид. Безпристрастният анализ е в основата на достигане до правилни и гарантиращи осъществяване на целите резултати. [2]

АНКЕТНА КАРТА

Уважаеми колеги и приятели, обръщаме се към Вас с молба да попълните стоящата пред Вас анкетна карта. Нейната цел е да се изследват потенциала, възможностите и перспективите на Българското Южно Черноморие като туристическа дестинация.

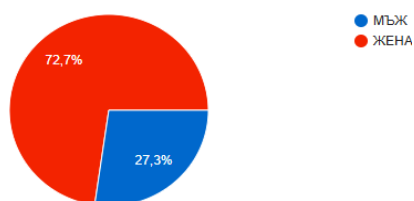
Анкетата е анонимна и молим за Вашето съдействие!

ВЪПРОСИ И ОТГОВОРИ

Заградете избраните отговори с кръгче

1. Вашият пол е:

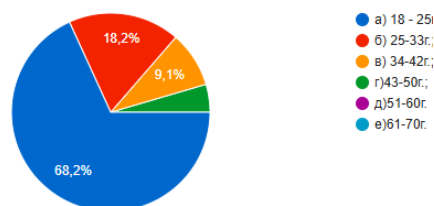
22 отговора



От така представената диаграма е видно, че женският пол (72.7%) е преобладаващ сред респондентите или поне можем да заключим, че дамите са по-склонни да отделят от времето си, за да участват в анкетни проучвания.

2. Вашата възраст е:

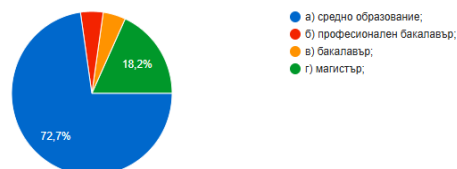
22 отговора



По отношение на втория въпрос, засягащ възрастовата структура на анкетиранияте, преобладаващ е делът на младите хора, между 18 и 25 години (68.2%), следвани от втората възрастова група – 25-33 години, (18.2%) което може да се обясни с факта, че в анкетното проучване бяха помолени да участват колеги и приятели, с които контактувам ежедневно и са хора с активно туристическо потребление.

3. Какво образование имате?

22 отговора



По отношение на образователното ниво, изследването показва, че към настоящия момент по-голямата част от респондентите декларират средно образование, (72.7%), но предвид факта че лично познавам всеки от попълнените анкетната карта, то мога да кажа, че това са млади хора, учещи и работещи, все още незавършили университетското си образование. Както се вижда сред тях има и такива, които са завършили колеж, бакалавърска програма, дори и магистърска такава.

4. Колко известно е, според Вас, Българското южно черноморие като туристическа дестинация?

12 отговора

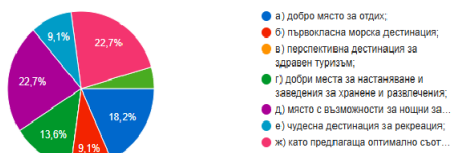


Четвъртият въпрос от анкетната карта цели да установи популярността на Българското

Южно Черноморие като туристическа дестинация. Както се вижда от дадените отговори 59% от респондентите смятат, че е сравнително известна, но има и много по-предпочитани дестинации от тази. Все пак приблизително 41% смятат, че е добре позната локация най-вече предвид факта, че е много посещавана и то не само през активен летен сезон, а целогодишно. Всичко това е, разбира се, възможно чрез включването на алтернативните видове туризъм, които могат да се практикуват без значение от сезона. Нека не забравяме и голямото и много диверсифицирано предлагане на места за настаняване. Южното Черноморие е представено от многобройни от 1 до 5 звезди хотели, вилни селища, къмпинги, къщи за гости, а така също и самостоятелни стаи.

5. Как оценявате Българското южно черноморие като туристическа дестинация: (Възможен е повече от един отговор)

22 отговора



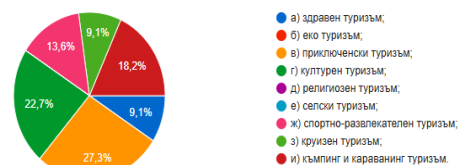
Както се вижда от представената диаграма, отнасяща се до субективната оценка на всеки един от респондентите, Южното Черноморие се възприема повече (22.7%) като място за нощни забавления, но това можем да обясним с възрастовата структура на анкетираната аудитория, предвид преобладаващия дял на младите хора в проучването. Всеизвестно е, че най-големия курортен комплекс „Слънчев бряг“ дълги години се свързваше с безкрайните възможности на нощния живот – дискотеки, барове, партита, алкохол и дрога.

Положително впечатление прави, че точно същия процент от анкетираните гледат на Южното Черноморие като на дестинация, предлагаща оптимално съотношение „качество-цена“, което означава, че хората все повече си дават сметка, че качествен туристически продукт се предоставя на съответна цена.

Анализираната дестинация се възприема от 18.2% от анкетираните като „добро място за отдиш“, което показва, че не се свързва само със забавления, но и с възможности за пасивна и активна рекреация.

6. Кой от алтернативните видове туризъм е с най-големи възможности по Южното Черноморие, според Вас?

22 отговора

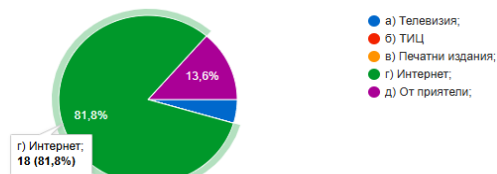


Прави впечатление факта, че 27.3% от анкетираните залагат на приключенския туризъм като вид алтернативен с най-голям потенциал. Това се дължи на факта, че в последните години е налице промяна в туристическото поведение и съвременните туристи все повече искат приключения, гарантиращи им незабравими преживявания.

Положително е, че 22.7% от анкетираните млади хора залагат на културния туризъм като водещ сред алтернативните, което само показва, че все повече хората, четат, интересуват се от богатото културно-историческо наследство и държат да подобряват както общата си, така и специализираната си култура.

7. Как се информирате за възможностите за практикуване на масов и алтернативен туризъм по Българското южно черноморие?

22 отговора



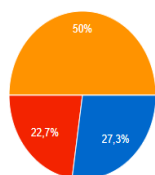
Разбира се, че Интернет с неговите безкрайни възможности е най-популярното средство за информиране от страна на туристическото предлагане и това се вижда от резултатите от Въпрос 7. 81.8% от анкетираните посочват, че ползват социални мрежи, платформи, различни търсачки, да не забравяме и влиянието, което имат инфлуенсърите, блогъри, влогъри за предприемане на туристическо пътуване върху съвременната аудитория.

Вторият най-ползван начин за информиране относно възможностите за практикуване на масови и алтернативни видове туризъм по Южното Черноморие, това е препоръката от приятели – 13.6%.

Оказва се, че младите хора днес не ползват средствата за масова информация като телевизия, печатни издания или Туристическите информационни центрове.

8. Дайте оценка на пригодността на Южното Черноморие като дестинация за рекреация през четирите сезона?

22 отговора



- а) Отлично подготвена – отлична материално-техническа база, добре подготвени специалисти, оптимално...
- б) Добре подготвена, но липсват основни атрибути;
- в) Не е достатъчно пригодна – липсва реклама, квалифицирани кадри и възможности за съчетаване на акти...
- г) Дестинацията все още не е пригодна.

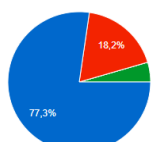
Относно пригодността на Южното Черноморие като целогодишна дестинация за рекреация 50% от анкетираните смятат, че фактори като липсата на реклама, квалифицирани кадри и на достатъчно възможности за активна и пасивна рекреация я правят недостатъчно пригодна.

Втората по големина група сред респондентите, тази от 27.3% пък считат, че са налице отлична материално-техническа база, добре подготвени специалисти, оптимално-съотношение качество/цена, което означава, че посочените параметри на тези елементи на туристическия продукт напълно удовлетворяват техните изисквания.

Третата група, представена от 22.7% от анкетираните смятат, че липсват основни атрибути, като кадри, подходяща инфраструктура и масивна реклама.

9. Смятате ли, че съвременните туристи все повече ще търсят туристически пакети, предлагащи им уникални преживявания, съчетани с двигателна активност, емоции и незабравими спомени?

22 отговора



- а) ДА
- б) отчасти
- в) не
- г) не мога да преценя
- Опция 5
- Опция 6

И да, съвременните туристи все повече не се задоволяват със стандартните основни туристически услуги – нощувка, храна и транспорт, а искат уникални преживявания, от които да останат с незабравими спомени. Българското Южно Черноморие определено е една такава дестинация и 77.3% от участвалите в анкетното проучване залагат именно на това.

Изводи, препоръки и перспективи за развитие на Българското Южно Черноморие

Позиционирането на България като туристическа дестинация с качествен туристически продукт на световния туристически пазар е

приоритет на държавната политика по туризъм. Освен че има за цел да задоволи потребността на човека от почивка, физическо възстановяване и стабилизиране на общото психическо и физическо състояние туризмът е изключително силен икономически фактор. Тенденциите за мултидисциплинарния характер на икономическите сектори позволяват използването на туристическия ресурс на морските ни курорти да се преосмисли, чрез решения за алтернативни туристически продукти. По този начин туристическите агенти трябва да приложат надграждащи, усъвършенствани практики, в отговор на динамично променящите се условия, иновативни управленски решения, стратегически подходи при предоставянето на комплексни туристически услуги, съответстващи сложните условия. Начините за преориентация са свързани с възможността за екипна дейност за създаването и предлагането на комплексен продукт в региони с характерни благоприятни ресурси за профилактика, лечение и възстановяване. Не на последно място стои създаването на организационна рамка и механизъм за координиране на усилията на отделните заинтересовани страни, с цел постигане на по-ефективни действия на националния и международен пазар на туристически пътувания. Събитията от културния и спортния календар на община Бургас са от ключова важност за популяризирането на региона като туристическа дестинация и могат да бъдат използвани като инструмент за създаване, популяризиране и налагане на туристическия бранд Бургас. Активната промоция на събитията допринася за утвърждаване на посланията на бранда, но прекалено честото „бомбардиране“ на потребителите с покани и информация за недостатъчно атрактивни мероприятия или недобре организирани такива носи негативи на цялостната комуникация, прави публиките резистентни на посланията и води до риск от надуване на информационен балон, който носи със себе си нереалистични очаквания и разочарование. Препоръчва се внимателен подбор на събития от обществена значимост, които да отговарят на следните критерии:

- Уникалност – специален повод, свързан с историята и традициите на региона, който не се среща другаде или уникален прочит/програма на национално значим празник;
- Атрактивна програма, която включва иновативни атракции, интерактивни занимания, които въвличат посетителите и оставят траен

спомен за преживяното и съпреживяното;

- Безупречна организация – осигуряване на лесен и удобен достъп – транспорт, паркинг, организация на движението; Промоцията на ключовите събития включва микс от PR и рекламни дейности преди, по време на и след провеждане на събитие. Преди:

- Прессъобщения до местни, регионални и национални медии:

- 1) С обща информация за предстоящото събитие и акценти поне 10-15 дни преди събитието;

- 2) С основен акцент, новина, информация за нещо уникално, което да привлече интереса на медиите към събитието + задължително снимки.

- Кампания в социалните мрежи с интензивни публикации, които вдигат завесата на планираните в програмата мероприятия и провокират интереса + реклама;

- Онлайн реклама – дисплей кампания с банери в сайтовете на местни медии и Google;

- Outdoor реклама – банери, транспаранти, плакати и флаери;

- Имейл кампания.

По време на събитието:

- Създаване на информационен корнер (щанд) с информация за събитието и за туристическите атракции и услуги в региона. Добра практика е щандът да предоставя безплатно забавление, което да привлича и задържа туристите на него – игра дартс или баскетболен кош, с мърчандайзинг награди, например.

- Предоставяне на възможност за интервюта на медиите с ключови за събитието лица – изпълнители, длъжностни лица и др. След събитието:

- Прессъобщение с информация за посетителите, емоциите и изненадите на проведеното събитие;

- Отразяване в социалните мрежи с акцент на визуалното съдържание – снимки и видео, които показват емоции, преживявания, забавление.

- Насърчаване на обратна връзка от посетителите в социалните мрежи. Онлайн комуникациите са от съществено значение за ефективното налагане на туристическите дестинации и са най-лесният и достъпен начин за достигане до целевите групи.

От една страна „новите технологии“ новата икономика внасят нова скорост на общуване, а от друга – притежанието и използването на

технологичния фактор са естествено преимущество за всяка държава в развиващия се процес на глобализацията.

Онлайн комуникациите основно зависят от активността на поддържането на контролираните комуникационни канали като официалните уебсайтове и профили в социалните мрежи, както и поддържането на интересен и атрактивен туристически блог. Съвременният турист търси информация за това къде, как, кога и колко ще му струва едно пътуване. За да бъде популярен даден туристически обект или клъстер от обекти, е необходимо да има силно, впечатляващо, информативно и актуално онлайн присъствие. Най-основната и значима част от това онлайн присъствие в туризма е уебсайтът. Като лице и най-често видим комуникационен канал уебсайтът трябва да отговаря на съвременните технологични, графични и съдържателни изисквания и тенденции. Туристическият сайт на община Бургас трябва да действа като инструмент за постигането на целите на общината в туризма. Трябва да е интуитивен и лесен за употреба, достъпен и функционален от всички видове устройства и да дава подробна информация за всички туристически атракции, услуги и преживявания в региона, тяхната достъпност, специфики, основни достойнства.

Създаването на туристически имидж и ясна пазарно ориентирана визия на община Бургас изисква целенасочени и постоянни усилия от страна на общинското ръководство, в партньорство с останалите заинтересовани страни за позиционирането и като уникална и конкурентоспособна туристическа дестинация, включително изграждане и утвърждаване на туристически бранд. Акцентирането върху местните традиции и природни дадености, както и различен тип събития – традиционни и спортно-приключенски, е ключово за устойчивото развитие на туризма в общината. За целта е необходимо да се извършват постоянни наблюдения и периодична актуализация, в съответствие с динамично променящите се реалности.

Заклучение

Страната ни разполага със забележителни ресурси за развитие на туризма. Тази даденост без съмнение предизвиква голям интерес у българските и чуждестранните туристи.

За да се подпомогне по-нататъшното туристическо развитие в България, и по-конкретно

Южно Черноморие е необходимо да се активизират на местно и национално ниво различните организации, сдружения, агенции, подобряване качеството на комплексния туристически продукт, мощна реклама в он лайн медиите, включително всички социални мрежи, ползване услугите на професионални журналисти, блогъри, влогъри и инфлуенсъри и най-вече подготвяне на квалифицирани, силно мотивирани и удовлетворени от труда си и заплащането кадри.

От една страна България разполага със значим туристически ресурс – природни богатства културно-историческо наследство, национални традиции, празници, обичаи, фолклор. От друга страна се наблюдават следните тенденции в развитите държави-генератори на туристи: осезателно повишаване стандарта на живот на все по-голяма част от населението; увеличаване на свободното време; нарастване търсенето на все по-нетрадиционни форми на туризъм (т.н. алтернативни форми); повишаване на отговорността към опазване на природната среда и културно-историческото наследство; желание за посещаване на все по-запазени от човешката дейност региони; търсене на по-непосредствен контакт с местната общност, запознаване с местния бит, фолклор, празници, обичаи.

Много от туристическите ресурси и повечето от природо-познавателните маршрути се намират в райони, притежаващи добри природни дадености и почти никакви условия за промишлено развитие. В тези райони развитието на познавателен, планински, селски, религиозен и балнеолечебен туризъм е без алтернатива. Богатото биоразнообразие дава възможност за екологичен туризъм; дивечовото богатство – за ловен туризъм; богатото културно-историческо наследство – за културно-познавателен; манастирите църквите и другите култови места – за религиозен.

Маркетинговият план и интензивната он – лайн реклама активират и интегрират природните и антропогенни туристически ресурси за

създаване на гама от регионални туристически продукти, които носят духа на нашата история, култура, природа и традиции. По този начин формата, съдържанието и технологията за продуктова реализация на ресурса на регион Южно черноморие изграждат за туризма, културата и продуктите на България национална философия и национален вектор, базиран на нематериалните ресурси.

Библиография

1. Dechev, Z., Metodologiya na nauchnoto izsledvane v turizma, UI „Sv. Kliment Ohridski“, Sofiya, 2022g., s. 272.
2. Mikhaleva, Khr. i kolektiv, 2016, Marketingovo izsledvane na faktorite za krizata s kadrite v otras"l „Turiz"m”, Izd. "Universitet „Prof. d-r Asen Zlatarov”, Burgas, ISBN 978-619-7123-58-6, s.213.
3. <https://docs.google.com/forms/d/1OxXoFlal-K7y9JGG7URiqagp4FGBwFyaABE9Sq30v88/edit#responses>
4. https://journal.ue-var-na.bg/uploads/20150504064535_19573546345547158fe1393.pdf, Umnikova, B., Usloviya za razvitiye na s"bitiyen turiz"m po B"lgarskoto Chernomoriye, s. 67, dost"p 01.11.2024.
5. <https://www.zapiski.info/1579/%D0%91%D1%8A%D0%BB%D0%B3%D0%B0%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%BE-%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%BE-%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%B9%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B8%D0%B5>

Златина Караджова

БДУ „Проф. д-р Асен Златаров“

e-mail: zlatina_karadjova@uniburgas.bg



СИГУРНОСТТА И БЕЗОПАСНОСТТА КАТО ВОДЕЩИ ФАКТОРИ ЗА ПОЗИЦИОНИРАНЕ НА БЪЛГАРИЯ КАТО СВЕТОВНА ТУРИСТИЧЕСКА ДЕСТИНАЦИЯ

Златина Караджова, Живко Цанков

SAFETY AND SECURITY AS LEADING FACTORS FOR POSITIONING BULGARIA AS A WORLD TOURIST DESTINATION

Zlatina Karadzhova, Zhivko Tsankov

ABSTRACT: In the dynamic and often unpredictable environment of 2026, the global tourism industry is undergoing a fundamental transformation. After overcoming the global health crises and against the backdrop of the complex geopolitical situation in the Black Sea region, the definition of a “quality tourism product” is no longer limited to the material base and natural resources. Today, the leading factor determining the choice of a destination is security in all its dimensions: physical safety, health security, cybersecurity and environmental stability. For Bulgaria, which strives to position itself as a destination for four-season and high-quality tourism, the issue of security is strategic. Over the past decade, the country's image has undergone evolution, but competition in Southeast Europe requires continuous upgrading. In conditions of increased information transparency, any incident related to the safety of tourists spreads instantly and can cause long-term damage to the national brand. Therefore, highlighting security as a leading positioning factor is not just a marketing move, but a vital necessity for the sustainable development of the sector.

Key words: safety, security, environmental stability, tourist destination.

Въведение

За да разгледаме имиджа на България като „сигурна дестинация“ през 2026 г. Следва да спрем вниманието на няколко ключови аспекта: геополитическа стабилност, здравна сигурност, дигитална безопасност и лична сигурност на туристите.

Фактологична рамка

➤ Геополитически контекст и стабилност в Югоизточна Европа

Към 2026 г. България утвърждава ролята си на стабилен партньор в ЕС и НАТО. Пълноправното членство в Шенгенското пространство (по въздух, вода и суша) е основен фактор, който повишава доверието на чуждестранните туристи. Премахването на граничния контрол със съседните държави членки на ЕС изпраща силен сигнал за сигурност и интегрираност. България се възприема като „остров на стабилност“ на Балканите, което е критично важно за привличане на посетители от далечни пазари като САЩ и Азия.

➤ Здравна сигурност и хигиенни стандарти

След сътресенията в началото на десетилетието, през 2026 г. фокусът е върху устойчивия

и здравословен туризъм. България успешно инвестира в модернизация на своята здравна инфраструктура в курортните зони.

- **Сертификация:** Голяма част от хотелите притежават международни сертификати за безопасност и хигиена.

- **Балнео и СПА потенциал:** Страната използва имиджа си на дестинация с лечебни минерални води, което добавя слой на „сигурност за здравето“. Програми за рехабилитация и превенция привличат по-възрастни и платежоспособни туристи от Западна Европа.

➤ Лична сигурност и ниска престъпност

България традиционно се счита за безопасна страна по отношение на тежките престъпления срещу туристи.

- **Градска среда:** Големите градове като София, Пловдив и Варна поддържат ниски нива на улична престъпност в сравнение с големите европейски метрополиси.

- **Туристическа полиция:** Наличието на специализирани патрули в курортите през летния и зимния сезон засилва чувството за безопасност.

- **Технологичен мониторинг:**

Интегрирането на интелигентни системи за видеонаблюдение в ключови туристически зони през 2025-2026 г. значително намалява дребните кражби и вандализма.

➤ **Дигитална сигурност и информационна прозрачност**

В ерата на дигитализацията, имиджът на сигурна дестинация включва и киберсигурност.

- **Електронни услуги:** Развитието на официалния туристически портал на България и мобилни приложения за спешни случаи (свързани с телефон 112) улеснява чужденците.

- **Прозрачност на цените:**

Намаляването на случаите на „туристически капани“ чрез дигитални разплащания и онлайн ревюта в платформи като TripAdvisor и Google Maps допринася за по-високо доверие. Туристите се чувстват по-сигурни, когато ценообразуването е ясно и лесно проверимо.

➤ **Предизвикателства и области за подобрене**

Въпреки позитивния тренд, анализът идентифицира няколко критични точки:

- **Инфраструктурна безопасност:**

Пътната безопасност остава предизвикателство. Инвестициите в ремонт на ключови артерии и по-строг контрол на движението са от съществено значение за подобряване на статистиката.

- **Екологична сигурност:** Качеството на морската вода и чистотата на плажовете са пряко свързани с усещането за сигурност. България трябва да продължи изграждането на пречиствателни станции по Черноморието.

- **Кризисен мениджмънт:** Необходимо е поддържане на висока готовност за реакция при природни бедствия (пожари, наводнения), което е ключов елемент от имиджа на сигурна държава в контекста на климатичните промени през 2026 г.

През 2026 г. имиджът на България като „сигурна дестинация“ е положителен и стабилен. Страната успешно съчетава предимствата на геополитическата си принадлежност към ЕС с природните си дадености и гостоприемство. За да затвърди тази позиция, България трябва да продължи да инвестира в инфраструктура, дигитализация и екологични стандарти, като активно комуникира тези предимства на международния пазар чрез Министерство на туризма.

➤ **SWOT анализ на България като сигурна и безопасна туристическа дестинация:**

A. СИЛНИ СТРАНИ (STRENGTHS)

- **Членство в НАТО и ЕС (Шенген по суша):** Пълното интегриране в Шенгенското пространство (постигнато окончателно през 2025 г.) улеснява контрола по границите и засилва полицейското сътрудничество.

- **Ниски нива на насилствена престъпност:** България традиционно се счита за безопасна страна за индивидуални и семейни туристи. Инцидентите с чужденци са рядкост в сравнение с големи западноевропейски мегаполиси.

- **Политическа предвидимост:** В началото на 2026 г. България демонстрира по-висока степен на стабилност, което е ключов фактор за доверието на туроператорите.

- **Природна безопасност:** Липса на екстремни природни бедствия (като големи земетресения, цунами или вулканична активност). Ски курортите и плажовете са добре охранявани и сертифицирани.

- **Здравна сигурност:** Модернизирана мрежа от частни болници в основните туристически центрове (Черноморието и планинските курорти), които работят с международни застрахователи.

B. СЛАБИ СТРАНИ (WEAKNESSES)

- **Инфраструктурни дефицити:**

Опасни участъци по пътната мрежа и лоша маркировка на места увеличават риска от пътнотранспортни произшествия за туристите, наемащи автомобили.

- **Дребни измами и „капани“ за туристи:** Макар и не насилствени, случаите на надписване на сметки в заведения, неизгодни курсове в обменни бюра и некоректни таксиметрови услуги все още петнят имиджа на страната.

- **Ниско ниво на дигитална сигурност в малкия бизнес:** Много малки хотели и къщи за гости нямат достатъчна защита на личните данни и плащанията, което ги прави уязвими за киберпрестъпления.

- **Езикова бариера в по-малките населени места:** Трудности при комуникация със службите за спешна помощ (полиция, бърза помощ) извън големите курорти.

B. ВЪЗМОЖНОСТИ (OPPORTUNITIES)

- **Въвеждане на Евротото:**

Присъединяването към Еврозоната (цел за 2026 г.) ще премахне риска от валутни измами

и ще увеличи финансовата прозрачност за туристите.

- **Технологични иновации:**

Разработване на национални мобилни приложения за „безопасно пътуване“ с директна връзка към телефон 112 и геопозициониране.

- **Нишов туризъм (Safe Haven):**

Позициониране на България като „спокойно убежище“ далеч от пренаселените и застрашени от тероризъм световни мегаполиси.

- **Устойчив и здравен туризъм:**

Инвестиции в балнео и СПА центрове, които предлагат висока степен на хигиенна и здрава безопасност.

Г. ЗАПЛАХИ (THREATS)

- **Геополитическа ситуация:**

Близостта до конфликтни зони (Черноморски регион) може да повлияе на възприятието за обща сигурност, независимо от реалната ситуация в страната.

- **Климатични промени:** Увеличената честота на горски пожари през лятото и внезапни наводнения може да застраши безопасността на туристите в планинските и селските райони.

- **Хибридни атаки и дезинформация:**

Кампании в социалните мрежи, целящи да представят България като нестабилна или опасна дестинация, могат да отблъснат западните туристи.

- **Недостиг на кадри в сигурността:**

Липсата на достатъчно спасители по плажовете и квалифициран персонал в охранителните фирми по време на пиковия сезон.

България влиза в 2026 година със статут на „Сигурна дестинация“, подкрепена от интеграцията си в европейските структури. За да запази и подобри това предимство, държавата трябва да се фокусира върху:

1. **Пътната безопасност** и подобряване на сигнализацията.
2. **Дигитализация на услугите**, за да се минимизира рискът от измами при плащания.
3. **Активен ПР**, подчертаващ стабилността на страната в рамките на ЕС и НАТО.

➤ **Сравнителен анализ с конкурентни дестинации в региона**

Сигурността остава водещ фактор при избора на дестинация през 2026 г. След пълното приемане на България и Румъния в Шенген (по суша и въздух), динамиката на сигурността се промени. България се позиционира като стабилна външна граница на ЕС, съчетаваща

ниски нива на насилствена престъпност с модернизирана инфраструктура за безопасност.

Сравнителни показатели по държави

А. България: Балансирана сигурност

България поддържа имидж на „безопасен пристан“ в Югоизточна Европа.

- **Силни страни:** Ниски нива на терористична заплаха в сравнение с Турция и Западна Европа. Подобрена координация на граничните служби след влизането в Шенген.

- **Слаби страни:** Остават предизвикателствата с „дребната“ престъпност в големите курорти (джобни кражби, измами с таксите и обменни бюра), макар и в намаляващи темпове благодарение на засиленото видеонаблюдение.

- **Пътна безопасност:** Това остава най-критичната точка. България все още е сред страните с по-висок риск от ПТП в сравнение с Гърция и Хърватия.

Б. Гърция: Традиционен лидер с нови предизвикателства

Гърция е основният конкурент на България, който залага на висока субективна сигурност.

- **Силни страни:** Изключително ниски нива на престъпност на островите. Високо доверие от страна на британските и немските туристи.

- **Слаби страни:** Социално напрежение и протести в големите градове (Атина, Солун). През 2026 г. основен риск са природните бедствия (горски пожари), които Гърция управлява с модерната система 112.gr.

В. Турция: Геополитическа динамика и мащаб

Турция предлага концепцията „затворени комплекси“ (All-inclusive), която гарантира максимална изолация и сигурност за туриста.

- **Силни страни:** Професионална охрана в курортните зони, която е на световно ниво.

- **Слаби страни:** По-висок индекс на терористична заплаха и политическа нестабилност в сравнение с балканските съседи. Валутната волатилност понякога води до ръст на дребните финансови измами.

Г. Хърватия: Премиум сигурност в Адриатика

Хърватия често е сочена за най-безопасната дестинация в региона.

- **Силни страни:** Интеграцията в Еврозоната и Шенген превърна Хърватия в „вътрешна“ дестинация.

шен двор“ за Централна Европа. Изключително висока лична сигурност дори през нощта.

- **Слаби страни:** Пренаселеност (overtourism), което създава рискове за обществения ред в градове като Дубровник.

Д. Ключови стълбове на сравнението

Дигитална сигурност и иновации (2026)

През 2026 г. България направи скок в дигитализацията на сигурността. Въвеждането на мобилни приложения за туристи (свързани директно с МВР и спешна помощ) и дигиталното отчитане на престъпления дават предимство на страната пред дестинации с по-бавна администрация.

Здравна сигурност

България се конкурира успешно чрез високото качество на частните медицински услуги в курортите. Сравнено с Турция, българските здравни услуги са по-лесно достъпни за граждани на ЕС чрез Европейската здравна карта, което е огромен плюс пред турския пазар.

България заема „златната среда“ в региона. Тя е по-безопасна от Турция по отношение на геополитическия риск и по-достъпна от Хърватия. За да подобри позициите си спрямо Гърция през 2026 г., страната трябва да се фокусира върху:

- **Пътната безопасност:**

Подобряване на маркировката и контрола по пътищата към морето и планините.

- **Прозрачност на ценообразуването:**

Елиминиране на „сенчестите“ практики в услугите, които подкопават чувството за финансова сигурност.

Препоръки за подобряване на сигурността в туристическия сектор в България

Сигурността в туристическия сектор е комплексно предизвикателство, което през 2026 г. изисква интеграция на модерни технологии, законодателни промени и подобрена координация между публичния и частния сектор.

Ето подробни препоръки за подобряване на сигурността в България, структурирани по ключови направления:

Технологична модернизация и „Смарт“ сигурност

В ерата на дигитализацията, физическата сигурност трябва да бъде подкрепена от интелигентни системи.

- **Интегрирано видеонаблюдение с AI:** Изграждане на единна мрежа от камери в

големите курорти (Слънчев бряг, Банско, Златни пясъци), свързана с регионалните управления на МВР. Използването на софтуер за разпознаване на регистрационни номера и анализ на необичайно поведение (напр. изоставени предмети) може значително да съкрати времето за реакция.

- **Мобилни приложения за безопасност:** Разработване на официално национално приложение "Safe Bulgaria", което да предоставя информация в реално време за метеорологични условия, лавинна опасност, нива на престъпност и бутон за спешна помощ с GPS локация.

- **Киберсигурност за хотели и резервационни системи:** Секторът е обект на чести атаки за кражба на лични данни. Необходимо е въвеждане на задължителни одити по киберсигурност за големи хотелски вериги и туроператори.

Физическа сигурност и полицейско присъствие

- **Специализирана „Туристическа полиция“:** Създаване на звена с профилирана подготовка, включваща владение на чужди езици, умения за оказване на първа помощ и познаване на местната туристическа инфраструктура.

- **Засилено присъствие в „горещите точки“:** Увеличаване на патрулите (пешеходни, велосипедни и с АТВ) в пешеходните зони, плажните ивици и ски пистите по време на активния сезон.

- **Контрол на нерегламентираните превози:** Строг мониторинг на нелегалните таксиметрови услуги по летищата и големите гари, които често са източник на измами и агресия спрямо туристите.

Безопасност на околната среда и приключенията

България предлага разнообразен планински и морски туризъм, което носи специфични рискове.

- **Реформа в Планинската спасителна служба (ПСС):** Осигуряване на държавно финансиране за модернизиране на техниката и хеликоптерното спасяване (HEMS). През 2026 г. България трябва да разполага с напълно оперативна система за въздушна спешна помощ с бази в София, Варна и Южна България.

- **Строга маркировка и сигнализация:** Редовна инспекция на туристическите

пътеки и задължително поставяне на информационни табели на множество езици, описващи трудностите и рисковете.

- **Контрол на водните атракции:**

Засилени проверки на техническото състояние на плавателните съдове, джетовете и парасейлинга, както и задължително лицензиране на инструкторите.

Здравна сигурност и хигиена

След глобалните пандемични предизвикателства, здравната сигурност остава приоритет.

- **Достъп до спешна медицинска помощ:** Гарантиране, че в големите курорти има денонощни медицински пунктове, които приемат международни застраховки, за да се избегнат случаи на "надписване" на сметки в частни клиники.

- **Контрол на храните и водите:** Повишаване на честотата на внезапните проверки от Българската агенция по безопасност на храните (БАБХ) в обектите тип "All Inclusive" и крайбрежните заведения.

Регулации и обучение на кадрите

- **Задължителни обучения за персонала:** Хотелският персонал трябва да преминава периодични курсове за реакция при спешни ситуации (пожар, терористична заплаха, оказване на първа помощ).

- **Прозрачност и рейтинг на сигурността:** Въвеждане на „Знак за безопасност“ (Safety Label) за туристически обекти, които отговарят на най-високите стандарти за сигурност, което да бъде отразено в националния туристически регистър.

- **Подобрена комуникация с посолствата:** Създаване на протокол за бърза връзка между местните власти и дипломатическите мисии при инциденти с чужди граждани.

Кризисен мениджмънт и превенция

- **Система за ранно известяване:**

Интегриране на туристическите обекти в системата BG-ALERT за предупреждение при природни бедствия (наводнения, горски пожари).

- **Информационни кампании:**

Разпространение на брошури и дигитални материали на летищата с практически съвети за безопасност: как да се избягват джебчий, кои са официалните обменни бюра и как да се ползва градски транспорт.

Подобряването на сигурността в българския туризъм през 2026 г. не е просто въпрос на

повече полиция, а на **интелигентно управление на риска**. Когато туристът се чувства защитен, той не само се връща, но и се превръща в посланик на дестинацията.

Заклучение

Настоящата научна разработка изследва критичната роля на сигурността и безопасността като фундаментални стълбове за успешното позициониране на България на силно конкурентния световен туристически пазар. В условията на глобална геополитическа нестабилност, здравни кризи и нарастващи заплахи от различен характер, сигурността вече не се разглежда просто като съпътстваща услуга, а като основен продукт и водещо предимство на дестинацията.

Първият важен извод, който се налага, е че **възприятието за безопасност е водещ мотив при избора на дестинация** за съвременния турист. Анализът показва, че България притежава сравнително висок индекс на сигурност в сравнение с конкурентни дестинации в региона, което е сериозен капитал. Въпреки това, имиджът на страната ни все още страда от остатъчни стереотипи и недостатъчно ефективна комуникация на постигнатите нива на безопасност.

Изследването потвърди хипотезата, че **сигурността е комплексно понятие**, включващо не само физическата неприкосновеност, но и здравната безопасност, киберсигурността на личните данни, финансовата сигурност при плащания и екологичната стабилност. През 2026 г. дигиталната безопасност в туризма се очертава като критична точка, в която България трябва да инвестира, за да защити доверието на технологично ориентираните пътешественици.

Критични области и препоръки

Въз основа на направените анализи, могат да бъдат дефинирани няколко ключови направления за бъдещи действия:

1. Публично-частно партньорство:

Необходимо е по-тясно сътрудничество между държавните органи (МВР, Министерство на туризма) и частния сектор. Сигурността в курортите не трябва да бъде единствено отговорност на държавата, а споделен ангажимент, включващ модерни системи за видеонаблюдение, обучен персонал за реакция при кризи и сертифициране на обектите по международни стандарти за безопасност.

2. Управление на кризисната комуникация:

България се нуждае от единна стратегия за комуникация при кризи. Бързата и прозрачна информация към чуждестранните партньори и медии е от решаващо значение за минимизиране на репутационните щети при инциденти.

3. Технологична модернизация:

Внедряването на "Smart Destination" решения, включително мобилни приложения за ранно известяване и помощ на туристите в реално време, би позиционирало страната ни като модерна и грижовна дестинация.

Перспективи за позициониране на световната сцена

За да се превърне България в световен лидер, тя трябва да премине от стратегия на „ценова конкуренция“ към стратегия на **„конкуренция чрез доверие“**. Безопасността е елементът, който добавя най-висока стойност към туристическия пакет. През 2026 г., в свят, в който туристите търсят "безопасни убежища" (Safe Havens), България има исторически шанс да капитализира върху своя статут на стабилна европейска държава.

Интегрирането на концепцията за **„Устойчива сигурност“** - съчетание между екологична чистота, спокойна социална среда и ви-

сока лична безопасност . Това може да превърне страната ни в предпочитан избор за високоплатежни сегменти като семейния туризъм, здравния и балнео туризъм, както и за „дигиталните номади“.

В заключение, сигурността не е статично състояние, а динамичен процес, изискващ постоянна адаптация. Позиционирането на България като световна дестинация зависи пряко от способността ни да гарантираме спокойствието на госта от момента на неговото пристигане до напускането на страната. Ако България успее да наложи своя бранд като синоним на безопасност и гостоприемство, тя ще осигури не само икономически растеж, но и дългосрочна устойчивост на своя туристически отрасъл.

Успехът в това направление ще бъде доказателство за зрелостта на българския туризъм и неговата готовност да отговори на предизвикателствата на новото време.

Златина Караджова, Живко Цанков
БДУ „Проф. д-р Асен Златаров“
e-mail: zlatina_karadjova@uniburgas.bg



ГЕОЕКОЛОГИЧНИ АСПЕКТИ НА РЕГИОНАЛНОТО ПЛАНИРАНЕ И ВИЗИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ОБЩИНА СЛИВЕН

Михаела Георгиева-Петрова

GEOECOLOGICAL ASPECTS OF REGIONAL PLANNING AND VISION FOR DEVELOPMENT OF MUNICIPALITY OF SLIVEN.

Mihaela Georgieva-Petrova

ABSTRACT: This article is dedicated to Geoecological aspects of regional planning and vision for development of the municipality of Sliven. Within the framework of the presentation, the view is first presented that in the new socio-economic processes, settlements need a good environmental policy. In our country, cities that are important for regional development have an important role in implementing a purposeful environmental policy. Thus, within the municipality of Sliven, a series of activities implemented by local authorities, organizations, institutions and partnerships are adopted every year in order to develop the regional economy and the sustainability of settlements at the local level. Our goal is to tell about this and analyze their effectiveness and outline the new priorities in the development of environmental policy to improve the living environment in urbanized areas. Thus, within the municipality of Sliven, a series of activities implemented by local authorities, organizations, institutions and partnerships are adopted every year in order to develop the regional economy and the sustainability of settlements at the local level. The article makes relevant conclusions, analyses and recommendations for improving geoecological activities within the municipality of Sliven.

Key words: ecology, administration, management, municipality, investments, development

Увод

Опазването на околната среда е сред най-важните приоритети на съвременното общество. За запазване на природните богатства на страната и осигуряването на здравословна околна среда за живот, труд и отдих на населението е необходимо да се провежда целенасочена и комплексна екологична политика на държавата. Нейни задължителни елементи са изграждането и усъвършенстването на законодателството и нормативната уредба и наличието на институции, осигуряващи постоянен контрол и оценка на състоянието на околната среда, вземане на управленски решения и тяхната реализация. Днес настоящето и бъдещето на българските общини зависи от протичащите социални, икономически и екологични промени и влиянието на екологичните фактори върху функционирането на регионалната икономика. В този порядък градовете стават по-желано място за живеене, което ни дава основание за допуснем, че през XXI сме свидетели на „експлодиран урбанизъм“, което означава рязко увеличаване на градското население

(Петров, К. 2024).. Нарастването на градовете водят и до извеждане на екологичните проблеми с които се описва как градовете се разширяват и влияят на съседните си райони, без ясен или подреден план, но със значително въздействие върху пространството и общностите в тези райони и нови екологични предизвикателства. Екологичните проблеми извеждат на преден план и феномена на периурбанизацията, което се изразява в развитието на райони в покрайнините на градовете – като процес на разширяване и фрагментиране на градското пространство и води до различни екологични състояния на урбанизираната среда (Vladev, I. 2023). Това явление не е еднородно и зависи силно от икономическите дейности в големите градове. Така в рамките на община Сливен всяка година се приемат серия от дейности реализирани от местните власти, организации, институции и партньорства с цел да се развие регионалната икономика и устойчивостта на населените места от местно ниво. Провеждането на целенасочени политики в населените места, които да показват силните усилия, които са насочени към подкрепа на

развитието, могат да допринесат за стабилност на регионалното развитие, както и създаване на екологично състояние на общината, което да води до устойчиво развитие на градската територия. Фактически регионалното развитие все по-отчетливо води със себе си до необходимост от екологична политика. Целта на тази политика е да доведе до повишаване на качеството на живот и създаване на нови работни места чрез прилагане на мерки за рехабилитация/модернизация, развитие на инфраструктурата, развитие на различни форми на туризъм, развитие на гражданското общество, развитие на социалните услуги, развитие на културата и подкрепа на народните традиции, както и подкрепа на бизнес средата и създаване на местни инициативни групи за подпомагане на регионалното развитие (Georgieva-Petrova, M., Borisova, T. 2025). Всички тези фактори ако се реализират в градовете могат да доведат до превръщането на община Сливен в център на икономическо и социално развитие. Целта на настоящата статия е извеждане на регионалните политики в общината, които да помогнат да се генерират възможности, обсъдят и реализират идеи, обединяващи икономически, социални, екологични и обемно-пространствени решения и ресурси за подобряване качеството на средата и значително повишаване на стандарта на обитаване. Основна задача е да се изведе екологична оценка, която да покаже готовността за интегриране околната среда в процеса на развитие на общината. Друга задача е да се види, доколко са създадени условия за въвеждане принципа на устойчиво развитие. Тези промени не са само икономически. Община Сливен трябва да се превърне в чиста община с по-модерна инфраструктура, локални и интензивни образователни и културни дейности и възходяща икономическа активност. Задачата е да се намери онзи социално-икономически профил, който да спомогне за създаване на оптимална екологична обстановка, която да осигурява здравословна жизнена среда на населението в региона.

Природна и социо-икономическа оценка на община Сливен

Територията на община Сливен е 1366 км² и обхваща 45 селища – градовете Сливен и Кермен и 43 села. В община Сливен се очертават два района в релефно отношение: на север – полупланински и планински, а на юг – рав-

нинен. Град Сливен е разположен в подножието на южните склонове и хълмисти разклонения на Сливенската планина (1181 м), с която започва Източна Стара планина. На юг и югоизток е отворен към Сливенското поле. Надморската му височина варира от 180 до 300 м. Територията на община Сливен попада в района на Подбалканските полета от преходно-континенталната климатична област. Зимата е мека, лятото сравнително горещо. За Сливен е характерен местният вятър Бора. Община Сливен се намира в екологично чиста среда, със запазена екосистема и биоравновесие, засега няма замърсявания на почвите и водите с тежки метали, не е установено и замърсяване на въздуха над допустимите за ЕС норми (Rusev, I. 1993). Основен воден ресурс за общината е р. Тунджа, с водосборен басейн около 7 880 км². На р. Тунджа, на 25 км от Сливен е изграден яз. “Жребчево”, който е с обем над 400 млн. м³ и се използва предимно за напояване. Сливен се пресича от реките Асеновска, Селишка и Новоселска. По поречието на р. Асеновска е изграден яз. “Асеновец”, който е основният водоизточник за града. В района на община Сливен има и минерални извори. Водата е с доказани качества при лечение на стомашно-чревни, жлъчно-чернодробни заболявания и болести на опорно-двигателния апарат и периферната нервна система. Важно е да се отбележи, че през годините провежданите политики в сферата на опазване на околната среда имат многопосочен характер, поради което те са практически ефективни само когато са подкрепени с конкретни форми на реализация. Една от тези конкретни форми е изготвянето на програма за опазване на околната среда приложима на местно ниво, като се интегрират икономическите и социалните цели при планиране на дейностите в тази област. Процедурата по ОВОС в България е въведена през 1991г. със Закона за опазване на околната среда. Регламентираната процедура е съобразена с Директива на ЕС (85/337/ЕЕС) и въвежда превантивната дейност, като основен принцип на управление на околната среда. Характерна особеност от административна гледна точка, е че общинският център - гр. Сливен, е център на едноименната област. На север община Сливен граничи с община Антоново /област Търговище/ и община Котел /област Сливен/, на изток - югоизток - с общините Стралджа и Тунджа от област Ямбол. В посока юг-югозапад има обща граница с община Нова

Загора /област Сливен/, а в посока запад - с общините Твърдица /област Сливен/ и Елена /област Велико Търново/. Така през XXI век с нарастването на населението в периферните градски райони възникват нови нужди: по-добра инфраструктура, разширени обществени услуги и адекватни жилища. Това изисква и нови виждания за зелените пространства по отношение на периферното градско развитие. Екологичните политики спомагат за укрепване и разширяване на градовете, но водят до и промяна на начина, по който хората живеят и взаимодействат (Петров, К. 2024). Например, много хора, живеещи в тези райони, пътуват до градовете за работа всеки ден, допринасяйки за задръстванията, но и за икономическата динамика на региона.

Методология на изследването на екологични процеси в община Сливен

Разработването на визия за екологичната оценка на община Сливен е един от възможните централни елементи за осигуряване на ясна и стабилна траектория в процеса на развитие на община Сливен. В метеорологическо отношение процесът на разработване и планиране включва серия от консултации с всички фактори на ниво община и област, участващи в този процес. За да се превърне визията в реалност обаче, е необходимо повече. Постигането на екологична визия изисква участието и ангажираността на заинтересованите страни по време на разработването ѝ. Също толкова важно е визията да бъде превърната в ясна политическа рамка, с конкретни и измерими цели и действия, подкрепена от ефикасна институционална структура и ползваща се с адекватни финансови средства (Stoykova, B., Vázquez, J. L., & Georgiev, I. 2015).

Очевидно е, че възможностите за развитие, условията и нуждите се различават значително, защото редица фактори сред които географско положение, релеф, демографска структура, климат, почви, води и разположение на населените места имат своя специфика и разлики в отделните части на страната. Така всяка екологична визия и политика в различните региони трябва да намери своите жалони и постулати за реализация и възможност за дългосрочно планиране (Vladeva, R., & Vladev, I. 2019). Няма единен модел за управление екологията в урбанизираните и селските райони, както няма и единен определящ фактор за икономическата траектория на даден регион. Следователно, политиките за екологично развитие

са необходими за увеличаване на местния капацитет и участието на заинтересованите страни, за мобилизиране на първоначалните ресурси и за справяне с външни сили, като се отговаря най-добре на местните нужди (Vladev, I., & Stoyanova, M. 2021). След присъединяването на България в Европейския съюз общините разполагат с още инструменти за управление на регионалното развитие. Тези инструменти могат да се използват за справяне с проблемите и възможностите, пред които е изправена дадена общност, като по този начин представлява съществено условие за осигуряване на устойчиво развитие на дадено населено място. Търсенето на решение за местно развитие е ключ към преодоляване на проблемите след анализ на текущата ситуация и консултации с членове на общността, както директно, така и чрез анкетно проучване. За да се формира ясна визия за населеното място, обикновено се вземат предвид регионалното значение на населеното място от икономическа и туристическа гледна точка. Значението на изграждането на приветлива общност, приятна местна среда за жителите и посетителите (повишаване на качеството на живот), необходимостта от структуриране на ефективна, прозрачна и отзивчива местна администрация към нуждите на общността. Значението на активизма на гражданско ниво и накрая, - развитието на бизнес среда, основана на предприемачество, динамизъм и участие в живота на общността (Palmer, M. A., Ambrose, R. F., & Poff, N. L. (1997)). В тази посока геоекологичната рамка за развитие предполага създаване на условия за мониторинг, управление и планиране на екологични дейности и политики, които да имат положителен ефект върху община Сливен. Това означава ежегодно актуализиране на планове и програмите за екологично програмиране и развитие на общината. Същото така генериране на ресурси за екологично въздействие и провеждане на серия от екологични политики, както и увеличена на достъпа до структурните и кохезионните фондове на Европейския съюз. Крайният резултат от политиките за екологично развитие трябва да имат добавена стойност към урбанизираните ареали на Сливен и да поддържат необходимата рамка на екологично състояние на общината и прилежащите и територии (Palmer, M. A., Ambrose, R. F., & Poff, N. L. 1997).

Генериране на регионална зелена система и целенасочена екополитика

Развитието и поддържането на зелените площи е основополагащо в социално-икономическото развитие на община Сливен. Необходимо е тази система да се паспортизира и съответно да се изгради времеви регистър за нейната поддръжка. Още повече, че създаването на зелена градска система е заложена в изпълнението на Програма за развитие, поддържане и опазване на зелената система на гр. Сливен. Проблемът, че подобни програми не се актуализират чест, а това трябва да се прави на 5 годиш. При добри намерения община Сливен може в кратки срокове предприеме действия по актуализацията или изготвянето на нова програма. Ключовата дума за подобна рамка на развитие е “зелени площи”. Трябва да се изведат видовете зелени площи. Например определяне на броя зелени площи за широко обществено ползване. Тези зелени площи образуват гръбнака на зелената система на града. Това са всички градини, паркове и зверове. Зелените площи за широко обществено ползване изпълняват много важна функция. В тях се извършва ежедневиият отдих на населението и имат важна екологична роля и естетическо въздействие. Те обслужват и най-уязвимата част от населението – подрастващото поколение, майките с детските колички и възрастните хора. Тези паркови площи е необходимо да имат 5-7 минутен изоран на достъпност. Тези паркови площи трябва да имат различна тематична насоченост и да са структурирани равномерно в чертите на урбанизираната територия. Друг важен аспект е степента на изграденост на тези площи. За да изпълняват целия диапазон от функции, с които са натоварени, е необходимо изградеността им да е много висока. Това означава създаване на система на сигурност (охрана), както и видеонаблюдение, система от ВиК мрежа (включително и тоалетни, места за преобличане на деца и възрастни, тоалетни за хора с ограничена подвижност и т.н.), места за партита, места за общо спортуване, животински кътове и заведения за хранене и напитки. На практика допълнително трябва да се планират и “зелени площи за ограничено ползване”. Зелените площи за ограничено ползване формират най-широко застъпеното „изпълващо” озеленяване и създават най-разнообразна среда за спорт, специфични нужди (забавления), кино, зоологическа градина и рекреация. Това специалните паркове, които се изграждат тенис-кортове, игрища за

баскетбол, хандбал, волейбол, пътеки за тичане, колоездене и други спортове, те често са гарнирани с изграждане на съблекални от модерен тип, както и необходимата зеленина. В общината трябва да се формират двете групи зелени площи и да се прави ясно разграничение между тях (Kabakchieva, Dora, Vanya Vasileva 2023).

В рамките на община Сливен е необходимо да се паспортизират уличните дървета и след определен период поетапно да се подменят с нови или тези, които са опасни да се подрязват или заменят с нови. Това е важно, защото дърветата имат своята съществена екологична роля. Значенето на уличните дървета е незаменимо. Тези насаждения са органически необходима съставна част от градския ландшафт и спомагат за създаването и поддържането на условия за една нормална, здравословна животна среда. Тук е важно да споменем, че в Сливен в регулацията попадат Градски парк /Хамабаир и парк „Юнак”/ 82,00 ха, Градска градина 5,80 ха (съществуващи зелени площи 120,72 ха). В града има и зелени площи заети от метални гаражи 28,3 ха гробищни паркове Новоселски и Клуцохорско с общо 12,28 ха земи. Допълнително в дворове на обществени сгради са налични 18,53 ха зелени площи, покрай реки и пътища близо 63,36 ха зелени площи. Не на последно място в градския исторически паркове /Орлето/ 0,21 ха зелени площи или общо: 220,45 ха са зелените площи налични в регулационната градска среда. Важно е да допълним, че в град Сливен са налични са представително поддържане 117,00 дка зелени площи, за оптимално поддържане, 204,40 дка и средна степен на поддържане 321,00 дка зелени площи частично поддържане 400,60 дка Тревни площи 847,63 дка Жив плет 17600,00 м² Декоративни храсти и дървета 80500,00 м² Рози 4575,00 м² Цветя 900,00 м² Алеи и детски площадки 30011,00 м². В рамките на извън градското пространство или извън урбанизираната територия на град Сливен се намират, Природен парк „Сини камъни” 1063,00 ха зелени площи, СО „Изток” 812,73 ха, СО „Селището и Гегове” 115,25 ха СО, „Рама Нуша” 159,70 ха, Новите гробища 53,00 ха, както и други площи в рамките на 1043,00 дка, които формират цялата зелена система. В тази посока е важно да се отбележи, че съществуващата зелена система е част от пространствения организъм на града, осигуряваща комплексното подобряване на жизнените условия

посредством своите урбанистични, екологични и рекреационни функции. Тя е връзката между отделните елементи и устройствени зони на градския организъм с обкръжаващата го природна среда. Близостта на природен парк „Сини камъни” го прави елемент на тази система въпреки, че неговата роля е преди всичко екологична и като среда за седмичен, годишен и по-малко за ежедневен отдих. Разбира се има проблеми с нарушаване на целостта и модернизирването на зелената система, но освен някои не дотам законосъобразни решения или, както ги наричаме икономически посегателства, необходимо е зелената система да се развива и модернизира. Затова трябва се търсят решения, които да помагат за решаването на градоустройствените проблеми на града, например под парковете изграждане на подземни гаражи, облагородяване на съществуващите зелени площи, създаване на нови планови територии за озеленяване, които да отговарят на съвременните условия за модерни зелени зони и други. Необходимо е да се мисли стратегическо, а не изграждането на търговски и др. обекти в зелените площи да води до тяхното пълното унищожаване, трябвават интегрирани подходи, които да решават едновременно много проблеми. Например изграждане на подземни паркинги в по-големите междублокови пространства, ще спести монтирането в междублоковите пространства ламаринени гаражи, или подход към изграждане на цялостна система от ВиК, електричество, пренос на газ, оптични кабели и друга подземна инфраструктура, а не улици с нарязан асфалт, затлачени мрежи и влошена среда на сметоизвозване. Паралелно задължително изискване е създаването на оптимална пространствена и функционална структура за развитие, изграждане и комплексно устройство на града и съставните селища в хармонично единство на урбанизираните структури със съществуващите природни и антропогенни елементи и специфични социално-икономически условия при отчитане и на регионалните компоненти

Ефективното сметосъбиране фактор за доброто регионално развитие

За територията на община Сливен съществува система за сметосъбиране, но тя в голямата си степен почива на Общ устройствен план (ОУП), процедиран преди промените от 1989 г. В същото време застроителните и регу-

лационни планове на отделните части на Сливен, правени при абсолютни права на държавата за разпореждане с недвижимите имоти и централизирано планиране на инвестициите, са неактуални и не спомагат (а в някои случаи направо пречат) за управлението на процесите, които протичат в селищната територия. Това в голяма степен често създава проблеми на управлението на общината в посока на подобряване на процеса на сметосъбиране (Dimitrov, D., Minchev, N., Ikonov, L., Karaivanov, N., Stojanova, A., Mitkovska, V., ... & Dimitrov, D. 2015). Може да се приеме, че община Сливен осигурява необходимите съдове и техника за извозване на смесените битови отпадъци чрез възлагане на услугите по сметосъбиране и сметоизвозване на смесените битови отпадъци по реда на Закона за обществените поръчки (ЗОП). В тази посока обаче в годините изпълнителя на услугите за сметосъбиране и сметоизвозване като се позоваваме на експертна оценка среща трудности за осигуряване на необходимата като качество и количество инфраструктура при прилагане на оптимална честота на транспортиране на отпадъците, поради неактуализирането на устройствената система от жилищни сгради, търговски, индустриални обекти и други, които се нуждаят от качествена сметосъбираща услуга. В тази посока могат да се използват възможностите за създаване на интелигентна среда за решаване на тези предизвикателства и реално програмиране на потока от отпадъци в община Сливен (Митева, А. 2011). В допълнение може да се каже, че общината е осигурила контейнери и техника за разделно събиране и извозване на битовите отпадъци от опаковки чрез сключване на договор с организация за оползотворяване „Екобулпак България“ А Д, в която осигуряват за своя сметка необходимата инфраструктура. От друга страна пък се срещат трудности при разделното събиране на други битови биоотпадъци (градински, хранителни и други). Препоръчително е осигуряване на съдове и въвеждането на система за разделно събиране на биоотпадъци с оглед намаляване на количеството извозвани и депонирани на регионалното депо от тези потоци отпадъци след осигуряване на съответната инсталация. Към 2026 година е видно, че община Сливен е осигурила мобилен пункт за събиране на опасни отпадъци от бита и провежда два пъти годишно кампании сред населението за събиране на опасни отпадъци от бита. Налична е площадка за препарати за растителна

защита с изтекъл срок на годност и такива с неустановен характер, които се съхраняват в "Б-Б" кубове. Община Сливен има сключено споразумение с фирма за събиране, оползотворяване и обезвреждане на строителни отпадъци от ремонтна дейност, образувани от домакинствата. Приемаме, че утайките от Пречиствателната станция за отпадъчни води (ПСОВ) Сливен се третира в модерно утайково стопанство, включващо и метан-танкове. Към настоящия момент обезводнените утайки се обезвреждат чрез депониране на изсушителни полета в района на ПСОВ, събират се и се депонират в района на станцията. Основен проблем е липсата на място за депониране и липса на практично решение за оползотворяване на утайките. Необходимо е да се модернизира ПСОВ Сливен с цел да се справя с наличните утайки като се улесни по-нататъшното им третиране, ще се повиши оползотворяемостта им. Формираните неопасни утайки могат да бъдат оползотворени за рекултивация, в земеделието и в горското стопанство. Необходимо е ВиК операторът заедно с общината да намери решения за най-ефективното оползотворяване на утайките, като се преустанови тяхното депониране. В тази посока можем да подчертаем, че община Сливен следва да постигне заложените цели за отклоняване на битови биоразградими отпадъци от депата като предприеме действия. Решаване и предотвратяване образуването на зелени отпадъци от общински озеленени площи, проучване възможността за третиране на хранителните отпадъци на регионален принцип или в инсталации в региона. Да се работи за събиране на строителните отпадъци от домашни ремонти и предаването им за третирането в специализирани площадки

Възможности за реализация на зелени инвестиции и нови политики

В рамките на европейското пространство под зелени инвестиции се разбира целенасочени финансови вложения, насочени към проекти на общини или други активни лица, които имат положително въздействие върху околната среда. Те играят ключова роля в прехода към по-устойчива и нисковъглеродна икономика, като подкрепят борбата с климатичните промени, опазването на биоразнообразието и по-ефективното използване на ресурсите. В рамките на община Сливен те могат да бъдат насочени към възобновяема енергетика – слънчева и вятърна, отчасти и водна енергия.

Реализация на проекти (енергиен ред и ефективност) свързани с модернизация на сгради, енергоспестяващи технологии. Постигане на общински ,устойчив транспорт, чрез налагане на електрически превозни средства, обществен транспорт, велосипедни инфраструктури. Въвеждане на чиста вода и отпадъци – системи за рециклиране, управление на отпадъци, пречистване на вода. Не на последно място и въвеждане на зелена строителна дейност, която да включва устойчиви материали, биоздрави сгради, зелени покриви. В рамките на Европейския съюз за общини като Сливен значение могат да имат и зелените облигации и ЕСФ (енергийни услуги фирми), които могат да бъдат чести финансови инструменти, използвани в тази област. В Европейския съюз се прилага и Европейският зелен пакт, който насърчава такива инвестиции чрез регулации и финансиране. В община Сливен са категоризирали като зелени инвестиции или със значителен зелен компонент, представляват портфолио от проекти разделени на следните видове инвестиции: C1 (Качество на въздуха), C2 (Качество на водата), C3 (Градско биоразнообразие), C4 (Отпадъци и кръгова икономика), C5 (Шумово замърсяване) и C6 (Енергийна ефективност). Средният процент на зелените инвестиции на ниво градове в България би трябвало да бъде от 20 до 45%, но точните данни са нядъке около 18% процента. Общини от ранга на Сливен нямат възможност да генерират бюджети, планирани за енергия /енергийна ефективност, разчита се на държавата (Antonov, D., ... & Benderev, A. 2022). Това е така, защото често в общини като Сливен са натрупани дефицити по отношение на историческата и обществената инфраструктура, предпочитанието към видими и по-лесни за постигане проекти и плахият подход към процесите на озеленяване и намаляване на замърсяването в големите градове, който би могъл да доведе до загуба на гласове (по въпроси като пътния трафик, строга политика за отпадъците, шумовото замърсяване, отоплението или замърсяването на въздуха), струпват тези портфейли около много по-лесни за постигане цели. Пример за това е и водоснабдяването е проблема във водоснабдяването на общината, където са констатираните трайни отклонения в качеството на водата за питейни нужди по показателя "мътност". Превишенията по показателите "мътност" и манган имат сезонен характер. Получават се при интензивен приток на сурова вода в чашата на язовирното езеро при валежи и

снеготопене (Toteva, A., Kiselinov, H., Ivanova, K., & Antonov, D., 2024). Причина за това е, че водата за питейни нужди от язовир Асеновец се подава във водопроводната мрежа без пречистване. Пречиствателната станция за питейни води (ПСПВ) Сливен е незавършена, не функционира и не е въведена в експлоатация. Причината за това е, че не са изградени довеждащи водопроводи до нея и от пречиствателната станция до съществуващите резервоари на ВС Сливен. В селата Панаретово, Камен, Бозаджи, Чокоба, са регистрирани и наднормени концентрации на нитрати. Показателите с отклонения основно се дължат на неефективността на обеззаразяването на водата в тези зони, на недоброто състояние на СОЗ, както и на остарялата водопроводна мрежа.

Посоченият пример, както и интереса на община Сливен чрез редица проекта да подобрят екологични показатели по отношение на кръговата икономика, шумовото замърсяване или градското биоразнообразие Целите, които местните публични администрации си поставят по тези теми, са малко. Шумовото замърсяване, например, което драматично засяга всички градове в България. За община Сливен е необходимо да се изготвят карти на шума (и тези инвестиции не са свързани с палитра от показатели, които могат да се проследяват ежегодно). Градовете с топла вода в ЕС от години имат карти на шума/замърсяването на ниво улица, а не само няколко сензора, поставени от неправителствени организации. Необходимо е освен град Сливен и повечето кметства да развият капацитет за събиране и анализ на данни за състоянието на околната среда. Данните за качеството на въздуха, шумовото замърсяване, зелените площи или проследимостта на боклука са най-засегнати от липсата на капацитет на местните администрации да ги проследяват и анализират периодично. Ако поискаме три пъти данни за проследимостта на боклука (колко събираме/колко сортираме/какво се случва след събирането и сортирането) за последните пет години от което и да е кметство в България, ще получим три различни отговора. Тези данни също трябва да бъдат първите, включени в стратегическите документи и съпоставени с инвестиционното портфолио, съответно проследявани в реално време и анализирани как могат да бъдат подобри. В тази посока трябва да се назначават в общините специалисти по география или регионално развитие с цел за изграждане на капа-

цитет за мониторинг на екологичните показатели и тези свързани с развитието на населените места. В тази посока местната политика трябва да изисква "екологичните показатели, наблюдавани от местните администрации да покриват поне 3/4 от кметствата в общината. На практика община Сливен е част от европейски инициативи относно зелените градове, които също включват основни показатели, които трябва да се наблюдават на градско ниво. Така община Сливен трябва да продължи дейността си по създаване на модели за участие на обществеността при провеждане на екомониторинг да се организира на базата на наличната законова уредба, предвиждаща начините за участие на гражданите при обсъждане на проблемите и ясно разписаните от Закона за опазване на околната среда и неговите поднормативни документи (Митева, А. 2011). развитието на града е свързано и с изграждането на нови икономически зони. През последните години се работи за бизнес подкрепяща инфраструктура, която е от важно значение за нарастване на инвестиционната привлекателност на територията. Община Сливен е структурирала ясна концепция за създаване на общинско дружество за развитие на „Индуриална зона Бършен“, с площ от 2600 дка. Предстои да се изградят всички комуникации и техническа инфраструктура, за да може да се предлагат на потенциалните инвеститори готови за строеж терени на достъпна цена срещу ангажимент за инвестиции и работни места. Индуриалния парк се планира да отвори врати на 24 април 2026 г. В допълнение има възможност за изграждане на жп терминал в парка, съгласуван с Национална компания „Железопътна инфраструктура“, и достъп до запазеното летище в близост до парка. То е с писта, дълга 2,5 км и дава възможност за приземяване на големи транспортни самолети. Запазването на терена с летището и възможността за пряк достъп до жп и сухопътен транспорт нарежда парка сред единиците обособени територии за индустриални зони, които имат подобни възможности на едно място в страната. Друга важна инициатива, подкрепяща предприемачеството и привличането на нови инвестиции, е проектът за създаване на Индуриална зона „Сливен и Ямбол“ - първото съвместно дългосрочно партньорство за развитие на региона. Направени са 10-те най-важни стъпки от страна на Община Сливен за създаване на обща икономическа зона с Ямбол. Изработен е общ устройс-

твен план, в който се урежда статутът на зоната на територията на Община Сливен. Сключен е меморандум за сътрудничество между Община Сливен и Българската агенция за инвестиции. Изработен е общ бизнес каталог за инвеститори „Инвестиционна дестинация Сливен и Ямбол“. Фундаментално значение може да има изграждането на четири лентов път между Сливен и Ямбол. За такъв четирилентовия път между двата града се говори от години, но е необходимо държавата да инвестира в неговото реализиране, защото, настоящата свързаност между Сливен и Ямбол по-скоро разделя двата града, вместо да им позволи да изградят устойчиво икономическо партньорство.

Заключение

Промените в урбанистичното развитие на населените места изведе на преден план екологичното развитие като един от новите постулати на стабилното обществено развитие. В тази посока динамиката и промяната на градското население в посока на екологизиране може да се разглежда като процес на промяна, която е свързана със самоорганизация на градските системи, прилагане на иновативни политики и създаване на по-качествена екологична среда за живеене. Постигането на тези резултати са особено трудни за държави като България, респективно за стратегически градове като Сливен. Това е така, защото трансформациите и промените в държавното управление от началото на 90-те години на XX век все още имат съществено влияние върху развитието на общинските системи. Реформите се оказаха сложен по същество процес и наложиха промяна в демографската структура на населените места, както и постоянно подложен на турбуленции социално-икономически процес. Производствените и логистични дейности са основно в град Сливен, като се наблюдава процес на тяхното нарастващо локализиране по основни пътни артерии, но все още дифузията на икономическо развитие от центъра (град Сливен) към периферията е много слаба. Екологичните политики също не намират нужното разбиране, но през последните години все повече се разбират като приоритет, който може да промени синергичните взаимоотношения между урбанистични и екологични съставните елементи. Способността на градския център да се адаптира към социално-политическите и икономическите трансформации зависи

от произхода и амплитудата на промените, с които трябва да се сблъска. В този контекст качеството на териториалното управление и готовността да прилага екологичните политики също играе съществена роля, което често обяснява пропуските, неравенствата, слабия капацитет за адаптиране към иновациите и др. За общини като Сливен постигането на градска устойчивост е изключително полезна концепция при създаване на стабилна среда за живеене и бизнес, белязана от множество предизвикателства (политически, социални, икономически, институционални, екологични). Проявата на процеси, сближаващи се с по-развитите градски системи (периурбанизация, метрополизация) или повтарящи се към икономическия преход (деурбанизация, деиндустриализация), създава условия на общината да натрупва опити и да бъде по-склонна към реструктуриране. В нашият случай община Сливен може да играе роля на устойчива екологично община, която да съчетава качествено регионално развитие свързано с множествена комбинация, включваща както историческия контекст или традицията на твърдо планиране, така и стабилен социално-икономически модел на функциониране. В тази посока, честата турбуленция, в която се движи страната няма да се отразява негативно върху регионалното екологично развитие на община Сливен. Анализа и визията за екологично развитие на община Сливен изпълни своята цел да идентифицираме нивото на екологична политика и еволюцията общинските центрове в България и как се вписват в динамика в европейското пространство. Така ние дефинирахме модел, чийто фундамент може да бъде екологичното регионално развитие, което може да отразява профила на бъдещото развитие на град Сливен. Наред с екологичните възможности изведохме и тенденциите за развитие на качествена урбанистична среда, която да улавя тенденциите на еволюция, показваща геопропространственото развитие. Необходимо е населението-бизнеса-публичния сектор да улавя значението на геоекологията за градове от ранга на Сливен, както и да се търсят модели на конвергенция, които да задават среда, която да развива регионалния бизнес и качеството на живота на населението в рамките на общината (Кратункова, 2023).

Благодарност

Настоящата статия е част от Научно изследователски проект РД-08-65 / 28.01.2026 г.

„Регионални изследвания на територията на Североизточна България – Фаза 3“.

Литература

Antonov, D., Ivanova, K., Kunovska, B., Djunakova, D., Ilieva, I., Andreeva, P., ... & Benderev, A. (2022). Spatial sampling design for the geogenic radon potential survey in Sliven Province, Bulgaria. In *Proceedings of the Bulgarian Academy of Sciences* (Vol. 75, No. 4, pp. 561-569).

Georgieva-Petrova, M. I., & Borisova, T. (2025). Importance and role of local initiative groups (lags) for the development of rural areas in the republic of Bulgaria. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture & Rural Development*, 25(3).

Dimitrov, D., Minchev, N., Ikonov, L., Karaivanov, N., Stojanova, A., Mitkovska, V., ... & Dimitrov, D. (2015). GIS models of the environmental factors and the sustainable territorial development constraints in three nature protection areas in the city of Plovdiv. *Journal of BioScience & Biotechnology*.

Kratunkova, R. (2025). Upravleniye na vodniya sektor i yekologichna spravedlivost: s"protiva ili otselyavane na kv." Nadezhda" v Sliven. In *50 godini katedra Ikonomicheska sotsiologiya: Sbornik s dokladi ot nauchna konferentsiya, UNSS, 29 april 2025 g.* (pp. 398-408). Universitet za natsionalno i svetovno stopanstvo (UNSS).

Kovachev, G. (1997). Ancient Cults in the Sliven Area in the 2nd-3th Century. *Bulgarian Historical Review/Revue Bulgare d'Histoire*, (4), 111-133.

Kabakchieva, Dora, Vanya Vasileva (2023) Natural tourist resources in the Stara planina tourist region (Bulgaria) *ASN*, Vol. 10, No 3, Pages 25–52, 2023 *Acta Scientifica Naturalis*

Митева, А. (2011). Otsenka na yekologichnata infrastruktura na oblast Sliven. *Bulgarian Journal of Agricultural Economics and Management*, 56 (1), 51-58.

Palmer, M. A., Ambrose, R. F., & Poff, N. L. (1997). Ecological theory and community restoration ecology. *Restoration ecology*, 5(4), 291-300.

Petrov, K. (2021). Need to implement targeted policies for regional development in the administrative districts of Sliven and Shumen, in the context of the regional economy. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 120, p. 01004). EDP Sciences.

Petrov, K. (2024). Vazmozhnosti za izgrazhdane na mezhdinno nivo na regionalno upravleniye na teritoriyata na B"lgariya. *Ikonomiceski I Socialni Alternativi*,

Rusev, I. (1993). The Bulgarian Commercial Companies during the National Revival Period. *An Economic History of the Town of Sliven. Bulgarian Historical Review/Revue Bulgare d'Histoire*, (1), 54-93.

Stoykova, B., Vázquez, J. L., & Georgiev, I. (2015). Development and promotion of tourism activities in the Bulgarian District of Sliven. *Responsibility and Sustainability*, 3(1), 59-66.

Vladev, I. (2023). The globalizing world and the reality of global risks and catastrophes. *Journal of Bio-Based Marketing*, 2(2), 5-10.

Vladev, I., & Stoyanova, M. (2021). European Green Capitals. Symbol of environmental protection and model for sustainable urban development. *Revista Inclusiones*, 223-233.

Vladeva, R., & Vladev, I. (2019) Practical and applied aspects of the methods of regional research in the study of territorial units. V: *Bulletin of the BGS*, br. 41.

Toteva, A., Kiselinov, H., Ivanova, K., & Antonov, D. (2024). Preliminary assessment of the influence of fault structures on radon potential (a case study of Sliven District, Bulgaria). *Review of the Bulgarian Geological Society*, 85 (part 3), 233-236.

Chief assistant **Mihaela Ilieva Georgieva-Petrova**, PhD,
Shumen University "Ep. Konstantin Preslavski",
Faculty of Natural Sciences,
Department: Geography, regional development and tourism,
Office: Building 3, room 512
Email: m.georgieva-petrova@shu.bg



ТЕНДЕНЦИИ В ГЕОИКОНОМИЧЕСКОТО РАЗВИТИЕ НА ОБЛАСТ СМОЛЯН

Михаела Георгиева -Петрова

TRENDS IN THE GEO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF SMOLYAN REGION

Mihaela Georgieva-Petrova

ABSTRACT: This report is dedicated to the analysis of geoeconomic processes in the Smolyan region, which is part of the Bulgarian economic space. In the introductory part, we emphasize that it is necessary to pay attention to peripheral territories such as the Smolyan region, because they have complex problems and are burdened with expectations for change. The presentation presents the methodological apparatus of the study, after which the deficits in the region from the point of view of the geoeconomic tools are taken into account, some opportunities and trends in the development of the Smolyan region are also considered, and finally the relevant conclusions and a visionary assessment of the development of the region are made.

Key words: region, mountain, governance, development, education and economy

Увод

Въпреки членството ни Европейския съюз регионалните различия в България се увеличават най-вече на ниво област (на ниво райони на планиране резултатите са най-видими) и то в резултат на получаваните европейски средства, които са насочени към тяхното намаляване. Планински район като област Смолян, за да запази своята привлекателност, включително сред младежите, възрастните хора и новодошлите, трябва да осигурява благополучие и благосъстояние за своите граждани. Административен център е едноименният град Смолян – най-високият областен град в България (1035 м). Районът се характеризира с планински релеф, развит зимен и екотуризъм (Пампорово), богато културно наследство и застаряващо население. Безспорен е фактът, че икономиката в област Смолян на този етап трудно осигурява същите възможности за работа и образование като по-големите градове, поради което много млади хора решават да напуснат и трудно се връщат. Ето защо е от съществено значение да се разработят разнообразни, висококачествени предложения, за да се улесни животът на младите хора в планината, да се привлекат квалифицирани работници, да се смекчи демографския спад и да успеем да поддържаме жизнен града и околните населени места. Решенията включват анализ на нуждите

и най-новите възможности в ключовите сектори на областната икономика към предоставянето на персонализирана подкрепа за местния бизнес. Ясно се очертава необходимостта от наличието на професионалисти в различни сектори, което може да се постигне чрез сътрудничеството между частния сектор и училищата, за улесняване на достъпа на нови работници до пазара на труда в планината. Целта на настоящата статия е да се разгледат основни геоекономически процеси и тенденции в област Смолян и да се очертае спецификата ѝ сред другите общините в областта по отношение на възможностите да формира стабилитет в условия на ограничени човешки ресурси. На базата на така поставената цел ще се опитаме да отговорим на основата задача извеждането на качествени регионални политики и намирането чрез разработването на правилния бизнес модел за финансиране на иновативни решения за устойчиво областно регионално развитие. Трудностите с този подход са свързани с миграционния натиск и влошаваща се инфраструктурна осигуреност. Така на практика има пряка зависимост между инфраструктура и миграция (Vladev, I., Georgieva-Petrova, 2025). Авторката приема, че миграционните процеси отразяват механичното движение на населението. В същото време най-широко думата демография се употребява при изучаване само на естественото движение на населението, което

несъмнено в нетно изражение се влияе от миграционните процеси. В тази посока е необходим анализ на нуждите и потребностите на населението - бизнеса и публичната власт за да се определят в ключовите сектори на местната икономика, които могат да намерят нужния социално-икономическо подем за увеличаване на благосъстоянието на населението в областта и персонализирана подкрепа за местния бизнес. Например всички общини в област Смолян разполагат с широк спектър от ресурси за развитие на различни видове и форми на туризма, но потенциалът им е усвоен в различна степен. Независимо от разширения териториален обхват на предлагането и търсенето през последните години, развитието на туризма в областта си остава силно концентрирано във водещите три общини Смолян, Чепеларе и Девин. Ясно се очертава необходимостта от наличието на професионалисти в различни сектори, което може да се постигне чрез сътрудничеството между частния сектор и училищата, за улесняване на достъпа на нови работници до пазара на труда в планината. (Koulov, B, Mariyana Nikolova, and Georgi Zhelezov 2016). Взаимодействието с населението (обществото) и икономически активните лица, както и градивна роля на държавата, ще е съществен елемент за постигане „стабилно“ развитие, за да се проектират и внедрят нови инфраструктурни, регионално икономически и иновативни решения, съобразени с местния контекст, както и да се намерят правилните партньори.

Методология и рамка на анализ на област Смолян

Изследванията на ниво област в България обикновено се провеждат чрез специализирани методологии за регионален анализ, които обхващат икономически, социални и демографски показатели. Най-разпознаваемите методологии в тази сфера са тези на Националния статистически институт (НСИ) и Института за пазарна икономика (ИПИ). В нашият случай Област Смолян се разглежда като пространствен и териториален ареал включва 10 общини (103 кметства и 242 населени места), които формират контрастна икономика, в която може да се уловят тенденциите в развитието на административно-териториалните единици и да се изведат общите закономерности. В подобен териториален диапазон и пространство има наложен модел на регионално развитие като ядрото на регионалната икономика е

основно областния център, а три или четири града, когато областта е повече от 10 общини допълват централната градска икономика, а останалите имат поддържаща функция. Настоящата рамка е чрез аналитични инструменти ще се изведе състоянието и ще се очертаят тенденциите в общата рамка за развитие на областта. Тази рамка е определена на базата на наличния потенциал и сравнителните предимства на нейната територия, като същевременно се съобразява и транспонира политики, цели, приоритети и механизми, залежнали в европейската и националната йерархия на системата за планиране и управление на регионалното развитие. Отчетени са конкретни бележки, препоръки и възможности дадени от висококвалифицирани експерти в различни направления по отношение на развитието и бъдещото на област Смолян и значението им за националната икономика. Повечето регионални анализи са ежегодни, което позволява извеждането на дългосрочни тенденции. Направените анализи, изводи и препоръки са съобразени с новите тенденции за координиране на интегриран подход за прилагане на регионални политики, който ще бъде характерен за бъдещото развитие на Европейския съюз в програмния период 2028-2034 г., когато ще се търсят прагматични решения за изтеглящото развитие на регионите и стимулиране на тяхното развитие.

Социално-икономическа характеристика на област Смолян

В настоящите си граници Област Смолян е от 1999 година с главен административен център град Смолян (24 292 души) със землище от 134,59 кв. км. и се намира в Южна България. Област Смолян е разположена в централната част на планината Родопи на територия от 3 192,9 кв. км., което е 2,9% от територията на страната. Граничи с областите: Пловдив, Пазарджик, Кърджали и Благоевград, като на юг граничи с Република Гърция. Към 2026 година област Смолян е част от Южен централен район на планиране с център град Пловдив. Средната надморската височина на област Смолян е около 1100 метра, което е прави планинска област. Най-ниските части на област Смолян са разположени в източните и югоизточните райони, по поречието на реките Арда и Върбица, където надморската височина спада значително. Ключови райони с най-ниска надморска височина са общините Златоград, Неделино и Мадан, отличаващи се с

по-мек, преходно-средиземноморски климат. Долината на река Арда (в района на Златоград и Рудозем) е най-ниската точка на областта, с надморска височина, падаща между 400 -500 метра. Най-високата точка е връх Голям Перелик с височина 2 191 м. Така област Смолян може да се характеризира като територия с планински релеф и планински климат. Върху близо две трети от територията се простират гори, а земеделските земи заемат 27%. Областта се характеризира със запазена чиста природа, а друго предимство е наличието на природни ресурси като руди, минерални води и гори. Като цяло област Смолян засега има периферно географско положение, което в съчетание с планинския релеф на територията се отразява върху транспортните и икономическите връзки със съседните общини и страната като цяло. Съществено предимство за развитие на трансграничното сътрудничество е границата на юг с Гърция. Построяването на пътните връзки Златоград-Термес и Рудозем-Димарио имат локален характер и подобряват връзките от двете страни на границата, но нямат очаквания от всички икономически ефект. Например Златоград—Термес е изграден за малогабаритни камиони и леки коли. С разкриването на граничния пункт времето на пътуване от Златоград до Ксанти е съкратено на около един час. От Ксанти по магистрала А2 се стига до Солун и до гръцко-турската граница. Пътят Златоград—Термес е част от трансграничния коридор „Златоград—Термес—Ксанти“, но на този етап е само една възможност за преминаване в Гърция. В допълнение пътят „Рудозем – Димарио“ (близо до Ксанти) е най-новият граничен път между България и Гърция, който беше официално отворен за движение през януари 2026 г. след дългогодишно забавяне. При него има същите ограничения за малогабаритни камиони и леки коли, очакванията са, че към 2033 година, ще се изградят новите трасета, които ще позволяват да преминават от двете страни на камиони и автобуси, което може да отрази върху търговията и икономиката на региона. В перспектива може да се мисли за изграждане на връзка град Смолян- село Смилян- с. Горна Арда- с. Джура (Гърция) – с. Горново (Гърция) – с. Чифлик махале (Гърция) – Кавала, с което ще се създаде възможност за по-бърз достъп до областния център Смолян и съответно к.к. Пампорово от гръцка страна и обратното. Друго направление, което може да представлява интерес за двете държави е Пазарджик-

Батак- Доспат- Ягодина- Буйново-Кожари – Карадере(Гърция)- Либан (Гърция) – Драма (Гърция) – Кавала като този пограничен път, ще даде възможност да допълнително развитие на населените места от българската и гръцката територия. Задаване на подобни свързаности имат съществено значение за бъдещето на населението в тази част от Югоизточна Европа.

Основните икономически отрасли в област Смолян се определят от богатите природни ресурси и планинския релеф на региона. Водещите сектори са добивния и услугите. Опитана областта да изведе туризма като съществен отрасъл от третичния сектор има обаче частичен успех. Туризмът е лицето на област Смолян и се приема от местното население като един от най-динамичните отрасли, благодарение на зимния курорт Пампорово, балнеоложките центрове (Девин, Баните) и възможностите за екотуризъм и селски туризъм в Родопите. Важно значение за региона има и добивния сектор, най-вече традициите в добива и преработката на цветни метали (олово и цинк). Основни центрове са Мадан, Рудозем и Лъки (граничен с областта), където оперират големи минни предприятия. Благодарение на значителния горски фонд, производството на дървен материал, мебели и пелети е широко застъпено в областта. Икономиката на област Смолян се характеризира с висок дял на микропредприятията (над 92%) и значителен ръст на инвестициите през последните години. В годините областта има традиции в производството на облекло, то на практика се оказва ключово за заетостта в много общини на областта. Областта разполага с голям хидроенергиен потенциал, реализиран чрез каскадата „Доспат–Въча“, която включва едни от най-големите язовири и ВЕЦ в България. В областния център Смолян функционират предприятия за производство на инструменти, компоненти за автомобилната индустрия и хидравлични системи. През последните 20 години останала все още традиционно производство на картофи и събиране на диворастящи плодове, билки и гъби. В допълнение регионът е с запазил на прилично ниво развиващо се земеделие и животновъдство. Отглеждане на овце и говеда. Фокусът е върху млекопреработването (производство на кисело мляко, сирене и кашкавал с родопско качество) и бутилирането на минерална вода (особено в района на Девин). През последните години намаляването на жи-

вотните и намаляване на добива от селскостопанска дейност създава условия част от населението да мигрира към съседните области Пловдив, Хасково и Кърджали, с което демографски област Смолян пада под 100 хиляди. По данни от преброяване 2021 населението на област Смолян към 7 септември 2021 г. е 96 284. Жените са 50 063 (52.0%), а мъжете 46 221 (48.0%), или на 1000 жени се падат 923 мъже (НСИ, 2022). Населението на областта е сред най-застаряващите в страната. Смолян продължава да бъде една от областите с най-добри образователни резултати. Здравноосигурителната система на практика обхваща цялото население на областта. Икономически активните лица към 2025 година на възраст 15 - 64 навършени години са 41.7 хил., или 78.4% от населението на същата възраст. В сравнение с 2024 г. коефициентът на икономическа активност нараства с 1.4 процентни пункта. Заетите лица на възраст 15 - 64 навършени години са 40.0 хиляди. Коефициентът на заетост за населението на 15 - 64 навършени години е 75.3% (77.7% за мъжете и 72.7% за жените). Броят на заетите лица на възраст 15 - 64 навършени години с висше образование е 14.4 хил., със средно - 22.6 хил. и с основно и по-ниско образование - 3.0 хиляди. Коефициентът на заетост за населението на 15 - 64 навършени години при лицата с висше образование е 95.0%, за лицата със средно образование - 73.0%, и за лицата с основно и по-ниско образование - 42.5%. Икономически неактивните лица на възраст 15 - 64 навършени години са 11.4 хил., от които 4.9 хил. са мъже и 6.5 хил. са жени (НСИ, 2025). Върху обхвата на населението във и над трудоспособна възраст влияние оказва както остаряването на населението, така и направените законодателни промени направени през последните години в определянето на възрастовите граници на населението при пенсиониране. Установените трайни негативни тенденции в развитието на населението водят до влошаване на демографският профил в областта, изразяващ се във влошаване на възрастовия потенциал на населението в областта (Bilyanski, V. 2018).

Дефицити в регионалното развитие и управление на област Смолян

На първо място област Смолян е необходимо да подобри осигуряване на необходимите транспортни и международни връзки. Това е проблем, чийто решаване трябва да се изведе като водещ, защото съществен проблем

за област Смолян от години е подобряване на достъпността и мобилността. Заради влошената свързаност се забелязва изоставяне в социалните ангажименти на държавата към населението в областта. В областта се забелязва дефицит от условия за равен достъп до социални услуги за хората, живеещи в отдалечени населени места на територията на общината, както и за социално включване и активен живот на хора със специални потребности, възрастни хора. Разположението на общините в област Смолян са в пресечен и труден за поддръжка терен като цялостната територия на областта изисква повече грижи и финансиране. По-голямата част от свързващите пътни артерии са в незадоволително, а някои в много лошо състояние. Укрепителните и мостовите съоръжения на територията на областта, често имат нужда от ремонт и поддръжка. В областта се забелязва ниска степен на диверсификация на енергийните източници, системи и ресурси. На места енерго-преносната мрежа не е добре защитена срещу природни бедствия.

Вторият важен аспект е влошаването на образованието. Този проблем се оказва сложен за областта, защото върху териториалната организация и качеството на образователния процес влияние оказват и други две специфични особености на област Смолян, а именно - географските и инфраструктурните характеристики (Vladeva, R., & Vladev, I. 2019). Селищата в областта се намират на надморска височина от 800-1000 м. и често на големи разстояния от общинския център. Планинският терен е силно пресечен, а не малка част от пътищата не са асфалтирани. Продължителността на зимния период е около 5 месеца в годината. При тези обстоятелства извозването на учениците до средищни училища е изключително трудно, налага се учениците да пътуват ежедневно час или дори два до средищното училище, а в някои случаи по обективни причини невъзможно. Този факт в съчетание с продължаващата тенденция към намаляване на броя на учениците е предпоставка за формиране на маломерни и слети паралелки и за понижаване на качеството на учебния процес. За осъществяването на идеята за средищните училища там, където е това е възможно, е необходимо да се изгради съвременна пътна инфраструктура, да се подсилят достатъчно средства за поддръжката на пътната мрежа при тежки зимни условия, както и да се подсилят транспортни средства пригодни за високопланински преходи

Друг важен дефицит е недостатъчното оползотворяване на ресурсите и трудния достъп до част от туристическите обекти затруднява разрастването на сектора. Липсва и единна концепция за създаване и развитие на интегриран туристически продукт, както и идентификация на групите посетители и стратегия за тяхното привличане. Трудовите възнаграждения са сравнително по-малки в голяма част от секторите, което води до увеличаване на миграционните процеси. (Dogramazhiyeva, Yl, 2014). В повечето населени места липсва така наречената зелена инфраструктура, включваща зелените площи, има нужда от тяхното разширяване и облагодоряване. Ограничени възможности за алтернативни форми на придвижване между населените места. Можем да обобщим, че в резултат на негативните процеси имаме наличие на влошаване на състоянието на частни и публични сгради, което води до влошаване на условията за работа и качеството на живот. Затруднено поддържане на градската среда поради липса на кадри и възможности за тяхното финансиране. Обезлюдяване на селата в региона и затруднен достъп на хората живеещи в тях до здравеопазване и различни видове услуги. Всичко това води до слаба икономическа активност и влошаване на условията за бизнес. Липса на квалифицирани кадри. Засилване на миграционните процеси на млади хора от областта към Пловдив и София води до негативни последици в населените места от областта, фактически води до липса на интерес към територията от страна на местни и чужди инвеститори. Един от основните източници на финансови средства за подпомагане развитието на земеделието е „Програмата за развитие на селските райони. Интересно би било ако областта успее чрез бизнес за млади хора големия брой малки, дисперсно разположени туристически центрове. Това извежда на преден план както нуждата от подобряване на общата инфраструктура и достъпността, така и от активно взаимодействие между отделните туристическите центрове, с оглед развитието на регионален продукт с по-богат набор от елементи и по-добри шансове за пазарна реализация (Nikolov, D., Boyevski, I., Borisov, P., & Radev, T. 2020).

Следващ проблем, оказващ влияние върху развитието на област Смолян е качеството на питейната вода, е наличието на значителен брой плитки водоизточници с малък дебит. При снеговалежи, дъждове и снеготопене, те

рязко влошават качеството на водата. При тези източници се организира непрекъснато обеззаразяване. Степента на обхват на населението с канализационни услуги е 71 % в област Смолян. Канализирани са 24 населени места с обща дължина на канализационната мрежа 130 км. В експлоатация е една пречиствателна станция за отпадни води в к. к. Пампорово. За отбелязване е фактът, че през последните години, консумацията на вода намалява средно годишно с 1,7 %. Това се дължи най-вече на намаляване на населението в областта. Този показател е малко по-нисък от средния за България, който е около 75%. Въпреки това, по-голямата част от жителите на областта имат достъп до пречистване на отпадъчните води чрез различни системи. Важно е да се отбележи, че в община Смолян, благодарение на реализирани мащабни водни проекти, делът на населението с достъп до канализация е значително по-висок и надхвърля **95%**.

Следващ проблем е забавянето на изграждането на скоростен път-86 - Пловдив–Смолян–Рудозем–Ксанти, по изискванията на TEN-T, на този етап само частично пътното трасе е определено. Също така важна и изграждането на Южна хоризонтала от Петрич до Бургас, преминаваща през територията на Смолянска област, която ще обвърже териториално южните области на страната и ще съдейства за увеличаване на потока, особено от български туристи, през и към района на Родопите.

Икономическо развитие на област Смолян

През календарната 2025 година работещите предприятия в област Смолян са общо 6 853 предприятия. От тях е видно, че 5 270 предприятия (77.0% от общия брой) са реализирали печалба. Други, които са 908 предприятия (13.2%) са приключили годината със загуба, а близо 675 предприятия са отчели нулев финансов резултат. Самият факт, че През 2024 г. в областта са функционирали 6 853 нефинансови предприятия, което е ръст от 8.1% спрямо предходната година.(НСИ, 2025)Стойността на произведената продукция достига 2.728 млрд. лева, отбелязвайки значителен ръст от 14.6%, което е добър знак.

Водеща по приходи е „Преработваща промишленост“ държи най-големия дял – 40.5% от нетните приходи от продажби в областта. Следва „Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети“ е на второ място

с 18.5% от приходите. По отношение на структура на предприятията водещи са микропредприятията (с до 9 заети лица) съставляват най-големия относителен дял в икономиката на региона (НСИ, 2025). Очакванията за регионалната икономика на област Смолян към 2026 г. се определят от стремеж към устойчив растеж, базиран на туризъм, европроекти и подобряване на инфраструктурата, въпреки сериозните демографски предизвикателства (Simeonova, V., & Milkova, K. 2018). Местните приходи са недостатъчни за покриване на разходите, което прави областта силно зависима от държавни трансфери и европейски фондове. Важен принос за местната икономика е процесът на газификация. Смолян не е свързан директно с тръбопровод към "Булгартрансгаз", но градът е един от примерите за успешно внедряване на децентрализирана газификация. Поради отдалечеността на региона от националната газопреносна мрежа и сложния релеф, газификацията не се осъществява чрез традиционни тръби от вътрешността на страната (Petrov, K. 2013). Така това се използва чрез технология, която се нарича „Виртуален газопровод“. Природният газ се доставя в компресирано състояние със специални полуремаркета до разпределителна станция в Смолян. От тази станция газът се подава към изградената локална мрежа в града. В град Смолян вече са изградени основни трасета и отклонения към абонати в кварталите Смолян и Райково. Така на практика община Смолян може активно да изпълнява проекти за подобряване качеството на атмосферния въздух, които включват подмяна на стари печки на твърдо гориво с по-екологични алтернативи, включително такива на природен газ. Това може да доведе до преминаване на регионалната икономика на газ, както и в перспектива търсене на възможности за изграждане на газопреносна мрежа от област Кърджали.

Възможни тенденции за регионално развитие на област Смолян

През XXI век област Смолян се отличава с изключително разнообразие както на природни, така и на антропогенни рекреационни ресурси. На практика областта страда от развитието на регионален бранд и ефективното му прилагане към продуктите от планината са ключ към осигуряване на устойчиво регионално развитие, както и развитието на селските райони в област Смолян (Videv, S. 2022).. Правят се опити за развитие на туризма чрез

инициативи като свързването с лифтова връзка на к.к. Памопрово с Мечи чал при Чепеларе, Довеждане на лечебна вода до Златоград, к.к. Пампорово. Проучване и при положителни възможности и до Мадан и Рудозем и други инициативи за подкрепяне на цялостно развитие на съпътстващите дейности към основните туристически услуги, но ефектът досега е незадоволителен. Въпреки това все още има какво да се търси за развитие на целогодишният рекреационно-туристически потенциал (Vasileva, V., Kabakchieva, D., Sabrieva, S., & Vladev, D. 2021). На практика курортният комплекс Пампорово е пред изчерпване на териториалните си ресурси, особено по отношение на капацитета на изградените бази за настаняване спрямо ски пистите и обслужващите ги съоръжения. Необходимо е проучване и изграждане на нови спортни съоръжения. Благоприятни територии за това са местностите: Голям Перелик – 2200 ха (нов ски център); Карталка – 1000 ха; Рожен – 1000 ха и други. Важен туристически център може да се обособи Община Девин, където се намират язовирите: „Цанков камък“, „Тешел“ и микроязовир „Аванлий“. В Девин има няколко минерални извора с температура 37-44°C. Сертифицирани от Министерството на здравеопазването и Министерството на околната среда и водите са: Термоминерално находище „Девин“, „Беденски бани“, „Михалково“, „Настан - 1“, „Настан - 2“, „Барутен извор“- гр. Девин. В местността „Чаирите“, се намират шест наклонени езера със свлачищен произход – Чаирски езера. Най – високото езеро „Синият вир“ е разположено сред девствени иглолистни гори (Trichkov, L., & Marinova, V. 2020). Да не пропускаме Триград, Ягодина и Горда Арда. Подобна роля може да има и град Доспат, където са установени общо 2 извора на минерални води, но няма проучвания относно техните лечебни свойства. (Lambova, M. 2016). Градът разчита на Язовир „Доспат“, който е с дължина 18 км, широчина 3 км, дълбочина 40м, водовместимост 420 млн. куб.м. Язовирът се използва за добив на електричество, рибовъдство, риболов и воден туризъм. В перспектива е необходимо да се изгради четирилентов път в направлении Доспат -Девин, който да включи туристическия потенциал на селата: Борово, Змеица, Касък, Тешел и Настан, така може да се образува устойчив туристически център Девин-Доспат с голям потенциал за целогодишен туризъм. Това означава и подобряване на свързаността на град Доспат с

град Гоце Делчев-Илинден-Драма (Гърция), както и Доспат-Пещера-Пазарджик. Трябва да се намери алтернатива или най-вече подобряване на свързаността в направлението Кричим-Девин, най-вече справяне със свлачищата и срутищата, които правят този път рисков. По свързаността в тази част на област Смолян трябва да се работи с националните власти и европейските фондове с цел да се намерят оптималните връзки с Кричим и АМ „Тракия“ (Petrov, K., 2013).

В източната част на област Смолян се намират община Чепеларе, община Баните, а на югоизток общините Мадан, Рудозем, Златоград и Неделино. Това са важни общини поради факта, че за дълъг период от време те са сърцето на рудодобива в България. Община баните намалява като демографски потенциал, което е тревожен факт, но такива са реалностите. Сега общините Мадан и Рудозем са в период на преход и демографски трудности и това е ключов момент за формиране на нов социално-икономически профил (Nikolova, M. (2016). В подобно състояние са и общините Златоград и Неделино. Бъдещето на тази част от Родопите несъмнено минава и през създаване на работеща регионална икономика, която да бъде в сътрудничество с гръцките общини, тези от Кърджалийска област и тези от областите Пловдив и Хасково, но за тази цел трябва да се подобри свързаността и изграждане на нови връзки между тях. Например на територията на Община Златоград се намират язовирите - „Златоград“ и микроязовир „Заставата“. В Ерморечието има геотермалното находище на гореща минерална вода, което може да насърчи инвестиции към развитието на още един балнеолечебен курорт в България. Още повече, че Златоград в климатично отношение попада към континентално-средиземноморска климатична област. (Vasileva, V., Kabakchieva, D., Sabrieva, S., & Vladev, D. 2021). Така средногодишната температура на въздуха е 10,8° C с максимум през юли 20,6° C и минимум през януари - 0,8° C, което говори за умерено лято и сравнително мека зима. Бъдещето на туризма в област Смолян трябва да се опре както на съществуващите традиции в утвърдените туристически центрове, така и на все още неразработения потенциал на по-новите дестинации. Териториалният обхват на продукта може да се разшири и извън рамките на областта – към близките общини в други адми-

нистративни области на Западните и Източните Родопи, както и към южната част на планината в Р Гърция.

Тук е мястото да изведем, че област Смолян се нуждае от качествена социална политика, която да действа градивно и задържащо към населението от тази част на страната. Още повече, че за нивото на развитие на една общност се съди не само по икономическото развитие и условията за култура, образование, развлечение и отдих, но и по начина, по който тази общност полага грижи за тези свои членове, които по различни причини не могат да се включат пълноценно сами в нейния социално-икономически живот. Социалната политика на област Смолян трябва да е насочена към подобряване качеството на живот и създаване на благоприятни условия за гражданите. Фундаментален приоритет за общините от област Смолян е да се даде тласък на развитие на социални услуги и дейности, както и повишаване на професионалните умения на социалните работници, както и увеличаване на участниците в този процес. От съществена важност за всяка една община от областта осигуряването на подкрепа и помощ за деца, младежи и техните семейства в риск, заетост на уязвими групи чрез национални и други програми и предоставяне на общински жилища на нуждаещи се лица. (Kovacheva, S., Nanov, P., & Dimitrova, G. 2018). Социалните трансфери (пенсии, семейни добавки за деца, социални помощи, стипендии и обезщетение при безработица и др.) формират 22.8% от общия годишен доход на лице от домакинство през 2024 год., а през 2023 год. този дял е 30.4%. През изминалата година продължава тенденцията на намаление на относителния дял на доходите от домашно стопанство в общия доход на домакинствата. За сравнение през 2022 год. този дял е 10.2%, през 2023 год. е 5.9%, а през 2024 год. е 4.3% (НСИ, 2025). Националният статистически институт (НСИ) чрез своите териториални поделения - статистическите бюра (ТСБ) от 1993 г. провежда извадково изследване на работната сила. То осигурява информация за икономическата активност, заетостта и безработицата на населението. Изследването се извършва чрез интервю в домакинствата като се анкетира всички лица на 15 и повече навършени години. През всяка седмица се анкетира различни групи домакинства, включени в извадката. Наблюдаваният период и периодът за провеждане на наблюдението са различни за отделните групи домакинства. Това в

голяма степен улесни намирането на данни. В общи линии нашата задача да видим какви са тенденциите за развитие на бизнеса в областта. През 2025 г. общият брой на заетите лица в област Смолян достига 42 800, или 53.2% от населението на 15 и повече навършени години, но данните показват, че сравнително голям е дялът на заетите в общественния сектор (34,5 %). Най-голям е дялът на публичния сектор в град Смолян, което се дължи на факта, че в нея се намират всички областни административни структури (НСИ,2025). Близки по относителен дял до Смолян са общините Баните и Неделино – най-малките и с най-малък частен бизнес в сравнение с другите общини. Въпреки че броят на заетите остава сравнително стабилен, област Смолян продължава да поддържа една от най-ниските средни брутни работни заплати в страната. Промяната в установените негативни тенденции в демографското развитие на областта е трудно осъществимо без коренна промяна в режима на възпроизводство. Очакванията за периода са свързани със задълбочаване на негативните тенденции, което ще доведе до засилване на процесите на обезлюдяване на малките населени места на територията на Смолянска област.

Заключение

С настоящето изложение обхвапахме само част от регионалната икономическа картина на област Смолян. За областта един от най-големите проблеми, характеризиращи икономическото развитие е все още високия процент безработица и реално липсващи добри възможности за алтернативна заетост в региона. Този белег дава отражение върху целия социалноикономически спектър на развитие на областта, а тенденциите са повече от тревожни. По същество през новото столетие имаме промяна в начина на живот от селски в градски, имаме промяна в менталитета на населението. Налична е и културна промяна и нови предизвикателства пред развитието на област Смолян. В търсене на своя профил и регионално икономическо развитие областта, ще трябва да решава и проблеми с устойчивостта на градската среда и интелигентното управление на отпадъците на ниво област Смолян. Необходимо е прилагането на прилагане на клъстерният подход, иновации и нови технологии за организиране на производство на крайни продукти от областта и планината, в сътрудничество с

водещи фирми от различни браншове. Обединяването на усилията на бизнеса, общините и на други области за подготовка на програми и проекти със стратегическо значение. Новите управленски приоритети са свързани основно с подобряване на условията за живот, насърчаване на иновациите и намаляване на въздействието върху околната среда. Същевременно увеличава максимално икономическите и социални съпътстващи ползи. Това ще изведе област Смолян да се стреми към увеличаване на използването на екологични практики, развитие и опазване на зелени площи и включване на поддържащи технологии в градската среда за намаляване на замърсяването на въздуха и емисиите на CO₂, подобряване на качеството на въздуха и защита на природните ресурси. Тези практики водят до по-здравословна среда за жителите на града и по-нисък въглероден отпечатък. Лошото в случая, че област Смолян има за решаване още редица проблеми от минало време, които играят съществена роля в стремежа да се обърне регионалното развитие към стабилност и устойчиво развитие. Създаване на предпоставки за задържане на населението в малките градски и селски общини чрез разработване и реализиране на програми и проекти, включително с новите инструменти през този програмен период – интегриран подход – BOMP, ИТИ и др. Формиране на ресурсно обезпечен, интегриран подход за реализиране потенциала на планината. Важен фактор за повишаване на регионалната инвестиционна привлекателност и намаляване на разходите за живот и бизнес е достъпността на територията. За постигането на едни по-добри резултати в развитието на област Смолян няма как да не се формулират приоритети и планират мерки, които да осигурят нормална транспортна достъпност на областта, съвременна техническа и комунална инфраструктура, модерни информационни и комуникационни технологии достигащи и до малките населени места. Оползотворяване на възможностите за трансгранично сътрудничество с Република Гърция и осигуряване на достъп до нейната инфраструктура ще подобри условията за живот и бизнес на територията на областта.

Благодарност

Настоящата статия е част от Научно изследователски проект РД-08-65 / 28.01.2026 г. „Регионални изследвания на територията на Североизточна България – Фаза 3“.

Литература

1. Bilyanski, V. (2018). Demographic situation and social moods towards emigration in the municipality of Smolyan-opportunities for economic development. In Proceedings of the International scientific and practical conference "Bulgaria of regions" (Vol. 1).
2. Dogramazhiyeva, Vl. (2014). Analiz na turistichestkoto tarsene v oblast Smolyan. God. Na SU „Sv. Kliment Okhridski“, GGF, kn, 285-307.
3. Koulov, Boian Mariyana Nikolova, and Georgi Zhelezov, (2016) Mountain Development Policies in Bulgaria: Practices and Challenges, Sustainable Mountain Regions: Challenges and Perspectives in Southeastern Europe, Springer, 2016 ISBN 978-3-319-27903-9
4. Kovacheva, S., Nanov, P. Dimitrova, G. (2018). Sotsialna politika, osnovana na dokazatelstva. Plovdiv: Universitetsko izdatelstvo „Paisiy Khilendarski.
5. Lambova, M. (2016). Modern aspects of spa tourism development in the region of Smolyan.
6. Nikolov, D., Boyevski, I., Borisov, P., & Radev, T. (2020). V"zmozhnosti za s"vmesten marketing na zemedelski proizvoditeli ot oblast Smolyan. Bulgarian Journal of Agricultural Economics and Management, 65(1), 70-77.
7. Nikolova, M. (2016). Inteligentna spetsializatsiya za razvitiye na planinskite rayoni v Republika Bulgariya. Geografski aspekti na planiraneto i izpolzvaneto na teritoriyata v usloviyata na globalni promeni, 449.
8. Petrov, Kamen (2013) Geoikonomicheski problemi pred ustoychivoto razvitiye na Smolyanska oblast management and sustainable development 5/2013 (42)
9. Trichkov, L., & Marinova, V. (2020). Regional planing in forestry sector in Bulgaria through forest territories' regional development plans. New knowledge Journal of science, 9(1), 71-89.
10. Simeonova, V., & Milkova, K. (2018). Deindustrialization and urban decline in the border mountainous regions in the context of regional development (after the example of the Rhodopes and Strandzha-Sakar). Public Policy. bg, 9(4).
11. Vasileva, V., Kabakchieva, D., Sabrieva, S., & Vladev, D. (2021). Natural tourist resources in Rhodope tourist region. Acta Scientifica Naturalis, 8(3), 84-102.
12. Videv, S. (2022). Tourism as an economic diversification tool in mountain rural regions (research on the rural tourism facilities in several towns and villages in Smolyan District).
13. Vladev, I., & Georgieva-Petrova, M. I. (2025). Opportunities for improving the technical infrastructure for the modernization of settlements in Bulgaria. the Journal of Bio based marketing, 38.
14. Vladeva, R., & Vladev, I. (2019). Practice-applied aspects of the regional research methods in the territorial unit exploration. *Journal of the Bulgarian Geographical Society*, 41, 83-88

Гл. ас. д-р Михаела Илиева Георгиева-Петрова,
Шуменският университет "Епископ Константин Преславски",
гр. Шумен 9700,
ул. „Университетска“ 115,
катедра "ГТРП"
e-mail: m.georgieva-petrova@shu.bg



B2B МЕЖДУНАРОДНИ МАРКЕТИНГОВИ СТРАТЕГИИ

Христо Георгиев

B2B INTERNATIONAL MARKETING STRATEGIES

Hristo Georgiev

ABSTRACT: *The specific characteristics of B2B include a target audience, longer sales cycles, high-value transactions, and a focus on relationships. In B2B marketing, the target audience consists of other businesses or organisational buyers, such as procurement managers, finance officers, and IT professionals. B2B sales cycles are typically longer than B2C sales cycles. Large organisations spend time evaluating products or services, conducting due diligence, and negotiating terms. Marketers must build lasting relationships and maintain engagement throughout this period. By using strategies such as content marketing, SEO, and account-based marketing, businesses can effectively reach other organisations, build long-lasting relationships, and drive growth. Despite its challenges, B2B marketing offers vast opportunities for innovation, especially in the digital space, and plays a key role in shaping the future of business commerce.*

Key words: B2B marketing, strategies, relationships, effectiveness

Въведение

В съвременния бизнес, особено в динамичния пейзаж на бизнес-към-бизнес (B2B) маркетинга, компаниите имат множество възможности, но и предизвикателства. Значимостта на B2B международните маркетингови стратегии се определя от ролята им за поддържане на взаимоотношения с клиентите, като е ключова за постигането на ефективна комуникация. В съвременните пазарни условия компаниите трябва да разбират нуждите на своите клиенти и да разработват продукти и предлагат услуги, които не само да отговорят на тези нужди, но и да имат добавена стойност за целевите аудитории. В условия на глобализация, B2B маркетингът е предпоставка за създаване на стойност за клиентите, поддържане имиджа на компанията и увеличаване на пазарният дял. Връзките с клиентите са най-важният елемент на B2B международните маркетингови стратегии и са ключови за поддържане на конкурентоспособността на пазара [1].

Маркетингът „бизнес към бизнес“ (B2B) се отнася до стратегиите, които компаниите използват, за да продават своите продукти или услуги на други бизнеси. B2B се различава от маркетинга „бизнес към потребител“ (B2C), който се фокусира върху отделни лица. B2B

маркетингът е стратегическо, дългосрочно начинание, което изисква задълбочено разбиране на организационните нужди, процесите на вземане на решения и сложните цикли на покупка.

Цел на доклада е да се анализират особеностите на B2B международни маркетингови стратегии, спецификите при прилагането им и срещаните предизвикателства. Постигането на формулираната цел се осъществява с изпълнението на следните **задачи**:

1. Да се представят особеностите на B2B маркетинга.
2. Да се изведат характеристиките на B2B международни маркетингови стратегии.
3. Да се анализират срещаните предизвикателства и възможности за преодоляването им при прилагане на B2B международните маркетингови стратегии.

Особености на B2B маркетинга

Специфичните особености на B2B са свързани с целевата аудитория, по-дългите цикли на продажби, транзакциите с висока стойност и фокус върху взаимоотношенията. В B2B маркетинга целевата аудитория се състои от други бизнеси или организационни купувачи, като например мениджъри по снабдяване, фи-

нансови служители и ИТ специалисти. За разлика от B2C маркетинга, където решенията често се вземат от един потребител, B2B покупките обикновено включват множество лица, вземащи решения, всеки със специфични характеристики и нужди [2]. Характеристиките на купувачите в B2B са сложни и многостранни, често изискващи от маркетинговете да адаптират посланията си към различни роли в организацията.

B2B циклите на продажби обикновено са по-дълги от B2C циклите на продажби. Големите организации отделят време за оценка на продукти или услуги, провеждане на надлежна проверка и договаряне на условията. Този продължителен процес често обхваща няколко месеца или дори години. Маркетинговете трябва да изградят устойчиви взаимоотношения и да поддържат ангажираност през целия този период [3].

B2B транзакциите включват по-големи бюджети и покупки с по-висока стойност, в сравнение с B2C транзакциите. В резултат на това, бизнесите в B2B сектора трябва да наблегнат на възвръщаемостта на инвестициите (ROI) и осезаемите ползи от своите продукти или услуги. Вземащите решения дават приоритет на дългосрочната стойност, надеждността и мащабируемостта, когато оценяват доставчиците. Доверието и взаимоотношенията са в основата на B2B маркетинга. В много случаи бизнесите търсят партньори, с които в продължителен период от време да имат взаимоотношения. Развиването на дълбоки и трайни взаимоотношения чрез персонализирана комуникация, последователно ангажиране и предложения, основани на стойност, е от решаващо значение за успеха в B2B маркетинга [1].

Характеристики на B2B международните маркетингови стратегии

В B2B международните маркетингови стратегии често използвани са маркетинг на съдържание и оптимизация на търсачки (SEO). Маркетингът на съдържание включва създаване и разпространение на релевантно съдържание, като публикации в блогове, информационни документи, казуси и инфографики. В B2B контекста, ценното съдържание може да включва не само информационни документи, които обясняват ключови тенденции в индустрията, но и образователни уебинари, които помагат на клиентите да формулират своите бизнес проблеми, истории за успех на клиенти,

показващи как клиентите са решили проблеми с помощта на решения, предлагани от продавачи, продуктови демонстрации или видеоклипове с инструкции. Целта е да се повиши информираността на потенциалните купувачи и да се позиционира компанията като лидер в индустрията. Образователното съдържание помага за изграждането на доверие, което е критично в процеса на вземане на решение за покупка в B2B [4]. Например IBM, водеща технологична компания, използва обширни стратегии за маркетинг на съдържание, за да демонстрира своето лидерство чрез блогове, уебинари и електронни книги, които предоставят информация за стойността на бизнеса. Shahbaznezhad et al. твърдят, че ангажиращото съдържание може да бъде разделено на три основни категории: рационално, транзакционно и интерактивно съдържание. Рационалното съдържание предоставя полезна и находчива информация, докато транзакционното съдържание осигурява директно насърчаване към продажба (например чрез съобщение за нов продукт или услуга или чрез предлагане на онлайн купони, отстъпки и конкурси). Интерактивното съдържание набляга на преживявания, емоционални и изграждащи взаимоотношения видове съдържание, които са насочени към желанието на клиента за интеграция и социални ползи [6].

Ефективност по отношение на B2B международните маркетингови стратегии има генерираното съдържанието да бъде структурирано като образователно, свързано с продукта и с конкретна кауза. Образователното съдържание следва да бъде насочено към провокиращото размисъл съдържание, което да подпомага клиентите да формулират своите бизнес проблеми в ранните етапи от процеса на покупка. Такова съдържание може да е насочено към нововъзникващите технологии и променящите се нужди на пазара. Важно е да се уточни, че този тип съдържание не осъществява пряка връзка с предлагането на продавача; вместо това е предназначено да подобри усещането на клиента за доверие в компетентностите на компанията. Предоставянето на образователно съдържание е в съответствие с наблюдаваните промени в поведението на купувачите в B2B сектора, при които ролята на продавачите е все повече да улесняват процесите на решаване на проблеми, насочени към клиента [7]. Примери за образователно съдържание включват информационни документи или образователни уебинари.

За разлика от образователното съдържание, което е фокусирано върху проблема на клиента, съдържанието, свързано с продукта, има ясни промоционални качества. То предоставя на клиентите информация, свързана с продукта, която може да им помогне да изберат правилното решение за своите нужди. Ползите от този тип съдържание са свързани с възможността B2B купувачите да оценят информацията, която им позволява да разберат спецификациите на офертата и да правят сравнения. Конкретни примери за съдържание, свързано с продукта, включват съдържание за нови характеристики на продукти/услуги, нови или актуализирани маркетингови канали, нови или актуализирани цени (напр. отстъпки), предложения за стойност и оценки/препоръки от клиенти и др. [8].

Традиционно рационалните фактори (като цена, условия за доставка и техническо качество) са признати за важни фактори, които движат вземането на решения на B2B пазарите, като имат предимство пред когнитивните и емоционалните фактори, типични за B2C пазарите. Въпреки това, неикономическите фактори, включително социалната свързаност, са допълнително важно средство за клиентите да оценят готовността си да влязат и поддържат взаимоотношения с доставчици. Тази промяна предполага нарастващ фокус върху дискреционните форми на корпоративна социална отговорност (КСО), при които фирмите все повече вграждат осведоменост за социалните и политическите каузи в маркетинговите си комуникации, за да насърчат поведенчески и социално-политически промени, като по този начин разширяват обхвата на своите дейности по КСО отвъд правните и етичните изисквания. Съдържанието, свързано с каузата, не помага директно за решаването на проблема на клиента, нито предоставя информация за предлагането на продавача. То обаче предоставя на клиентите информация за ценностите и поведенческите нагласи на компанията. Примери за такова съдържание включват фокус върху подкрепата на благотворителна организация или повишаване на осведомеността за важна социална кауза [9].

Взаимодействието със съдържание в социалните медии обикновено се нарича ангажираност със съдържание. Колкото повече клиенти взаимодействат със съдържанието на фирмата, толкова по-високо е нивото на ангажираност на клиентите, което се създава. Процесът на разработване на B2B маркетингови стратегии

в социалните медии започва с разбиране на маркетинговите цели на фирмата в социалните медии и мотивацията на клиента за използване на социалните медии. Това разбиране след това формира основата за определяне на вида съдържание, което се споделя, и избора на подходящи канали [8].

B2B купувачите са фокусирани върху събирането на информация, за да намалят рисковете чрез коментарите и мненията на другите – те търсят подходящата информация. Използването на правилната информация и популярността на съдържанието се е превърнало в конкурентно предимство за компаниите на пазара. Следователно, маркетинговете се опитват да внедряват стратегии, които ще насърчат взаимодействието с клиентите, за да повлияят на продажбите, да генерират потенциални клиенти, да изградят взаимоотношения, да увеличат разпознаемостта на марката и лоялността или да ускорят решението за покупка. В контекста на социалните мрежи популярността на съдържанието влияе върху продажбите, марката, представянето на марката, лоялността и възвръщаемостта на инвестициите в социалните медии. Установено е, че три четвърти от компаниите имат стратегия за създаване на съдържание, но само една трета от всички създават съдържание въз основа на конкретен план. В тази връзка съдържанието се основава на интуиция, а не на базата на проучване, а причините за липсата на таргетиране на съдържанието са липсата на технологии, ресурси и данни. Като основни затруднения за достигане на съдържание до потенциални клиенти са лошо таргетираното съдържание, бюджетните ограничения или избор на неподходящо съдържание за конкретната целева група [10].

Съществено значение в B2B международните маркетингови стратегии има оптимизацията на търсачки. Бизнесът все по-често се обръща към търсачките, за да намери продукти и услуги. Чрез оптимизиране на уебсайтове с подходящи ключови думи, бизнесът може да подобри видимостта и да привлече висококачествени потенциални клиенти. SEO стратегиите за B2B бизнес се фокусират върху специфични за индустрията термини, локално SEO (ако е уместно) и оптимизиране за информационни заявки [6].

В B2B международните маркетингови стратегии тенденция е участието в различни събития. По-голямата част от B2B маркетинго-

зите участват в събития, особено конференции, търговски панаири, изложби, уебинари и др. Участието в търговски изложения е от съществено значение за комуникациите на компанията. На подобни събития е препоръчително срещите да са предварително уговорени. Следователно продавачите трябва да могат да впечатлят много бързо. Важно е също така да се участва в професионални форуми (национални и местни), където присъстват купувачи. Ефективност в B2B маркетинговата комуникация има и организирането и участието в конференции. Тези събития целят главно да намерят хора, интересувани се от продукта, да изградят марка и да ангажират клиента.

При изготвяне на B2B международните маркетингови стратегии не трябва да се пренебрегва значението на уебсайтовете и социалните мрежи.

Корпоративните уебсайтове предоставят множество различна по вид информация на клиентите. Корпоративните клиенти най-често нямат пълна информация за компанията, свързана с развитието на дейността, ценови листи, продуктов асортимент и използвани технологии. Купувачите най-често напускат уебсайтовете поради липсата на информация за контакт и анимираните реклами. Маркетолозите често създават уебсайтове за своята марка със съдържание, което очакват клиентите им да споделят в социалните медии [11].

Социалните мрежи са канал за цялостна комуникация на марката, където нейната разлика може да бъде изразена. Те създават ефект на общност и впечатление за марката, което трябва да е в съответствие с корпоративните ценности. Социалните медии се нуждаят от силна стратегия за съдържание, защото са важен инструмент за привличане на нови клиенти и подобряване на взаимоотношения със съществуващи. Използването на социални медии има силата да създаде конкурентно предимство на фирмите в B2B взаимоотношенията [11]. Социалните медии имат потенциала да помогнат на компанията да подобри комуникационните си възможности, като улеснят популяризирането на знанията на служителите и насърчат ангажираността чрез съвременни технологии. В B2B взаимоотношенията компанията ефективно използва брандовите си страници в социалните медии за директно ангажиране на потребителите и развитие на дългосрочни взаимоотношения, което води до увеличени продажби и подобрена разпознава-

емост на марката. В сферата на B2B, интегрирането на силно присъствие в социалните медии в организационната рамка е от решаващо значение, служейки не само като посредник по време на реализирането на продажбите. Платформите на социалните медии позволяват на търговския персонал да установява връзки с клиентите, насърчавайки социалния капитал, който подобрява взаимодействието и ангажираността. Използването на социалните медии има потенциал да подобри организационните комуникационни възможности чрез насърчаване на експертния опит на персонала и ангажираността с използване на авангардни технологични инструменти. Включването на социалните медии, обхващащи маркетинг на съдържание и онлайн медии, на различни етапи от цикъла на продажбите, носи множество предимства за бизнеса, включително подобрени взаимоотношения с клиентите, съдействие при продажбите, засилена корпоративна репутация и развитие на марката. Използването на социалните медии има ключова роля в оформянето на процеса на продажби, служейки като медиатор между етапите на продажбите и произтичащите от това организационни ползи. Интегрирането на социалните медии в B2B маркетинговите стратегии може да служи като мощен инструмент за постигане на корпоративните цели, особено когато умело се комбинират дигитални и традиционни комуникационни канали за изграждане на трайни взаимоотношения с клиентите [12].

Дигитализацията също оказва съществено влияние в B2B международните маркетингови стратегии, като променя начина, по който функционират пазарите и начина, по който клиентите се държат и разбират ценностните предложения на фирмите. Изкуственият интелект, блокчейн, сигурността/цялостността на данните, интернет на нещата и анализът на големи данни са само някои от възможните дигитални тенденции, които могат да оформят начина, по който се разбират и управляват B2B отношенията. Дигитализацията променя и брандирането в B2B отношенията. Марките са основното средство, чрез което клиентите идентифицират и разпознават предложенията на фирмата, а фирмите оказват влияние върху формирането на убежденията и действията на клиентите и предоставят функционални, емоционални и себеизразителни ползи [13]. Механизмите на марката също така пораждат и улесняват взаимоотношенията между купувачи и

доставчици, тъй като марките позволяват получаването на априорна информация за потенциални партньори, спомагат за постигане на легитимност, поддържат репутацията и установяват очаквания за участие в B2B обмен. Въпреки че брендирането традиционно се изследва по-обстойно в B2C среда, B2B изследванията все повече се увеличават. За да бъде B2B брендирането ефективно, всички заинтересовани страни трябва да споделят общо и единно възприятие за марката. Докато по-малките B2B фирми могат да разчитат повече на лични взаимодействия с клиентите, за да популяризират своите марки, по-големите използват алтернативни начини за комуникация на марката. Дигитализацията може да помогне на компаниите да се справят с тези проблеми, като им помогне да осигурят платформа за предоставяне на сплотен имидж на марката на всички заинтересовани страни. Последните изследвания показват, че дигиталните медии могат да бъдат ключов фактор за B2B брендирането [14].

Дигитализацията увеличава конкуренцията и допълнително насърчава компаниите да търсят специфични начини да се отличат на B2B пазара. Освен това, тя промени начина, по който се изпълнява B2B брендирането. Всъщност, дигиталните взаимодействия бързо заместват традиционните контакти с търговци, които отдавна са отличителен белег на B2B брендирането. Възходът на дигиталните медии прави изграждането на марка многопосочно. Фирмите и техните бизнес клиенти са взаимосвързани, могат да допринасят за онлайн дискусии и да създават и обменят съдържание. Социалните медии позволяват автентични, преживяващи истории да бъдат разказвани от бизнес клиентите, а не само маркетингови послания, които фирмите да предават. По този начин, дигитализацията позволява разговори около марката, за разлика от налагането на маркетингови послания. Поради дигитализацията, B2B брендирането се създава съвместно с бизнес клиентите. Дигитализацията променя и динамиката на взаимоотношенията. Основна характеристика на B2B взаимоотношенията е тяхната динамичност. Фирмите и техните представители преминават през променящи се преживявания в B2B взаимоотношенията с течение на времето, а дигиталните елементи на маркетинга, като например използването на социални медийни платформи, могат да повлияят на това как динамиката на вза-

имоотношенията между партньорите в рамките на жизнения цикъл на B2B взаимодействията. Съответно, понятията като скорост на ангижираност, роля на участника, качество на взаимоотношенията, както и възможности и съвместни дейности, са понятия, свързани с динамиката на B2B взаимоотношенията, които изискват допълнително внимание по отношение на дигиталния маркетинг. Дигитализацията напълно промени начина, по който участниците в B2B мрежата могат да развиват взаимоотношения, и също така силно повлиява на етапите на взаимоотношенията. Дигитализацията на бизнес отношенията може да донесе значителни ползи за участващите страни, включително по-ниски транзакционни разходи и повишена стойност за клиента [15].

Предизвикателства и възможности за преодоляването им при прилагане на B2B международните маркетингови стратегии

Съществуват множество предизвикателства за достигане на ефективност в използваните B2B международните маркетингови стратегии. Значително предизвикателство е сложният процес на вземане на решения. B2B покупките включват множество заинтересовани страни, което може да усложни процеса на вземане на решения. Маркетолозите трябва да гарантират, че техните стратегии отговарят на опасенията на различни отдели, включително снабдяване, финанси, ИТ, производство и др.

Като друго предизвикателство може да се посочи генерирането и квалификацията на лийдове. Генерирането на висококачествени лийдове е значително предизвикателство в B2B маркетинга. Компаниите трябва да инвестират в инструменти и стратегии, които не само привличат лийдове, но и ги квалифицират. Ефективните стратегии за подхранване на лийдове са от съществено значение за придвижването на потенциалните клиенти през фунията за продажби.

Значително предизвикателство е задържането и лоялността на клиентите. Поддържането на дългосрочни взаимоотношения е от решаващо значение в B2B маркетинга. Не става въпрос само за осъществяване на продажба, а за подхранване на взаимоотношенията, за да се осигури повторен бизнес. Програмите за лоялност и персонализираните на последващи действия са жизненоважни за задържане на клиентите [9].

Навременността в B2B контекста е критично свързана със способността да се съобщи подходящото съдържание с нуждите на клиента на различните етапи от вземането на решения. Въпреки това, подобно съвпадение е трудно постижимо на практика. За да преодолеят този проблем, компаниите все повече разчитат на технологии за маркетингова автоматизация, за да насочват последователно генерирано от фирмите съдържание към общи профили на купувачи. Основната цел е да се генерира ангажираност, за която е известно, че води до положителни резултати на ниво фирма, като например подобрени нагласи към марката или резултати от продажбите [4]. Установено е, че маркетинга на съдържание има съществено значение в B2B международните маркетингови стратегии. Анализирани са влиянията на различни характеристики на B2B съдържанието (напр. езикови стилове, характеристики на съобщенията и привлекателност) и тяхното влияние върху ангажираността със съдържанието (напр. харесвания, коментари, споделяния/ретуитове) в услугите на социалните мрежи [5].

Съвременните B2B купувачи изискват личен подход. Маркетингът, базиран на клиенти, или маркетингът, базиран на ключови клиенти, все повече се развива. За да се идентифицира правилно клиентът, е необходимо взаимодействие с екипа от продавачи, посещение на търговски изложения и осъществяване на контакт с бивши (и потенциални) клиенти. Като цяло, съществуващите клиенти притежават много по-голяма стойност от клиентите, които са нови за компанията, и разширяването на сътрудничеството с тях е от съществено значение за максимизиране на стойността на компанията в B2B взаимоотношенията. Съществуващата грижа за клиента позволява по-добро разбиране на неговите желания, намиране на ценна информация и обсъждане с него на цели и визия, така че и двете страни да се разбират взаимно и клиентът да може да приеме идеите и решенията на продавача. Настоящият клиент получава информация, преди да влезе в контакт с продавача. В миналото получаването на информация е било използвано за приблизително 10% от процеса на покупка, а сега е 50-70%. В бъдеще този процент ще продължи да расте. Интернет предоставя огромно количество информация във форуми, потребителски групи, социални мрежи или в заявки в Google на потенциалните клиенти. Личният контакт идва в по-късните етапи от процеса на

пазаруване, което също спестява разходи на продавача. Причината, поради която компанията губи клиентите си или защо потенциалните клиенти не се превръщат в реални клиенти, е лошото разбиране от страна на клиента на предлаганата стойност. Това се дължи на лошо извършено позициониране. За правилното разбиране на клиента е важно маркетинговият и търговският (бизнес) отдел да си сътрудничат, като периодично се предава информация и по-добре да се разбере каква е очакваната стойност за клиента. Конкурентното разузнаване е от голямо значение, но е подценявано от компаниите. Това предоставя общ преглед на индустрията, но също така помага за собственото диференциране [10].

При увеличаване на продажбите, особено в сферата на B2B бизнеса, ролята на маркетинговите комуникационни стратегии е изключително важна. Услугите за компаниите и предлагането на продукти са във фокуса на B2B бизнеса, следователно в този контекст успехът на разпознаваемостта на марката, изграждането на мрежа от контакти и обема на продажбите изисква добра маркетингова комуникационна стратегия. Основното затруднение, пред което са изправени B2B компаниите по отношение на социалните медии, е липсата на разбиране как ефективно да комбинират наличните платформи като стратегически инструменти и как оптимално да интегрират тези инструменти в цялостен маркетингов подход [12].

Заклучение

B2B маркетингът е динамичен и съществен компонент на съвременния бизнес пейзаж. Чрез използването на стратегии като маркетинг на съдържание, SEO и маркетинг, базиран на акаунти, бизнесите могат ефективно да достигнат до други организации, да изградят дълготрайни взаимоотношения и да стимулират растежа. Въпреки своите предизвикателства, B2B маркетингът предлага широки възможности за иновации, особено в дигиталното пространство, и играе ключова роля в оформянето на бъдещето на бизнес търговията. B2B маркетингозите използват няколко показателя, за да измерват ефективността на своите кампании, като генериране на потенциални клиенти и процент на конверсия (изследващ броя на генерираните квалифицирани потенциални клиенти и процентът на конверсия в продажби),

пожизнена стойност на клиента (CLV) (анализиращ общият очакван приход от клиент през целия период на взаимоотношенията му с бизнеса), възвръщаемост на инвестициите (ROI) (оценка на финансовата възвръщаемост от маркетинговите дейности спрямо свързаните с тях разходи) и показатели за ангажираност (споделяния в социалните медии, коментари и изтегляния на съдържание, които показват колко ангажирана е аудиторията с марката).

Литература

1. Cortez, R. Lecaros, R. 2024. Developing a global B2B strategy for products and services management: practical guidance from the field. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (9). <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2024-0109>.
2. Kotler, P. Armstrong, G. Opresnik, M. 2020. *Principles of Marketing* (18th ed.). Pearson, 189-192.
3. Chaffey, D. 2019. *Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice*. Pearson Education, 70-71.
4. Terho, H. Salonen, A. Yrjanen, M. 2023. Towards a contextualized understanding of inside sales: The role of sales development in effective lead funnel management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38 (2), 337-352.
5. Meire, M. Coussement, K. Caigny, A. Hoornaert, S. 2022. Does it pay off to communicate like your online community? Evaluating the effect of content and linguistic style similarity on B2B brand engagement. *Industrial Marketing Management*, 106, 292-307. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.09.006>
6. Shahbaznezhad, H. Dolan, R. Rashidirad, M. 2021. The Role of Social Media Content Format and Platform in Users' Engagement Behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 53(1), 47-65. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.05.001>.
7. Ahearne, M. Atefi, Y. Lam, S. 2022. The future of buyer – seller interactions: a conceptual framework and research agenda. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 50, 22-45. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00803-0>.
8. Cortez, R. Johnson, W. Dastidar, A. 2023. Managing the content of LinkedIn posts: Influence on B2B customer engagement and sales? *Journal of Business Research*, 155. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113388>.
9. Salonen, A. Mero, J. Munnukka, J. Zimmer, M. Karjaluo, H. 2024. Digital content marketing on social media along the B2B customer journey: The effect of timely content delivery on customer engagement. *Industrial Marketing Management*, 118, 12-26. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.02.002>.
10. Bamberger, B. Reinarz, W. Ulaga, W. 2025. Navigating the future of B2B marketing: The transformative impact of the industrial metaverse. *Journal of Business Research*, 188. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115057>
11. Povolna, L. 2017. Marketing communications on B2B markets. *Dokbat*, 13. DOI:10.7441/dokbat.2017.29
12. Rudi, J. Mubarak, D. Ar-Rasyi, H. Rahayu, W. 2024. B2B Marketing Communication Strategies In Increasing Sales: A Systematic Literature Review. *International Journal of Business Law and Education* 5(2), 1543-1550. DOI:10.56442/ijble.v5i2.600.
13. Ramaswamy, V. Ozcan, K. 2016. Brand value co-creation in a digitalized world: an integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33 (1), 93-106.
14. Lipiäinen, H. Karjaluo, H. 2015. Industrial branding in the digital age. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30 (6), 733-741.
15. Hofacker, C. Golgeci, I. Pillai, K. Gligor, D. 2020. Digital marketing and business-to-business relationships: a close look at the interface and a roadmap for the future. *European Journal of Marketing*, 54 (6), 1161-1179. doi: <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2020-0247>

гл. ас. д-р Христо Георгиев Георгиев,
Hristo Georgiev Georgiev Ph.D.
Бургаски държавен университет „Проф. д-р
Асен Златаров“, Burgas State University "Prof.
Dr. Asen Zlatarov"
Mobile phone number: +389 886 800 880
e-mail: hristo_g_g@abv.bg



ЦЕНОВИ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНА ИНФЛАЦИЯ В АВТОМОБИЛНИЯ СЕКТОР

Христо Георгиев

PRICING STRATEGIES IN THE CONTEXT OF GLOBAL INFLATION IN THE AUTOMOTIVE SECTOR

Hristo Georgiev

ABSTRACT: *The significant increase in electric vehicle sales highlights the growing consumer interest in sustainable transportation. This shift is supported by government incentives and advances in electric vehicle technology. The steady increase in the average price of a new car is driven by higher production costs, including raw materials, and the introduction of advanced technologies and features in new vehicles. Inflation and raw material costs have a direct impact on car prices. As these costs increase, manufacturers can pass them on to consumers, leading to higher vehicle prices. Price behaviour across regions reveals a clear shift: traditional forecasting methods based on average growth rates and stable product cycles can no longer capture the complex pricing realities of a global inflationary automotive sector. To effectively forecast car price trends, models need to evolve and remain flexible in response to market changes.*

Key words: effectiveness pricing, factors, inflation, strategies

Въведение

Глобалната автомобилна индустрия е основна част от световната икономика, влияейки върху и бивайки повлияна от различни икономически, технологични и потребителски тенденции. Разбирането на тенденциите в цените на автомобилите и факторите, които им оказват влияние, е от решаващо значение за заинтересованите страни, включително производители и потребители.

От 2018 до 2023 г. световният автомобилен пазар претърпява значителни промени. Посоченият период се отличава с възстановяване след икономическия спад, причинен от пандемията от COVID-19, заедно с бърз напредък в технологиите, особено в сектора на електрическите превозни средства (EV). Автомобилната индустрия се сблъсква с много предизвикателства, включително прекъсвания във веригата за доставки, нарастващи разходи за суровини и изместване на потребителските предпочитания към по-устойчиви и технологично напреднали превозни средства. Една от най-забележителните тенденции през този период е повишаване интереса към електрически превозни средства. Правителствата по целия свят

започват да въвеждат различни стимули и политики за насърчаване на използването на електрически превозни средства като част от своите цели за опазване на околната среда и устойчивост. Тези политики включват данъчни стимули, субсидии и инвестиции в зарядна инфраструктура. Нарастващата осведоменост на потребителите по екологичните проблеми и дългосрочните ползи от разходите за електрически превозни средства допълнително оказват влияние върху тенденцията. Друг съществен фактор, влияещ върху цените на автомобилите, е колебанието в цените на суровините. Автомобилната индустрия разчита в голяма степен на различни суровини, включително стомана, алуминий и литий. Цените на тези материали могат да варират значително поради геополитическо напрежение, търговски политики и смущения в глобалната верига за доставки. Например, търговското напрежение между Съединените щати и Китай през последните години повлия на цените на автомобилните суровини, впоследствие върху производствените разходи и цените на дребно на превозните средства [1].

Цел на доклада е да се анализират ценовите стратегии в условия на глобална инфлация в автомобилния сектор. Постигането на

формулираната цел се осъществява с изпълнението на следните **задачи**:

1. Да се анализират факторите, влияещи върху цените в автомобилния сектор.
2. Да се разгледат използваните ценови стратегии в Европа, Китай и САЩ.
3. Да се анализират ценовите стратегии в автомобилния сектор в условия на инфлация.
4. Да се представят възможностите за преосмисляне в модела на прогнозиране на цените в автомобилния сектор.

Фактори, влияещи върху цените в автомобилния сектор

В Европа производителите на оригинално оборудване са под натиск от целите на ЕС за съответствие с изискванията за емисии на CO₂ и мандата на Обединеното кралство за превозни средства с нулеви емисии (ZEV). Тези регулации принуждават производителите да направят електрическите превозни средства по-достъпни по-рано от планираното, често преди да са готови платформите за пестене на разходи от следващо поколение. Производители като VW Group, Stellantis, Renault и Hyundai/Kia вече са въвели намаления на цените в средата на цикъла и базови BEV (Battery Electric Vehicle – електрически автомобил, задвижван изцяло от електрически мотор и батерия), за да останат в съответствие с изискванията [2].

Регулаторните рамки и стандартите за емисии имат ключова роля при формирането на цените на автомобилите. Различните региони имат различни стандарти за емисии и разпоредби за безопасност, които пряко влияят върху разходите за производство на превозни средства. Например, строгите норми за емисии на Европейския съюз изискват от производителите да инвестират в по-чисти технологии, което увеличава производствените разходи. По подобен начин разпоредбите за безопасност в Северна Америка налагат включването на усъвършенствани функции за безопасност, което допълнително повишава цените на превозните средства. Тези регулаторни изисквания, макар и от съществено значение за екологичната устойчивост и безопасността на потребителите, допринасят за общата цена на превозните средства [3].

Освен регулациите бързо развиващи се тенденции принуждават производителите на оригинално оборудване в автомобилния сектор да

преосмислят ценовите си стратегии по-агресивно и по-рано от очакваното. Агресивното ценообразуване на Tesla продължава да задава конкурентни критерии, докато китайските производители на оригинално оборудване ускоряват натиска в цяла Европа. Тези действия променят тенденциите в цените на автомобилите в световен мащаб [1, 3].

Вътрешните структури на разходите и геополитическата динамика добавят още един слой нестабилност, особено в САЩ. Инфлацията след COVID, покачващите се цени на материалите, логистиката и труда довеждат до 26% увеличение на средните цени на превозните средства в периода от 2020 до 2025 г. Тези икономически промени пряко влияят върху тенденциите в цените на автомобилите на ключови пазари. От 2018 до 2023 г. продажбите на нови автомобили в световен мащаб претърпяват значителни колебания, със значителен спад през 2020 г., вероятно поради пандемията от COVID-19. Продажбите започват да се възстановяват през следващите години. Междувременно продажбите на електрически превозни средства (EV) показват постоянна възходяща тенденция, отразяваща нарастващото приемане на устойчиви транспортни решения. Нарастващите продажби на електромобици показват нарастващ потребителски интерес към екологични варианти, подкрепен от правителствени стимули и напредък в технологиите за електрически превозни средства. Тази промяна се дължи на нарастващата екологична осведоменост и подкрепящите правителствени политики, които правят електрическите превозни средства по-привлекателни и достъпни за потребителите. Държавните субсидии за електрически превозни средства имат ключова роля за повишаване на достъпността им за потребителите и за насърчаване на тяхното приемане. Увеличението на субсидиите съответства на нарастването на продажбите на електрически превозни средства, което подчертава въздействието на правителствените политики върху пазарната динамика [4].

Инфлацията също има критична роля при определянето на цените на автомобилите. С повишаването на инфлацията, разходите за производство и дистрибуция се увеличават, което води до по-високи цени на превозните средства за потребителите. Глобалният темп на инфлация варира между отделните страни, но показва обща тенденция на увеличаване в периода от 2018 до 2025 г., което се отразява на цената на стоките и услугите, включително

автомобилите. С нарастването а темповете на инфлация, производителите се сблъскват с по-високи производствени разходи, които често се прехвърлят върху потребителите под формата на по-високи цени на превозните средства. Постепенното нарастване на инфлацията оказва пряко въздействие върху производствените разходи за автомобили, което от своя страна довежда до по-високи цени за потребителите [5].

Предпочитанията на потребителите са се променили значително през последните няколко години. Търсенето на усъвършенствани функции, като свързаност, възможности за автономно шофиране и подобрени функции за безопасност, се е увеличило. Потребителите са склонни да плащат повече за превозни средства, оборудвани с тези усъвършенствани технологии. Тази промяна в предпочитанията на потребителите е накарала производителите да инвестират повече в научноизследователска и развойна дейност, като по този начин са увеличили производствените разходи и цените на превозните средства. Еволюцията в потребителските предпочитания е съществен фактор, влияещ върху цените в автомобилния сектор. Освен това, внедряването на технологии за изкуствен интелект и машинно обучение в превозните средства също допринася за по-високите цени. Тези подобрения не само подобряват шофирането и безопасността, но и увеличават общите производствени разходи, които производителите прехвърлят върху потребителите [6].

Освен това, регулаторните рамки имат ключова роля при формирането на цените на автомобилите. Различните региони имат различни стандарти за емисии и разпоредби за безопасност, които пряко влияят върху разходите за производство на превозни средства. Например, строгите норми за емисии на Европейския съюз изискват от производителите да инвестират в по-чисти технологии, което увеличава производствените разходи. По подобен начин, разпоредбите за безопасност в Северна Америка налагат включването на усъвършенствани функции за безопасност, което допълнително увеличава цените на превозните средства [2].

Технологичният напредък, особено в областта на изкуствения интелект и машинното обучение, също повлиява на автомобилната индустрия. Технологиите за автономно шофиране, свързаността в автомобила и усъвършенстваните системи за подпомагане на водача

(ADAS) стават все по-разпространени. Докато тези технологии подобряват шофирането и безопасността, те също така увеличават производствените разходи, което се отразява в крайните цени на превозните средства. Инвестициите в научноизследователска и развойна дейност за тези технологии са значителни и производителите прехвърлят тези разходи върху потребителите [7].

Глобалният преход към устойчивост довежда до засилен фокус върху намаляването на въглеродния отпечатък на превозните средства. Тази промяна увеличава интереса към приемането на хибридни и електрически превозни средства, които въпреки по-високите си първоначални разходи, предлагат дългосрочни ползи по отношение на по-ниски разходи за гориво и намалени емисии. Първоначалната по-висока цена на тези превозни средства често се компенсира от държавни стимули и субсидии, насърчаващи тяхното приемане от потребителите [4]. В периода от 2018 до 2025 г. средната цена на автомобилите се увеличава значително. Това увеличение може да се обясни с няколко фактора, включително напредък в технологиите, увеличени производствени разходи и по-високо търсене на усъвършенствани функции и свързаност. Едновременно с това се отчитат нарастващи разходи за материали, използвани в производството на автомобили. Нарастащите разходи за суровини, от съществено значение за производството на автомобили, допринасят пряко за покачването на цените на превозните средства, като се отразяват както на потребителите, така и на пазара като цяло. Тази тенденция подчертава значителното влияние на производствените разходи върху пазарните цени в автомобилния сектор в световен мащаб [5].

Глобалните прекъсвания на веригата за доставки, особено тези, причинени от пандемията от COVID-19, оказват значително въздействие върху цените на автомобилната индустрия. Пандемията довежда до недостиг на критични компоненти, като например полупроводници, които са от съществено значение за съвременните превозни средства. Този недостиг причинява забавяне в производството на превозни средства и увеличи разходите, тъй като производителите се затрудняваха да осигурят необходимите части. Доминиращите ефекти от тези прекъсвания продължават да влияят върху цените на автомобилната индус-

трия, което подчертава значението на стабилното управление на веригата за доставки за поддържане на стабилно ценообразуване.

Ценови стратегии в автомобилния сектор в Европа, Китай и САЩ

С натиск върху глобалните ценови стратегии, изследването на регионалните променливи в тенденциите в цените на автомобилите показва как производителите на оригинално оборудване в автомобилния сектор реагират на специфичните регулаторни, икономически и конкурентни условия.

В Европа регулаторният натиск довежда до конкурентно пренасочване на използваните стратегии. Ценовите стратегии се преоформят от сближаването на регулаторните срокове, засилването на конкуренцията при BEV и необходимостта от непрекъснати продуктови подобрения както в електрическите, така и в тези с горене. Ценообразуването на BEV, особено в сегментите B и C, е под значителен натиск, защото производителите на оригинално оборудване се надпреварват да постигнат целите за съответствие с CO₂ и ZEV (Zero-Emission Vehicles – превозни средства с нулева емисия), като същевременно разширяват достъпните предложения за електрически автомобили. През 2023 г. средната цена на BEV в сегмента B е била близо 40 000 евро – приблизително 15 000 евро повече от еквивалентните модели с двигател с вътрешно горене. През 2026 г. и след това се очаква тази разлика да намалее, като средните цени на BEV в сегмента се приближат до 30 000 евро, което отразява както конкурентното пренасочване, така и подобренията в разходите в ранен етап [8].

В същото време моделите с горене и хибридните модели не стоят на едно място. Производителите на оригинално оборудване инвестират в продуктовата същност на всички задвижващи агрегати, за да поддържат пазарната си значимост и да отговарят на затягащите се стандарти за емисии. Цените на пълните хибриди се стабилизират, но се очаква моделите с двигатели с вътрешно горене и plug-in хибридите да се покачват със среден годишен темп на растеж от 3,5%, поради регулаторни подобрения, нови функции и технологични подобрения.

В резултат на посочените тенденции производителите на оригинално оборудване са изправени пред двойно предизвикателство в цено-

образуването – затваряне на разликата в достъпността на електрическите автомобили, като същевременно защитават маржовете на все по-скъпите модели с двигатели с вътрешно горене, които се очаква да останат в портфолиото и през следващото десетилетие.

Китай се отличава с хиперконкуренция и последици от ценова война. Никъде тенденциите в цените на автомобилите не се променят по-бързо, отколкото в Китай, където 35% спад в средните цени на NEV (New Energy Vehicle – автомобил с нова енергия, т.е. задвижва от алтернативни на изкопаемите горива, като изцяло електрически автомобили (BEV), плъгин хибриди (PHEV) и автомобили с горивни клетки (FCEV) и 62 нови марки, навлизащи на пазара от 2020 г. насам, подчертават интензивността на конкуренцията. Китайските производители на оригинално оборудване вече държат над 70% от сегмента под 200 000 юана. Местните производители задържат господството си в ниския клас и се насочват и към по-високия пазар, насочвайки се към сегменти с по-висок марж с премиум подмарки и технологично напреднали продукти. YangWang на BYD, съвместните предприятия на Huawei и марки като Denza, Zeekr, Li Auto и IM завладяват нарастващ дял в диапазона 200 000 – 600 000 юана. Тази сегментация сигнализира за дългосрочна промяна към зрялост, въпреки, че се очаква известен период от време със силен ценови натиск, преди консолидацията да нулира базовата линия на цените [9].

В САЩ се установява препозициониране на стойността и изчезващ сегмент от базови автомобили. В Съединените щати тенденциите в цените на автомобилите се формират повече от инфлацията, тарифите и стратегическото препозициониране. От 2020 г. до 2025 г. средните цени на превозните средства са се повишили с 26%, обусловени от увеличението на разходите за суровини и труд. Допълнително среднопретеглено увеличение на препоръчителната цена на дребно с 4,6% се прогнозира за 2026 г. Тази промяна в цените има ясно пазарно въздействие: сегментът под 35 000 долара, който исторически е представлявал 40% от общия обем на индустрията, постепенно изчезва. Производителите на оригинално оборудване се оттеглят от предложенията за базови автомобили и вместо това разширяват портфолиата си в сегмента над 65 000 долара, който традиционно е представлявал само 10% от пазара. Отделно, много производители на оригинално оборудване пренастроят своите

стратегии за електрически превозни средства – отлагат пускането на пазара, намаляват функциите и дават приоритет на по-малки, по-достъпни електрически превозни средства, съобразени с очакванията на потребителите и разходите за разработка. Посоченият финансов натиск се утежнява допълнително от външни фактори на разходите, най-вече тарифите. Въпреки че американските производители на оригинално оборудване са поели митническото въздействие в краткосрочен план, този подход е неустойчив, което допълнително засилва натиска за по-трайни, положителни за маржа ценови стратегии [10].

Ценови стратегии в автомобилния сектор в условия на инфлация

Ценообразуване, базирано на стойност и „технологично премиум“: Производителите, особено в Китай, се отклоняват от ценообразуване, базирано на цена плюс, към „технологично премиум“ стратегии. Това включва използване на усъвършенствани системи за подпомагане на водача, инфоразвлекателни системи и софтуер, което позволява по-високи маржове, дори когато разходите за хардуер се задържат на едно ниво [11]:

- Добавянето на екстри и увеличаването на цените – вместо директно увеличение на препоръчителната цена на дребно, производителите на оригинално оборудване добавят високотърсени технологични функции (напр. ADAS, първокласни материали) в по-високомаржови, напълно оборудвани модели.

- Промяна на сегментите и рационализация на портфолиото – производителите намаляват фокуса си върху достъпни модели от начално ниво (под 35 000 долара) и предпочитат премиум, високомаржови, по-големи автомобили (над 65 000 долара), където платежоспособните потребители са по-малко чувствителни към инфлационното увеличение на цените.

- Динамично и регионално ценообразуване – търговците на дребно и производителите на оригинално оборудване приемат динамично ценообразуване в реално време, което отчита регионалните наличности, местното търсене и действията на конкурентите, вместо да поддържат национални статични цени.

- Споделяне на разходите по договори – за да управляват нарастващите разходи (енергия, логистика, труд), доставчиците преминават от традиционни договори с фиксирана

цена към клаузи за автоматично повишаване на цените, които им позволяват да споделят тежестта на инфлацията с производителите на оригинално оборудване.

Посочените ценови тенденции в условия на глобална инфлация се различават в отделните държави, поради което се наблюдават регионални адаптации.

В САЩ с очаквано допълнително увеличение на препоръчителната цена на производителя с 4% за 2026 г., производителите на оригинално оборудване пренасочват фокуса си обратно към автомобили с двигатели с вътрешно горене (ICE) с висок марж, като внимателно се съобразяват с тарифите и слабото търсене на електромобили [10].

В Европа регулаторният натиск и високата конкуренция намаляват цените на BEV по-бързо от очакваното в сегментите B/C, което кара производителите на оригинално оборудване да увеличават цените на двигателите с вътрешно горене, за да субсидират загубите на електромобили [8].

В Китай се появява подход „технологична премия“, който компенсира ценовите войни, като се отдалечава от конкуренцията в нисък клас към продукти с по-висок марж и технологично напреднали продукти [9].

Фактори, влияещи върху използваните ценови стратегии в условия на глобална инфлация са:

- Мита – повите търговски мита върху вносните компоненти принуждават производителите на оригинално оборудване да прехвърлят разходите върху потребителите, което потенциално намалява продажбите на нови автомобили до ~15 милиона бройки през 2026 г.

- Благоприятност на хибридите – поради високите разходи за батерии и инфраструктурните предизвикателства, хибридите получават премиум цени, защото потребителите се стремят да балансират достъпността с икономиите на експлоатационни разходи.

- Промяна в потребителското поведение – комбинацията от рекордни цени на превозните средства, високи разходи за застраховки и лихвени проценти насърчава много купувачи към пазара на употребявани автомобили, което подтиква производителите да засилят програмите за сертифицирани употребявани автомобили.

Периодът 2024-2025 г. може да се определи като такъв на значителна промяна, защото автомобилният сектор е изправен пред потенциално свиване на обема на продажбите поради

намалената достъпност, което принуждава производителите да се съсредоточат върху оперативната ефективност и новите потоци от приходи, задвижвани от софтуер.

Преосмисляне в модела на прогнозиране на цените

Ценовото поведение в различните региони разкрива ясна промяна: традиционните методи за прогнозиране, базирани на средни темпове на растеж и стабилни продуктови цикли, вече не могат да обхванат сложните реалности за ценообразуване в условия на глобална инфлация в автомобилния сектор. За да се прогнозира ефективно тенденциите в цените на автомобилите, моделите трябва да се развиват и да бъдат гъвкави, спрямо промените на пазара.

Използването на статични средни стойности създава риск от пропускане на епизодичния, понякога рязък характер на ценовите движения. Прогнозите трябва да използват ценови диапазони, обвързани с регулаторни, ценови и конкурентни променливи, а не прогнози за фиксирани сегменти за прогнозиране на търсенето. Сравненията с конкуренти вече трябва да включват бързо развиващи се играчи като Tesla, BYD и китайски марки, подкрепени от съвместни предприятия [2].

Производителите на оригинално оборудване коригират цените в средата на цикъла, реструктурират моделите и премахват функциите, за да постигнат целите за достъпност. Прогнозите трябва да отразяват това динамично поведение и да не се фокусират само върху стабилни препоръчителни цени на дребно. Чрез включването на тези елементи, прогнозирането преминава от упражнение, насочено към миналото, към фокусиран върху бъдещето, стратегически инструмент, който позволява на производителите на оригинално оборудване, доставчиците и инвеститорите да се справят с ценовата несигурност с по-голяма увереност.

С развитието на моделите за прогнозиране, трябва да се променят и стратегиите на заинтересованите страни по веригата за създаване на стойност. Производителите в автомобилния сектор трябва да балансират краткосрочното съответствие с дългосрочните цели за марката и маржа, като използват ценови тактики, без да променят позиционирането. Доставчиците трябва да предвиждат променящите се миксове от превозни средства и да планират, като се съобразят с несигурността на обема, докато

производителите преконфигурират портфолиата си. Инвеститорите трябва да следят сигналите за маржа и промените в ценообразуването, за да идентифицират производители с трайни стратегии в нестабилни условия. Чрез разбирането на тези стратегически императиви, заинтересованите страни могат по-добре да съгласуват решенията си с реалностите на тенденциите в цените на автомобилите, където ценообразуването не е статична крайна точка, а динамично, непрекъснато договаряне.

Заклучение

Установени са няколко критични тенденции и фактори, влияещи върху глобалните цени на автомобилите. Значителното увеличение на продажбите на електрически превозни средства подчертава нарастващия потребителски интерес към устойчивия транспорт. Тази промяна се подкрепя от правителствените стимули и напредъка в технологиите за електрически превозни средства. Постоянното увеличение на средната цена на новия автомобил е повлияно от по-високите производствени разходи, включително разходите за суровини, и внедряването на съвременни технологии и функции в новите превозни средства. Инфлацията и разходите за суровини оказват пряко влияние върху цените на автомобилите. С увеличаването на тези разходи, производителите могат да прехвърлят допълнителните разходи върху потребителите, което води до по-високи цени на превозните средства.

Правителствените субсидии за електрически превозни средства допринасят значително за увеличеното приемане на електрически превозни средства, демонстрирайки ефективността на политическите интервенции при оформянето на пазарните тенденции. Докато удовлетвореността на потребителите остана относително стабилна, леките вариации показват променящи се потребителски очаквания и опит, повлияни от фактори като технологичния напредък и пазарните условия.

Литература

1. Bohlen, P. Simberova, I. 2023. Analysis of factors influencing car purchases on the Internet by automotive customers in Germany. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, Vsl Entrepreneurship and Sustainability Center*, 10(3), 340-361.

2. Yang, C. Quian, L. Liu, M. 2026. Impact of government policies on the electric vehicle industry, environment, and society: A systematic review. *Technology in Society*, 85. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2026.103226>.
 3. Ravi, S. Osipov, S. Turner, J. 2023. Impact of Modern Vehicular Technologies and Emission Regulations on Improving Global Air Quality. *Atmosphere*, 14, 1164. <https://doi.org/10.3390/atmos14071164>.
 4. Zhang, L. Wen, Z. Sun, X. Wang, Y. Zhang, T. 2026. Revealing the impact of electric vehicles trade restrictions on greenhouse gas emissions and welfare. *Resources, Conservation and Recycling*, 227. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2025.108744>.
 5. Han, F. 2024. An Analytical Study on Global Automotive Price Trends and Influencing Factors. *Transactions on Economics, Business and Management Research*, 10, 166-173. <https://doi.org/10.62051/5fngf840>.
 6. Huang, J. 2025. Price Prediction and Analysis of Price Influencing Factors for Second-hand Car Sales in AutoTrader Based on XGBoost Algorithm. *World Scientific Research Journal*, 11(9), 38-49. [https://doi.org/10.6911/WSRJ.202509_11\(9\).0006](https://doi.org/10.6911/WSRJ.202509_11(9).0006).
 7. Zhang, J. 2025. Analysis of Factors Affecting Automobile Prices and Their Impact on the Market. *Science and Technology of Engineering, Chemistry and Environmental Protection*, 1 (4). DOI: <https://doi.org/10.61173/v0nnx252>.
 8. Milovanovic, G. Lepojevic, V. Stankovic, T. Popovic, G. 2026. The influence of macroeconomic factors on the automobile industry in the EU. *Teme*, 4, 765-776. DOI:10.22190/TEME250214050M
 9. Xue, C. 2024. Research on the Influencing Factors of Automobile Price Based on Multiple Linear Regression Model. *Highlights in science, engineering and technology*, 83. DOI: <https://doi.org/10.54097/w0tdrk16>.
 10. Glimm, F. Fabus, M. 2024. Assessing the effects of the Inflation Reduction Act of 2022 of the United States of America on international car manufacturers using Volkswagen as an example. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*. DOI:10.25312/2391-5129.37/2023_02FGMF
 11. Han, F. 2024. An Analytical Study on Global Automotive Price Trends and Influencing Factors. *Transactions on Economics, Business and Management Research*, 10, 165-168.
-
- гл. ас. д-р Христо Георгиев Георгиев,
Hristo Georgiev Georgiev Ph.D.
Бургаски държавен университет „Проф. д-р
Асен Златаров“, Burgas State University "Prof.
Dr. Asen Zlatarov"
Mobile phone number: +389 886 800 880
e-mail: hristo_g_g@abv.bg



НАГЛАСИТЕ НА ПОТРЕБИТЕЛИТЕ НА ФУНКЦИОНАЛНИ ХРАНИ КЪМ ХОРЕКА СЕКТОРА

Десислава Пискова

ATTITUDES OF FUNCTIONAL FOOD CONSUMERS TOWARDS THE HORECA SECTOR

Desislava Piskova

ABSTRACT: Lifestyle dynamics and the growing health culture are changing consumer behavior in the HoReCa sector. Functional foods, defined as products with added health value, are increasingly taking up a larger share of customer preferences. Many foods contain functional components that contribute to improving and maintaining human health. The main food groups – fruits, vegetables, cereals, meat, fish and dairy products – are a source of bioactive substances with proven physiological effects. These components include vitamins, minerals, dietary fiber, antioxidants and fatty acids that support the normal functioning of the body.

Of particular importance are naturally occurring compounds of plant and animal origin, which contain active components with a beneficial effect on various physiological processes. Their potential for disease prevention and maintenance of good health requires more in-depth research and effective application in nutrition. This article examines consumer attitudes towards the provision of such foods in restaurants and hotels. The analysis of primary data from the surveys reveals a high degree of willingness to consume functional products, provided that the menu is of high quality and informative. The inclusion of functional ingredients in culinary offerings can improve the health profile of dishes and respond to the growing consumer demand for balanced and personalized nutrition. Of particular importance is the adaptation of recipes to specific dietary regimes, such as vegan, gluten-free or low-carb. An analysis of challenges such as higher costs, the need for staff training and the provision of transparency and reliable information to customers is necessary. In conclusion, functional foods represent a significant opportunity to increase competitiveness, customer satisfaction and the sustainable development of the sector. They combine a culinary experience with health benefits, while contributing to sustainable development and innovation in the industry..

Key words: functional foods, HoReCa, consumer attitudes, healthy eating.

Въведение

В последните две десетилетия се наблюдава парадигмална промяна в потребителското поведение. Здравето вече не се разглежда просто като липса на болест, а като активен процес на оптимизация на физическото и менталното състояние. Тази „уелнес революция“ доведе до засилено търсене на функционални храни – продукти, които освен основната си хранителна стойност, носят и допълнителни ползи за здравето (подобряване на имунитета, храносмилането, когнитивните функции).

Глобалният контекст на здравословния начин на живот

Глобализацията и лесният достъп до информация превърнаха „чистото хранене“ (clean eating) в социален стандарт. Пандемията

от COVID-19 ускори този процес, поставяйки имунната устойчивост в центъра на потребителските приоритети. Според данни на Grand View Research, пазарът на функционални храни се очаква да расте със среден годишен темп от близо 8%, което неизбежно рефлектира върху сектора на услугите извън дома.

Функционалните храни в HoReCa сектора

HoReCa секторът традиционно се свързва с хедонистично преживяване и социализация. Днес обаче потребителите търсят синергия между удоволствието и здравословния ползи. Нагласите на модерния клиент могат да бъдат синтезирани в няколко направления:

Търсене на „Прозрачност“: Потребителите изискват детайлна информация за произхода

на съставките (farm-to-table) и хранителната стойност на ястията.

Персонализация: Нараства интересът към менюта, адаптирани за специфични нужди – нисковъглехидратни, богати на пробиотици, безглутенови или суперхрани (чия, киноа, куркума).

Функционални напитки: Ресторантите и кафенетата интегрират все повече адаптогенни кафета, комбуча и фрешове с добавени нутриенти, които заменят традиционните газирани напитки.

Методология и резултати от първично проучване

За нуждите на статията е проведено проучване над 50 потребители в (социални мрежи), фокусирано върху нагласите им към здравословни и функционални опции в заведенията.

В Таблица 1 са представени резултатите от анкетното проучване на тема: Нагласите на потребителите към здравословен начин на живот, функционални (здравословни) храни в HoReCa сектора. От резултатите е видно, че поддържане на добро здраве е изключително важно за анкетираните. По-голяма част от тях познават добре функционалните храни. Над 60% са готови да платят по-висока цена, ако произхода на използваните стоки (продукти) е доказан.

Таблица 1: Нагласите на потребителите към здравословен начин на живот, функционални (здравословни) храни в HoReCa сектора.

	Показател	Стойност / Нагласа
1	Важност за здравето (1-10)	8.8 (изключително висока)
2	Познаване на функционалните храни	72 % (висока информираност)
3	Готовност за доплащане	60 % (готови за 15-20 % надценка)
4	Ключово изискване	Прозрачност и доказан произход

Таблица 2: Специфични функционални компоненти в HoReCa менюто

Съставка	Основни ползи	Потенциални рискове / Вреди
<i>Ашваганда</i>	Анти-стрес, по-добър сън.	Сънливост; риск при бременност.
<i>Спирулина</i>	Протеини и имунитет.	Риск от тежки метали при лош произход.
<i>Куркума</i>	Противовъзпалително.	Стомашен дискомфорт при високи дози.
<i>Колаген</i>	Кожа и стави.	Алергени; варираща усвояемост.

„Потребителите вече не търсят нискокалоричните храни, а храни с доказан произход, богати на хранителни вещества подпомагащи активното дълголетие“.

Функционални съставки: Ползи и рискове

Интегрирането на биоактивни добавки изисква експертност поради техния двоен характер.

В Таблица 2 са представени някои суперхрани, техните основни ползи и потенциалните им рискове(вреди за здравето).

Предизвикателства пред бизнеса

Интегрирането на функционални храни в HoReCa сектора изисква не само промяна в доставната верига, но и в квалификацията на персонала. Готвачите вече трябва да

притежават основни познания по нутрициология, за да запазят полезните свойства на продуктите по време на термична обработка.

Статистически анализ на пазарните тенденции (2024–2025)

Настоящият анализ се базира на динамиката на глобалния и местния пазар, подчертавайки финансовите и демографските фактори, които оформят потреблението:

Ръст на пазара: Глобалният пазар на функционални храни се оценява на приблизително **332,2 милиарда долара през 2024 г.**, като се очаква да достигне 638 милиарда долара до 2034 г. със среден годишен темп на растеж (CAGR) от около **6,9%**.

Секторна доминация: Млечните продукти държат най-висок дял (над 38%), следвани от печивата и зърнените храни. В HoReCa сектора най-бързо растящият сегмент е този на

функционалните напитки (енергийни, детокс и пробиотични), чийто пазар се оценява на **130,96 милиарда долара през 2024 г.**

Български контекст: Данните от 2025 г. показват, че едва **6% от българите** определят начина си на живот като изцяло здравословен, като основните бариери са финансови (48% смятат здравословното хранене за твърде скъпо) и затруднен достъп до качествена храна (41%). Въпреки това, в големите градски центрове се наблюдава засилен интерес към биопродукти и прозрачност на веригата на доставки чрез технологии като QR кодове.

Маркетингови стратегии за HoReCa бизнеса

За да отговорят на новите нагласи, обектите в сектора прилагат следните стратегически подходи:

Дигитална прозрачност и разказване на истории (Storytelling): Потребителите вече не купуват просто продукт, а ценности. Ресторантите използват социални мрежи (TikTok, Instagram) за визуално представяне на произхода на продуктите и "зад кулисите" от кухнята, което изгражда доверие.

Персонализация чрез данни: Използването на приложения за лоялност и анализ на

данни позволява на обектите да предлагат персонализирани менюта, базирани на минали поръчки или специфични диетични предпочитания (напр. менюта за здраве на микробиома или имунна подкрепа).

„Clean Label“ и растителни алтернативи: През 2025 г. растителните опции вече не са алтернатива, а стандарт в менюто. Маркетингът се фокусира върху „чисти съставки“ (без изкуствени консерванти и оцветители) и екологична устойчивост на опаковките.

Естетика и преживяване: Тъй като откриването на продукти става първо онлайн, презентацията на ястията (plating) е критична за привличане на потребителите, които търсят „фотогенична“ и същевременно здравословна храна.

Статистически приложения и пазарен анализ

В Таблица 3 е представено пазарния дял на функционалните храни в Европа за 2025г. Основен дял заемат храни богати на пробиотици, фибри, витамини и храни с нисък гликемичен индекс. По-малък е дяла на храните съдържащи протеини, омега 3 и антиоксиданти

Таблица 3: Пазарен дял на функционалните храни в Европа по продуктови категории (прогноза за 2025 г.)

Категория продукт	Пазарен дял (%)	Основни функционални ползи
Млечни продукти	34.4%	Пробиотици, здраве на микробиома, имунитет
Печива и зърнени храни	30.6%	Фибри, добавени витамини, нисък гликемичен индекс
Функционални напитки	22.5%	Енергия, детокс, електролити, адаптогени
Спортно хранене	8.5%	Протеини, мускулно възстановяване
Други (снаскове, бебешки храни)	4.0%	Омега-3, антиоксиданти

Според данни от Market Data Forecast и Mordor Intelligence, разпределението на пазара в Европа е силно доминирано от млечните продукти и функционалните напитки.

Визуализация на потребителските приоритети в HoReCa

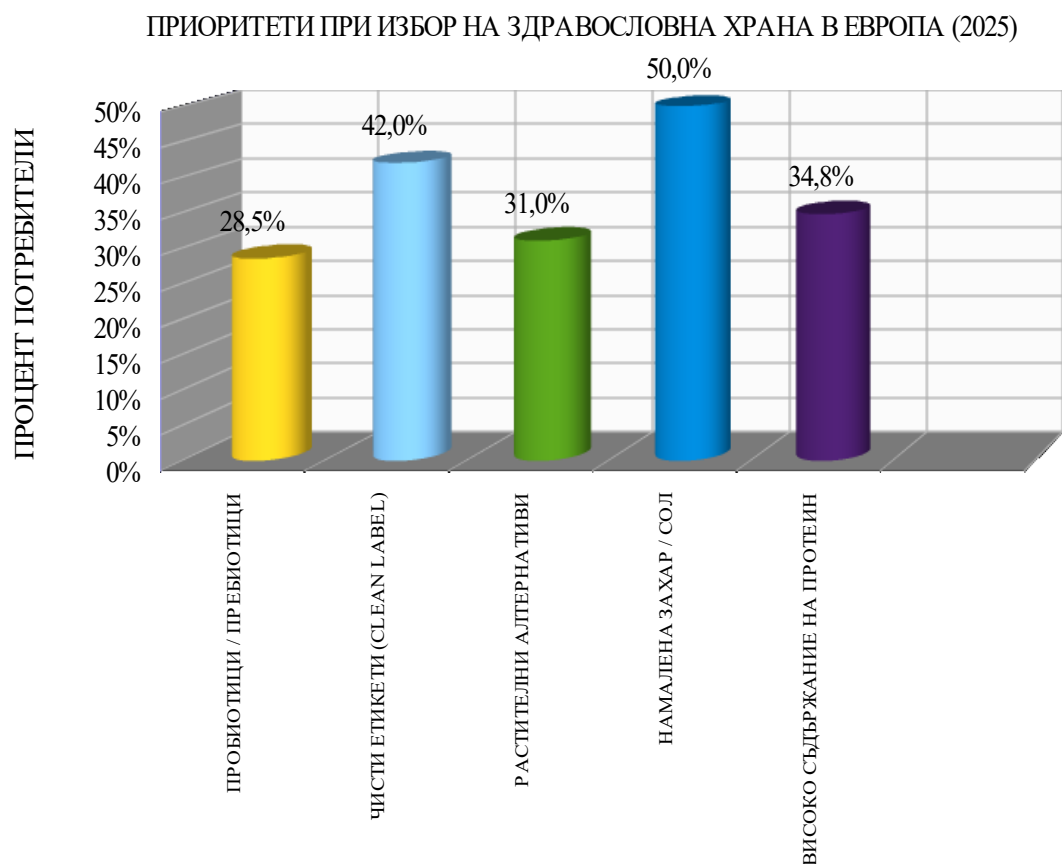
На Фиг. 1 са представени: Приоритети при избора на здравословна храна в Европа (2025г.)

Графиката илюстрира кои аспекти от здравословното меню са най-важни за европейските потребители при избора на място за хранене извън дома през 2025 г. Данните подчертават нарастващото значение на протеините и чистите етикети (clean label).

Доминация на здравето: Почти 50% от потребителите в Европа активно търсят продукти с ниско съдържание на захар, АрехВ2В което директно влияе върху състава на десертите и напитките в HoReCa сектора.

Готовност за плащане: Европейските потребители са склонни да платят до 50% по-висока цена за продукти с доказани

функционални ползи FoodNavigator, което осигурява висока рентабилност за обектите, инвестиращи в иновативни менюта



Фиг. 1. Приоритети при избора на здравословна храна в Европа (2025г.)

Заклучение

Глобалната трансформация към здравословен начин на живот не е просто преходно явление, а дълбок цивилизационен процес, който преформулира отношението към храната – от източник на енергия тя се превръща в инструмент за превенция и дълголетие. Настоящият анализ показва, че нагласите на потребителите на функционални храни поставят HoReCa сектора пред нова парадигма. Вече не е достатъчно един обект да предлага качествена услуга; той трябва да се превърне в доверен партньор на клиента в неговия стремеж към уелнес.

Интегрирането на функционални съставки, осигуряването на пълна прозрачност за произхода на продуктите и прилагането на гъвкави дигитални маркетингови стратегии са критичните фактори за успех. Статистическите данни потвърждават, че пазарът е в процес на мащабен растеж, но паралелно с него нарастват и изискванията за експертност и етика.

Бизнесите, които успеят да съчетаят кулинарното изкуство с научните постижения в нутрициологията, ще заемат лидерски позиции в новата икономика на здравето.

В заключение, бъдещето на HoReCa сектора се крие в холистичния подход – там, където гостоприемството среща персонализираната грижа, а чистата храна се превръща в стандарт за качество на живот.

Литература

1. Agencija TREND (2025). Zdravosloven nachin na zhivot – prouchvane na naglasite v Balgariya. Dostapno na: rctrend.bg
2. Gergova, R. (2022). Potrebitelско povedenie i zdravoslovno hranene v savremennata i ekonomika. Sofiya: Akademichno izdatelstvo.
3. Evropeyski organ po bezopasnost na hranite (EFSA). Reglament (EO) № 1924/2006 odnosno hranitelnite i zdravnite pretentsii za hranite.

4. Global Market Insights (2025). Functional Foods Market Size & Share, Growth Opportunity 2034.
 5. Grand View Research (2023). Functional Foods Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product.
 6. NielsenIQ (2024). The Future of Fresh Food: Top Trends Shaping the Market in 2025.
 7. Sloan, A. E. (2021). The Top 10 Functional Food Trends. Food Technology Magazine.
 8. Tastewise (2024). Food Marketing Trends: Top 10 In 2025.
 9. World Health Organization (2024). Global Strategy on Diet, Physical Activity and Health: Annual Report.
 10. Market Data Forecast (2026). Europe Functional Food Market Size, Share & Trends, 2034. Dostapno na: marketdataforecast.com
 11. Innova Market Insights (2025). European Food Trends 2025: Consumer Insights. Dostapno na: innovamarketinsights.com
 12. FoodNavigator (2025). Taste trumps all in functional food and beverage. Dostapno na: foodnavigator.com
 13. Zhelev, S. 1995 Marketingovi izsledvaniya, UI "Stopanstvo", Sofiya
 14. Aghion P. J., J.Tirole, 1997 "Formal and real authority in organization," Journal of political economy, 105 (11), pp.12-45. 5.
-

ас.Десислава Пискова
Колеж по туризъм – Бургас
Бургаски държавен университет „Проф. д-р
Асен Златаров“
Катедра „ОМТД“
e-mail: desislava-piskova@uniburgas.bg



**ВЛИЯНИЕ НА ГЕЙМИФИЦИРАНИТЕ ПЛАТФОРМИ ВЪРХУ УСВОЯВАНЕТО НА
ЗНАНИЯ: АНАЛИЗ НА ИЗПОЛЗВАНЕТО НА КАНООТ В ДИСЦИПЛИНАТА
„МАРКЕТИНГ В СФЕРАТА НА УСЛУГИТЕ“**

Светла Атанасова

**INFLUENCE OF GAMIFIED PLATFORMS ON KNOWLEDGE ACQUISITION: ANALYSIS
OF THE USE OF KAHOOT IN THE DISCIPLINE
“MARKETING IN THE SERVICE SECTOR”**

Svetla Atanasova

ABSTRACT: Gamified platforms are increasingly being recognized as effective tools for increasing student engagement and motivation in modern higher education. In recent years, platforms such as Kahoot have become key tools for modernizing learning, helping teachers create interactive and engaging activities. In this regard, the main goal of this paper is to build a theoretical framework related to the essence of the discipline “Marketing in the Service Sector” and the specificity of gamified platforms, and, based on this foundation, to analyze and comprehensively evaluate the results of quizzes conducted using the Kahoot platform among students majoring in “Marketing” at the Bulgarian State University “Prof. Dr. Asen Zlatarov”. The study shows that the use of this type of platform in educational contexts has a moderate-to-significant positive effect on student engagement, motivation, and learning.

Key words: gamified platforms, Kahoot, service marketing, students, learning

Въведение

Актуалността на изследването се предопределя от:

☞ Динамичното развитие на дисциплината „Маркетинг в сферата на услугите“ изисква дълбочено разбиране на съвременните подходи за повишаване схващането на потребностите, преживяванията и поведението на потребителите в условията на нарастваща конкуренция и дигитализация;

☞ В съвременното висше образование все по-осезаемо се налага необходимостта от прилагане на иновативни педагогически подходи, които да отговорят на динамичните изисквания на студентите. Дигиталните технологии променят начина, по който те възприемат и усвояват информация, което стимулира търсенето на нови методи за повишаване на мотивацията и активността в учебния процес.

Така представената **актуалност на настоящото изследване** предопределя изследователският интерес, което предполага научната и приложната насоченост на проучваната проблематика.

Обект на настоящото изследване са студентите от специалност „Маркетинг“, при БДУ „Проф. д-р Асен Златаров“.

Предмет на настоящото изследване е използването на геймифицираните платформи като Kahoot в рамките на дисциплината „Маркетинг в сферата на услугите“.

Основната цел на настоящото изследване се насочва към изграждането на теоретична рамка свързана със същността на дисциплината „Маркетинг в сферата на услугите“ и спецификата на геймифицираните платформи и върху така изградения постановител да се осъществи анализиране и комплексно оценяване на резултатите от проведени куизове посредством платформата Kahoot сред студенти от специалност „Маркетинг“ при БДУ „Проф. д-р Асен Златаров“.

Задачи:

☞ Да се направи обзор на литературните източници свързани с разглежданата проблематика;

☞ Да се разработи куиз в платформата Kahoot;

☞ Да се проведе куйз в рамките на дисциплината „Маркетинг в сферата на услугите“;

☞ Да се проследят резултатите;

☞ Да се обработят данните;

☞ Да се анализират получените резултати;

☞ Да се изведат изводи, обобщения и заключения.

Теоретична рамка

1. Същност на дисциплината „Маркетинг в сферата на услугите“

Дисциплината „Маркетинг в сферата на услугите“ представлява специализирано направление в маркетинговата наука, което изследва процесите по създаване, управление и доставяне на стойност в контекста на услуги – продукти, които по своята същност са нематериални, силно зависими от човешкото взаимодействие и подложени на значителни вариации в качеството. Тази дисциплина разглежда услугите не само като икономически продукт, но и като преживяване, в което потребителят играе активна роля в съвместното създаване на стойност. Същностното разбиране за спецификата на услугите обикновено се основава на техните шест основни характеристики – нематериалност, неделимост (едновременност), хетерогеност (нееднаквост), нетрайност, неравномерност и без право на собственост върху услугата. Тези характеристики изискват различни управленски и маркетингови решения в сравнение с традиционните продуктови пазари и обуславят нуждата от специфични инструменти за планиране, позициониране, сегментиране, комуникация и изграждане на взаимоотношения с потребителите.

Отправната точка в работата на **Christopher H. Lovelock & Jochen Wirtz** се насочва към постановката, че маркетингът на услуги трябва да се разглежда като интегриран процес, в който участват хората, технологиите и процесите (Lovelock & Wirtz, 2022). Според разглежданите автори стойността в услугите възниква там, където потребителят и доставчикът взаимодействат, което прави управлението на „моментите на истината“ критично за удовлетвореността и лоялността на потребителя. Тази перспектива поставя фокус върху уменията на предприятията да управляват качеството на взаимодействието, да развиват компетентен персонал и да създават

благоприятна материална среда. **Alan Wilson, Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner & Dwayne D. Gremler** в своята разработка развиват анализите на услугите чрез модела *SERVQUAL*, който измерва разликата между очаквано и възприето качество на услугата (Wilson, Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2016). Цитираните съавтори идентифицират пет измерения на услугата – надеждност, отзивчивост, сигурност, емпатия и материална среда – които служат като основа за цялостно управление на потребителския опит. Според тях успешните услуги са резултат от синхронизирани операции, адекватни маркетингови послания и последователност в изпълнението.

Друга важна характеристика на дисциплината е нейният ориентиран към потребителите подход. В основата на успешния маркетинг на услуги стои изграждането на дългосрочни взаимоотношения, основани на доверие, надеждност и двустранна комуникация. В тази връзка, съавторите **Peter Mudie & Angela Pirrie** отбелязват, че студентите трябва да се запознават с инструменти като планиране, картографиране на процесите и прототипиране на услугите, които могат да ги подпомагат със създаването на по-ефективни и потребителски ориентирани решения (Mudie & Pirrie, 2012). Според цитираните специалисти, по този начин студентите се подготвят да мислят не само като маркетолози, но и като иноватори, способни да създават услуги, адаптирани към динамиката на пазарната среда. Чрез доразвиване на така представената теория се създава предпоставката за довеждането до нови и важни приноси за маркетинга в сферата на услугите от редица специалисти. В тази връзка, **Christian Gronroos** в своя труд *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*, анализира логиката на услуговата печалба (*Service Profit Logic*) (Gronroos, 2015). Тази логика разглежда маркетинга като процес, който преминава отвъд комуникацията и продажбите, превръщайки го в стратегическа функция, обхващаща дългосрочните отношения с потребителите. Според **Gronroos** стойността в услугите възниква от непрекъснатия диалог между потребителя и предприятието доставчик на услугата и от способността на предприятието да подкрепя потребителя в постигането на неговите цели. Следвайки своите разсъждения, приведенният експерт достига до констатацията, че съществен компонент в обучението по дисциплината е студентите да придобият

знания и опит за изграждането на умения за проектиране на услуги.

Друг значим принос в областта на маркетинга в сферата на услугите е работата на **Sanjeev Bordoloi, James A. Fitzsimmons, & Mona J. Fitzsimmons**, които подчертават, че управлението на услугите е комплексна система, в която операциите, маркетингът и технологиите взаимодействат за постигане на високо ниво на ефективност (Bordoloi, Fitzsimmons, & Fitzsimmons, 2019). Проучванията икономисти акцентират върху ролята на дигитализацията, автоматизацията и информационните технологии като фактори, които трансформират начина, по който услугите се проектират, предлагат и оценяват. Съвременните тенденции в сферата на услугите допълнително засилват необходимостта от нови маркетингови подходи. Появата на дигитални платформи, самообслужващи технологии, мобилни приложения, системи за управление на взаимоотношенията с потребителите и инструментите за анализ на поведението променят фундаментално взаимодействието между предприятията доставчици на услугите и потребителите. В контекста на съвременното образование дисциплината все по-често интегрира интерактивни форми на обучение, включително казуси, ролеви игри, симулации и геймифицирани методи. Тези подходи позволяват на студентите да преживеят реални бизнес ситуации, да развиват стратегическо мислене и да прилагат теоретичните знания в практическа среда. Въвеждането на дигитални геймифицирани платформи като Kahoot, допълнително стимулира ангажираността, съревнованието и активното участие, като улеснява преподавателите в оценяването и проследяването на напредъка на студентите.

Парадигмата на така представения анализ може да се насочи към извеждането на следното **обобщение**: дисциплината „Маркетинг в сферата на услугите“ е с висока приложност, която предлага на студентите цялостен инструментариум за анализ, проектиране, предоставяне и подобряване на услугите. Тя обединява маркетингови, управленски, технологични и психологически аспекти, за да подготви бъдещите специалисти, способни да разбират сложността на взаимодействието между предприятията и техните потребители и да създават устойчиви конкурентни предимства в една все по-динамична и дигитализирана среда.

2. Специфика на геймифицираните платформи

Геймифицираните платформи представляват съвременен инструмент в образователния процес, който интегрира елементи от игровия дизайн в неигрови контексти с цел повишаване на мотивацията, ангажираността и ефективността на обучението. Тяхната специфика се изразява в съчетаването на технологични възможности с психологически механизми, които стимулират активното участие на обучаемите и трансформират традиционната учебна среда в интерактивно и динамично пространство.

В предела на икономическата литература се наблюдава засилен интерес към спецификата на геймифицираните платформи, което позволява формирането на редица интерпретации свързани с разглежданата проблематика. В рамките на последващото изложение авторовият екип си поставя за цел да представи една малка част от проучванията на част от бележитите експерти, които анализират и дискутират геймифицираните платформи. Следването на наложената принципна постановка на настоящото изследване изисква да се представи първата група от експерти анализиращи този вид платформи, а именно: **S. Deterding, D. Dixon, R. Khaled & L. Nacke**. Гледната точка на представените съавтори се свързва с аксиомата, че *геймификацията представлява използване на елементи от игрите и игровия дизайн в неигрови контексти с цел повишаване на ангажираността и мотивацията* (Deterding, Dixon, Khaled, & Nacke, 2011). В рамките на своето проучване, цитираните изследователи достигат до констатацията, че има и друг важен елемент на геймифицираните платформи, който се свързва със съревнователният и социалният им характер. Следвайки своите размисли, авторите подчертават, че чрез класации, споделяне на резултати и групови активности, геймифицираните системи създават среда, която насърчава както индивидуалното представяне, така и сътрудничеството. Това е особено важно в образователен контекст, тъй като стимулира обмена на знания, развива комуникационни умения и засилва чувството за принадлежност към учебната общност. Базирайки се на така представена информация, не може да не се съгласим с мнението на **Lee Sheldon**, че *геймифицираната учебна среда използва структурата и механиките на игра, за да превърне обучението в система, базирана на*

точки, предизвикателства и прогрес (Sheldon, 2011). От друга страна, **Gabe Zichermann & Christopher Cunningham** разглеждат геймификацията като процес на прилагане на техники, взети от игровия дизайн, в контексти като образованието, бизнеса или маркетинга, за да се промени поведението на потребителя (Zichermann & Cunningham, 2011). От гледна точка на педагогиката, геймифицираните платформи подкрепят концепцията за активно учене, при която студентите не са пасивни получатели на информация, а активни участници в учебния процес. В този смисъл те се вписват в съвременните образователни модели, които акцентират върху преживяването, практическото приложение на знанията и развитието на критическо мислене. Според изследванията на **D. Dicheva, C. Dichev, G. Agre & G. Angelova**, геймификацията има потенциал да подобри мотивацията и участието, но ефективността ѝ зависи от правилното ѝ интегриране в учебната среда и съобразяването с образователните цели (Dicheva, Dichev, Agre, & Angelova, 2015).

Прегледът на икономическата литература показва, че **Karl Kapp** разглежда една от основните характеристики на геймифицираните платформи като представя геймификацията като система за използване на игрови мисловни модели, игрови механики и стратегии от видео игрите с цел ангажиране на обучаемите и стимулиране на ученето (Kapp, 2012). В своята разработка приведения експерт посочва, че тези елементи не са само декоративни, а представляват стратегически инструменти, които насърчават вътрешната мотивация и подпомагат процеса на учене чрез преживяване. **Kapp** подчертава, че ефективната геймификация изисква внимателно съчетаване на игровите механики с педагогическите цели, за да се избегне повърхностно ангажиране без реално усвояване на знания. Съществен аспект на геймифицираните платформи е тяхната способност да предоставят незабавна обратна връзка. Тази характеристика позволява на студентите да оценяват своето представяне в реално време, да идентифицират пропуските в знанията си и да коригират поведението си. Според разработката на **Kevin Werbach & Dan Hunter** геймификацията представлява процес на интегриране на игрови техники и динамики в дейности, които по принцип не са игра, с цел да се повиши мотивацията и участието (Werbach & Hunter, 2012). Проведеното проучване показва, че цитирания автор отбелязва, че

именно бързата и ясна обратна връзка е ключов фактор за поддържане на ангажираността и за създаване на усещане за напредък и постижение. Технологичната основа на геймифицираните платформи също е ключов елемент от тяхната специфика. Те често използват облачни решения, мобилни приложения и уеб базирани интерфейси, които позволяват лесен достъп, гъвкавост и възможност за дистанционно обучение. Освен това много от тези платформи предлагат аналитични инструменти, чрез които преподавателите могат да проследяват представянето на студентите, да анализират резултатите и да адаптират учебното съдържание спрямо нуждите на студентите. В тази връзка, **Adrián Domínguez, Joseba Saenz-de-Navarrete, Luis de-Marcos, Luis Fernandez-Sanz, Carmen Pagés & José Javier Martínez** посочват, че геймификацията е включването на игрови елементи в учебни процеси чрез дигитални платформи с цел подобряване на мотивацията, участието и придобиването на знания (Domínguez, et al., 2013). Така изградената аргументация предоставя възможността на цитирания изследователски екип да достигне до констатацията, че съществена характеристика на този вид платформи е и възможността за персонализация на обучението. Те позволяват адаптиране на съдържанието, нивото на трудност и темпото на обучение спрямо индивидуалните особености на студентите. Това създава по-гъвкава и ефективна учебна среда, в която всеки студент може да напредва според собствените си възможности.

Въпреки широкото разпространение на геймифицираните платформи в образованието, редица автори подчертават техните ограничения и потенциални рискове. Според **S. Deterding, D. Dixon, R. Khaled & L. Nacke**, геймификацията често се прилага повърхностно чрез механично добавяне на точки, значки и класации, което води до т. нар. „псевдо-ангажираност“ – участие, мотивирано от награди, но не и от реален интерес към учебното съдържание (Deterding, Dixon, Khaled, & Nacke, 2011). **Ian Bogost** определя геймификацията като форма на поведенческа манипулация, която опростява сложното поведение на студентите до система от външни стимули (Bogost, 2015). Подобна критика е застъпена и в класическия труд на **Alfie Kohn**, в който авторът аргументира, че наградите подкопават вътрешната мотивация – ефект, който може да се прояви и в геймифицираните учебни среди (Kohn, 1999). Емпирични изследвания също

показват известни ограничения: **Michael D. Hanus & Jesse Fox** установяват, че продължителната употреба на геймифицирани системи може да доведе до намаляване на мотивацията и дори до по-ниски академични резултати, особено ако се разчита предимно на външни стимули (Hanus & Fox, 2015). В своя систематичен обзор **D. Dicheva, C. Dichev, G. Agre & G. Angelova** подчертават, че макар тези платформи да увеличават краткосрочното участие, доказателствата за дълбоко, устойчиво учене остават ограничени и често зависят от качеството на педагогическия дизайн (Dicheva, Dichev, Agre, & Angelova, 2015). Дори привържениците на геймификацията, като **Kevin Werbach & Dan Hunter**, признават риска от прекомерно фокусиране върху игровите механики, което може да доведе до „изчерпване на интереса“ или демотивация. Всички тези критични гледни точки подчертават необходимостта от внимателно и научно обосновано внедряване на геймифицираните платформи, при което игровите елементи трябва да подпомагат, а не да заместват учебния процес.

Емпирично проучване

В постаментата на маркетинговата теория и практика **Захарий Дечев** подчертава, че „В емпиричното изследване се откроява изискването за конкретна организация на изследователската работа, при която се получават определени емпирични данни, класификация и сравнение на факти, разкриващи действителното състояние на изследваното явление или процес. То е насочено към обекта и се опира на получените данни от изследователската

работа. Резултатите се изразяват във вид на емпирични обобщения, които са система от определени научни факти“ (Дечев, 2022).

Настоящата част на маркетинговото изследване е насочена към анализиране и комплексно оценяване на резултатите от проведени куизове посредством платформата Kahoot сред студенти от 2 курс, задочно обучение, специалност „Маркетинг“ при БДУ „Проф. д-р Асен Златаров“. Спазвайки принципа за конфиденциалност, студентите се представят не с техните имена или факултетни номера, а със „Студент 1, 2 n“. Емпиричното проучване се проведе в периода 28.02.2025 г. – 06.03.2025 г., като в него пожелаха да участват 5 души, като всеки от тях отговори на 20-те въпроса включени в куиза. Общото представяне на групата показва значителни разлики в нивото на усвояване на материала. Следвайки наложената принципна постановка на настоящото изследване е необходимо в последващото изложение да се представят резултатите от двата проведени куиза.

На 28.02.2025 г. се проведе първото куиз състезание между желаещите да участват в настоящото проучване. Това се осъществи след преминаване на 90% от материала по дисциплината „Маркетинг в сферата на услугите“, в рамките на лекционният курс за студенти обучаващи се задочна форма. Резултатите показват, че преобладават грешните отговори – 55%, като средният резултат е 7 217 от макс. ~10 000+. В *Таблицата 1* са представени крайните резултати на всеки играч, брой верни и грешни отговори, точност и класиране.

Таблица 1 Крайни резултати от проведен куиз на 28.02.2025 г.

№	Играч	Резултат (т.)	Верни	Грешни	Точност	Ранг
1	Студент 1	10 224	13	7	65%	1-ви
2	Студент 2	8567	10	10	50%	2-ри
3	Студент 3	6989	8	12	40%	3-ти
4	Студент 4	5916	8	12	40%	4-ти
5	Студент 5	4387	6	14	30%	5-ти

Източник: проведено собствено проучване

Студент 1 се откроява като явен лидер с 10 224 точки и 65% точност, като е отбелязал 13 верни отговора от 20 зададени въпроса. Разликата между 1-вото и последно място е 5 837 точки, което е показателно за различното ниво на подготовка в групата.

За да се осъществи по-задълбочен анализ на усвояемостта на материала е необходимо да се представят 20 въпроса включени в куиз състезанието. На *Таблица 2* са представени всички въпроси с посочен верен отговор, процент на верните отговори и категория на трудност.

Таблица 2 Въпроси включени в куиза проведен на 28.02.2025 г.

№	Тема	Верен отговор	Точни %	Трудност
1	Определение на услуга (1)	Дейност свързана с размяна на стойност	80%	Много лесен
2	Определение на услуга (2)	Нематериален продукт	60%	Лесен
3	Характеристики на услугата	Равномерност (грешен)	40%	Среден
4	Примери за услуга	Рекламна агенция	60%	Лесен
5	Услуга, облечена в материален продукт	Телевизор (грешен)	20%	Труден
6	Дизайн на услугата	Едновременно услуги и процеси (грешен)	40%	Среден
7	Обхват на основната услуга	Процес на потребление на услугата (грешен)	0%	Много труден
8	Линия на услугата и брендиране	Хотел от брандове (грешен)	40%	Среден
9	Категории в маркетинг микса	Валентност	0%	Много труден
10	Микс на услугите	Услуга с поддържаща стока (грешен)	20%	Труден
11	Цикъл на пласмента на услугата	Няма верен отговор	80%	Много лесен
12	Доставчик отива при клиента	Онлайн банкиране (грешен)	80%	Много лесен
13	Сделка от разстояние	Телекомуникационна компания	80%	Много лесен
14	Цели при ценообразуване	Създаване на проучване (грешен)	40%	Среден
15	Разходи по услугата	Постоянни	20%	Труден
16	Проблеми от нематериалност	Постоянност (грешен)	0%	Много труден
17	Маркетингов микс на услугата	Връзки с обществеността	60%	Лесен
18	Инструменти за директен маркетинг	Блогове (грешен)	60%	Лесен
19	Структура на процеса на услугата	Линия на подготовката (грешен)	80%	Много лесен
20	Фактори за качество на услугата	Несигурност (грешен)	40%	Среден

Източник: проведено собствено проучване

Справката показва, че средният резултат на участниците в емпиричното проучване е 45%, което е под границата за задоволително представяне. Разпределението на въпросите е относително равномерно по трудност, но резултатите показват ясна поляризация – студентите се справят добре с лесните въпроси, но масово се затрудняват с по-сложните.

Резултатите показват, че три въпроса не са решени правилно от никого, а именно:

☞ **Въпрос 7** – Обхват на основната услуга: правилният отговор е „Процес на потребление на услугата“, но всички играчи са избрали между „Категоризация“, „Капацитет“ и „Ролата на клиента“.

☞ **Въпрос 9** – Категории в маркетинг микса на услугите: правилният отговор е „Валентност“ – термин, явно непознат на групата.

☞ **Въпрос 16** – Проблеми от нематериалността: правилният отговор е „Постоянност“, но 3-ма от 5-ма са избрали „Непонятност“.

От друга страна, се забелязва, че на четири въпроса 4 от 5 играчи са отговорили правилно, което показва добро усвояване на тези концепции:

☞ **Въпрос 1** – Основно определение на услугата.

☞ **Въпрос 11** – Цикъл на пласмента (Няма верен отговор сред предложените).

☞ **Въпрос 12** – Разграничаване: доставчик при клиента от онлайн услуга.

☞ **Въпрос 13** – Сделка от разстояние – телекомуникации.

☞ **Въпрос 19** – Структура на процеса на услугата.

На 06.03.2025 г. се проведе второто куиз състезание между желаещите да участват в настоящото проучване. Това се осъществи след преминаване на 100% от материала по дисциплината „Маркетинг в сферата на услугите“, в рамките на лекционният курс за студенти обучаващи се задочна форма. Резултатите показват, че преобладават верните

отговори – 90%, като средният резултат е 910. В Таблица 3. са представени крайните

резултати на всеки играч, брой верни и грешни отговори, точност и класиране.

Таблица 3. Крайни резултати от проведен куиз на 06.03.2025 г.

№	Играч	Резултат (т.)	Верни	Грешни	Точност	Ранг
1	Студент 1	923	19	1	95%	1-ви
2	Студент 2	916	19	1	95%	2-ри
3	Студент 3	913	19	1	95%	3-ти
4	Студент 4	906	18	2	90%	4-ти
5	Студент 5	893	17	3	85%	5-ти

Източник: проведено собствено проучване

Студент 1 отново се откроява като явен лидер с 923 точки и 95% точност, като е отбелязал 19 верни отговора от 20 зададени въпроса. Разликата между 1-вото и последно място е 20 точки, което е показателно за намаляване на различното ниво на подготовка в групата.

За да се осъществи по-задълбочен анализ на усвояемостта на материала е необходимо да се представят 20 въпроса включени в куиз състезанието. На Таблица 4. са представени всички въпроси с посочен верен отговор, процент на верните отговори и категория на трудност.

Таблица 4. Въпроси включени в куиза проведен на 06.03.2025 г.

№	Тема	Верен отговор	Точни %	Трудност
1	Определение на услуга (1)	Дейност свързана с размяна на стойност	100%	Много лесен
2	Определение на услуга (2)	Нематериален продукт	100%	Лесен
3	Характеристики на услугата	Равномерност (грешен)	100%	Среден
4	Примери за услуга	Рекламна агенция	100%	Лесен
5	Услуга, облечена в материален продукт	Телевизор (грешен)	100%	Труден
6	Дизайн на услугата	Едновременни услуги и процеси (грешен)	100%	Среден
7	Обхват на основната услуга	Процес на потребление на услугата (грешен)	60%	Много труден
8	Линия на услугата и брендиране	Хотел от брандове (грешен)	100%	Среден
9	Категории в маркетинг микса	Валентност	100%	Много труден
10	Микс на услугите	Услуга с поддържаща стока (грешен)	100%	Труден
11	Цикъл на пласмента на услугата	Няма верен отговор	100%	Много лесен
12	Доставчик отива при клиента	Онлайн банкиране (грешен)	100%	Много лесен
13	Сделка от разстояние	Телекомуникационна компания	100%	Много лесен
14	Цели при ценообразуване	Създаване на проучване (грешен)	100%	Среден
15	Разходи по услугата	Постоянни	80%	Труден
16	Проблеми от нематериалност	Постоянност (грешен)	80%	Много труден
17	Маркетингов микс на услугата	Връзки с обществеността	100%	Лесен
18	Инструменти за директен маркетинг	Блогове (грешен)	100%	Лесен
19	Структура на процеса на услугата	Линия на подготовката (грешен)	100%	Много лесен
20	Фактори за качество на услугата	Несигурност (грешен)	100%	Среден

Източник: проведено собствено проучване

Справката показва, че средният резултат на участниците в емпиричното проучване е 96%,

което е много задоволително представяне. Разпределението на въпросите остава

относително равномерно по трудност, но резултатите показват, че студентите продължават да се справят добре с лесните въпроси, усвоили са средните по трудност въпроси, както и трудните, но продължават да се затрудняват с по-сложните. Може да се отбележи, че студентите продължават да изпитват трудности при следните въпроси:

☞ **Въпрос 7** свързан с обхвата на услугата;

☞ **Въпрос 15** насочен към разходите на услугата;

☞ **Въпрос 16** проучващ проблемите от нематериалността.

Заклучение

Настоящото изследване анализира влиянието на геймифицираната платформа Kahoot върху усвояването на знания по дисциплината „Маркетинг в сферата на услугите“ сред студенти от специалност „Маркетинг“ при БДУ „Проф. д-р Асен Златаров“. Проведените две куиз състезания в периода 28.02.2025 г. – 06.03.2025 г. разкриват категоричен положителен ефект от използването на платформата в учебния процес.

Резултатите от първия куиз (28.02.2025 г.), проведен след усвояване на 90% от учебния материал, регистрират среден резултат от 45% и преобладаване на грешните отговори (55%). Вторият куиз (06.03.2025 г.), проведен след завършване на целия курс, отбелязва среден резултат от 96% и преобладаване на верните отговори (90%). Ръстът от 51 процентни пункта между двете измервания е убедително свидетелство за ефективността на геймифицирания подход при усвояване на учебното съдържание.

На базата на проведеното теоретико-емпирично проучване можем да се позовем на маркетинговият експерт **Христина Михалева**, която набляга на тезата, че предприятията доставчици на услуги не просто знаят да създават и да произвеждат, но и знаят също да формират клиента, и да удовлетворяват нейните специфични потребности (Михалева, 2023). В тази връзка, не можем да не се съгласим с твърдението на **Симеонка Петрова**, която отбелязва, че именно такива подходи свързват възможностите за по-добро задоволяване на целевите потребители, чрез възприемане на различни стратегии за диверсифициране на дейността на предприятието (Петрова).

Изводи

Въз основа на проведеното емпирично проучване могат да се формулират следните основни **изводи**:

Първо, използването на Kahoot като инструмент за оценяване и обучение има значим положителен ефект върху усвояемостта на материала – всички пет студенти демонстрират съществен напредък между двете измервания.

Второ, налице е съществено изравняване на резултатите в групата – разликата между най-добрия и най-слабия резултат намалява между двата куиза, което свидетелства за по-равномерно усвояване на знанията.

Трето, въпреки общото подобрение, отделни теми остават проблематични и след втория куиз – обхватът на основната услуга (**Въпрос 7**), разходите по услугата (**Въпрос 15**) и проблемите от нематериалността (**Въпрос 16**).

Четвърто, геймифицираните платформи като Kahoot притежават потенциал не само за оценяване, но и за мотивиране и активизиране на студентите, като съревнователният елемент стимулира ангажираността с учебното съдържание.

Въз основа на така разгледаната проблематика може да се внесе следното **обобщение**: в стремежа си да задържи вниманието на студентите и да задоволи непрекъснато променящите се потребителски потребности предприятието доставчик на услуги, в лицето на преподавателския състав се принуждава да прилага различни подходи за представяне на учебния материал. Един от тези подходи е прилагането на геймифицирани платформи като Kahoot, в рамките на учебния процес.

Литература

1. Bogost, I. (2015). Why Gamification is Bullshit. От I. Bogost, *The Gameful World* (стр. 65-80). The MIT Press.
2. Bordoloi, S., Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2019). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. New York: McGraw Hill LLC.
3. Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”. In *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments* (стр. 9-15). ACM Press.
4. Dicheva, D., Dichev, C., Agre, G., & Angelova, G. (2015). Gamification in education:

a systematic mapping study. *Educational Technology & Society*, 18(3), 75–88.

5. Domínguez, A., Saenz-de-Navarrete, J., de-Marcos, L., Fernandez-Sanz, L., Pagés, C., & Martínez, J. J. (2013). Gamifying Learning Experiences: Practical Implications and Outcomes. *Journal Computers & Education*, 380-392.

6. Gronroos, C. (2015). *Service management and marketing: managing the service profit logic*. John Wiley & Sons Ltd.

7. Hanus, M. D., & Fox, J. (2015). *Assessing the effects of gamification in the classroom: A longitudinal study on intrinsic motivation, social comparison, satisfaction, effort, and academic performance*. *Computers & Education* 80.

8. Kapp, K. (2012). *The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*. San Francisco: CA: Pfeiffer.

9. Kohn, A. (1999). *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*. Houghton Mifflin Company.

10. Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2022). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Prentice Hall.

11. Mudie, P., & Pirrie, A. (2012). *Services Marketing Management*. London: Routledge.

12. Sheldon, L. (2011). *The Multiplayer Classroom: Designing Coursework as a Game*. Cengage Learning.

13. Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press.

14. Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2016). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw Hill.

15. Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. O'Reilly Media, Inc.

16. Дечев, З. (2022). *Методология на научното изследване в туризма*. София: УИ „Св. Климент Охридски“.

17. Михалева, Х. (2023). Фактори, влияещи върху клиентската лоялност, на примера на ваканционна къща за отдых „Дрийм Поинт“. *International Journal Knowledge*, 165-171.

18. Петрова, С. (н.д.). Подходи към устойчивостта на търговския асортимент. *Икономическо благосъстояние чрез споделяне на знания*, 158-163.

гл. ас. д-р Светла Атанасова

БДУ „Проф. д-р Асен Златаров“

Катедра „Маркетинг“

Факултет по обществени науки, кабинет 212,

к-с Славеиков, гр. Бургас, 8010

е-mail: svetla_n_atanasova@abv.bg,

svetla-atanasova@uniburgas.bg



ПРИЛОЖЕНИЕТО НА КАНООТ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА ПОДПОМАГАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО ПО ДИСЦИПЛИНАТА „ВЪВЕДЕНИЕ В МАРКЕТИНГА“

Светла Атанасова

THE APPLICATION OF KAHOOT AS A TOOL FOR SUPPORTING LEARNING IN THE DISCIPLINE "INTRODUCTION TO MARKETING"

Svetla Atanasova

ABSTRACT: The use of Kahoot as an educational platform contributes to the more effective acquisition of various theoretical concepts by combining competition, visual elements, and practical engagement. These types of platforms are particularly useful in disciplines that require active engagement and understanding of new concepts, such as "Introduction to Marketing", where interactive methods support deeper learning of the material. In the context of the issues presented in this way, the main goal of this work is to carry out a theoretical review of the literary sources on the essence of the discipline "Introduction to Marketing" and the specifics of the Kahoot platform, and on the foundation thus built, to carry out an analysis and comprehensive evaluation of the results of quizzes conducted using the platform in question among students of the "Marketing" specialty at the Bulgarian State University "Prof. Dr. Asen Zlatarov". The study led the research team to conclude that using this platform significantly increases first-year students' motivation, but its effect on actual knowledge acquisition largely depends on the correct formulation of the questions.

Key words: educational platforms, Kahoot, introduction to marketing, students, acquisition of knowledge

Въведение

Актуалността на изследването се определя от:

Актуалността на темата се обуславя от нарастващата необходимост висшето образование да прилага иновативни и ангажиращи методи на преподаване, които отговарят на динамичната дигитална среда и съвременните потребности на студентите. Дисциплината „Въведение в маркетинга“, като основополагащ курс в обучението по бизнес и маркетинг, изисква висока степен на активност, мотивация и практически ориентирано усвояване на знанията, което традиционните методи на преподаване често не успяват да осигурят в достатъчна степен. В този контекст използването на геймифицирани платформи като Kahoot придобива особена значимост, тъй като съчетава игрови механики, интерактивност и незабавна обратна връзка, създавайки по-ангажираща учебна среда. Това превръща изследването на приложението на Kahoot в рамките на дисциплината „Въведение в маркетинга“ в актуална и практически значима тема, която предоставя възможност за оценка на ефективността на съвременните образователни технологии

върху усвояването на ключови маркетингови концепции.

Обект на настоящото изследване са студентите от специалност „Маркетинг“, при БДУ „Проф. д-р Асен Златаров“.

Предмет на настоящото изследване е използването на платформата Kahoot в рамките на дисциплината „Въведение в маркетинга“.

Основната цел на настоящото изследване се свързва с осъществяването на теоретичен обзор на литературните източници относно същността на дисциплината „Въведение в маркетинга“ и спецификата на платформата Kahoot и върху така изградения фундамент да се осъществи анализиране и комплексно оценяване на резултатите от проведен куиз посредством разглежданата платформа сред студенти от специалност „Маркетинг“ при БДУ „Проф. д-р Асен Златаров“.

Задачи:

Съ Да се направи обзор на литературните източници свързани с разглежданата проблематика;

Съ Да се разработи куиз в платформата Kahoot;

- ☞ Да се проведе куиз в рамките на дисциплината „Въведение в маркетинга“;
- ☞ Да се проследят резултатите;
- ☞ Да се обработят данните;
- ☞ Да се анализират получените резултати;
- ☞ Да се изведат изводи, обобщения и заключения.

Теоретична рамка

1. Същност на дисциплината „Въведение в маркетинга“

Дисциплината „Въведение в маркетинга“ представлява фундаментален курс в обучението по икономически науки, тъй като поставя основите на разбирането за същността, функциите и ролята на маркетинга в съвременната пазарна среда. Тя изгражда базови знания за поведението на потребителите, пазарните структури, процесите по разработване на стойностни предложения и инструментите за управление на маркетинговите дейности. В този смисъл дисциплината не само формира ключови компетентности за студентите по бизнес и маркетинг, но и развива аналитично и стратегическо мислене, необходимо за адаптация към динамичните условия на глобалния пазар.

Съвременните дефиниции за маркетинга подчертават неговата ориентация към стойността, потребителските преживявания и дългосрочните взаимоотношения между предприятието и потребителя. Според **Philip Kotler & Kelvin Keller**, маркетингът представлява *процес на създаване, комуникиране и доставяне на стойност за потребителите и управление на взаимоотношенията с тях по начин, който е изгоден за предприятието* (Kotler & Keller, 2016). Това определение поставя акцент върху стойностната ориентация и управлението на взаимоотношенията – концепции, които са основополагащи за дисциплината. Друг автор с голям принос към разбирането на маркетинга е **Gary Armstrong**, който в съавторство с **Philip Kotler** разглеждат маркетинга като социален и управленски процес, чрез който индивиди и групи получават това, от което се нуждаят, посредством създаване и обмен на стойност (Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, 2020). Този подход подчертава ролята на маркетинга като посредник между потребителските нужди и целите на предприятието. В европейската литература значим принос имат **Jean-Jacques Lambin & Isabelle Schuiling**, които акцентират върху стратегическата

природа на маркетинга и необходимостта предприятията да разбират пазарните тенденции, за да могат да изграждат дълготрайни конкурентни предимства (Lambin & Schuiling, 2012). Цитираният изследователски екип разглежда маркетинга като система за разпознаване на пазара и адаптация спрямо неговото развитие.

От практическа гледна точка дисциплината включва и изследване на инструментите на маркетинговия микс (4P/7P), пазарната сегментация, позиционирането на продукти и услуги, управлението на брандове и оценката на маркетинговите резултати. Автори като **David A. Aaker** разглеждат стратегическото значение на брандинга и елементите, които изграждат силната пазарна идентичност (Aaker, 1996). В дисциплината „Въведение в маркетинга“ също така се обръща внимание на променящата се роля на потребителите – от пасивни получатели на послания към активни създатели на съдържание и съвместни участници в маркетинговия процес. В този контекст трудът на **Bernd Schmitt** подчертава значението на потребителските преживявания като ключов фактор за изграждане на емоционални и поведенчески връзки с марките (Schmitt, 1999).

В **обобщение** на така разгледаната проблематика може да се отбележи, че дисциплината „Въведение в маркетинга“ предоставя на студентите цялостен поглед върху маркетинговите процеси и тяхното значение за функционирането на предприятията в променящата се конкурентна среда. Чрез включването на фундаментални теоретични модели и съвременни практики, тя изгражда стабилна основа за надграждане в последващи дисциплини като маркетинг в сферата на услугите, дигитален маркетинг, стратегически маркетинг и други специализирани направления.

2. Специфика на платформата Kahoot

Геймифицираната образователна платформа **Kahoot** се утвърждава като едно от най-успешните дигитални инструменти за интерактивно обучение в университетската среда благодарение на своята достъпност, игрови механики и способност да ангажира активно участниците. Създадена през 2013 г. от студенти и преподаватели от Norwegian University of Science and Technology., платформата предлага възможност за изграждане на куизове, дискусии и обучителни игри, които комбинират елементи на съревнование, незабавна обратна връзка и визуална интерактивност. Тези

особености я превръщат в предпочитан инструмент за редица преподаватели, които целят да стимулират вниманието, мотивацията и концентрацията на студентите.

От методологична перспектива *Kahoot* се характеризира като инструмент за активно обучение. Това я превръща в обект на редица проучвания не само от инженери, но и от икономисти. *K. Cameron & L. Bizo* съобщават, че платформата подпомага конструирането на смислено знание чрез съчетаване на игрови елементи с педагогически стратегии, базирани на участието (Cameron & Bizo, 2019). Според съавторите платформата представлява ефективна комбинация от дигитално обучение и игровизация, което я прави особено подходяща за дисциплини, изискващи интерактивни форми на преподаване. Друг важен принос, в рамките на разглежданата проблематика, правят *Alawadhi & Abu-Ayyash* (Alawadhi & Abu-Ayyash, 2021). В проучваното изследване се подчертават социалните аспекти на платформата, като се показва, че тя насърчава кооперативно учене, конкуренцията между участниците, в позитивен контекст и по-високата степен на емоционално ангажиране. Авторите акцентират, че визуалният интерфейс, динамиката на играта и елементът на забавление значително повишават вътрешната мотивация на студентите. Спецификата на *Kahoot* е подробно разгледана в различни литературни източници. Например *Dave, Patel, & Raval* анализират платформата като средство за повишаване на активността в обучителния процес, като подчертават ефекта от игровите механики върху вътрешната мотивация на обучаващите се (Dave, Patel, & Raval, 2022). Авторите установяват, че съревнователният елемент, визуалният дизайн и бързината на отговорите стимулират когнитивното участие и повишават степента на запомняне на учебния материал. Подобни изводи представят и *Ye, Yahaya & Luo* (Ye, Yahaya, & Luo, 2024). Те установяват, че платформата подобрява качеството на учебната среда чрез интерактивност, игрови стимули и възможности за незабавна оценка на резултатите. Според тях *Kahoot* подпомага и преподавателите, като предлага автоматизирани отчети и статистики, които улесняват проследяването на успеха и трудностите на студентите. В своето изследване *Khoo, Ramdan, Abdullah, Abd Aziz, & Mahjom* разглежда платформата през призмата на игровото обучение и подчертава, че *Kahoot* стимулира позитивната конкуренция, подобрява

комуникацията и подпомага преподавателите в създаването на по-гъвкави и динамични учебни сценарии (Khoo, Ramdan, Abdullah, Abd Aziz, & Mahjom, 2025). В рамките на своите анализи, изследователският екип достига до констатацията, че разглежданата платформа обръща внимание и на възможностите за адаптиране на съдържанието според нивото на групата, което я прави приложима както в масови лекции, така и в по-малки семинарни занятия.

На базата на така представения литературен обзор може да се изведе следното **обобщение**: спецификата на платформата *Kahoot* се състои в нейното умело съчетание на игрови механики, визуално-анимационни елементи и педагогически функции. В тази връзка тя притежава следните характеристики:

- ☞ Стимулира активното участие чрез съревнование и точки;
- ☞ Предлага незабавна обратна връзка и статистически данни;
- ☞ Улеснява преподавателите при оценката и напредъка на студентите;
- ☞ Създава позитивна, динамична и интерактивна учебна среда;
- ☞ Подпомага разбирането и запомнянето на концепции чрез визуални игри.

Тези характеристики обуславят широкото ѝ приложение в дисциплини като „Въведение в маркетинга“, където усвояването на концепции, термини и примери се подпомага значително от интерактивни и ангажиращи методи.

Емпирично проучване

Във фундамента на маркетинговата теория и практика *Захарий Дечев* подчертава, че „В емпиричното изследване се откроява изискването за конкретна организация на изследователската работа, при която се получават определени емпирични данни, класификация и сравнение на факти, разкриващи действителното състояние на изследваното явление или процес. То е насочено към обекта и се опира на получените данни от изследователската работа. Резултатите се изразяват във вид на емпирични обобщения, които са система от определени научни факти“ (Дечев, 2022).

Настоящата част на маркетинговото изследване е насочена към анализиране и комплексно оценяване на резултатите от проведен куиз посредством платформата Kahoot сред студенти от I курс, редовно обучение, специалност „Маркетинг“ при БДУ „Проф.

д-р Асен Златаров“. Спазвайки принципа за конфиденциалност, студентите се представят не с техните имена или факултетни номера, а със „Студент 1, 2, n“. Емпиричното проучване се проведе на 08.05.2024 г., като в него участват 9 души, като всеки от тях отговори на 9-те въпроса включени в куиза. Това се осъществи след преминаване на 90% от материала по дисциплината „Въведение в маркетинга“. Общото представяне на групата показва разлики в нивото на

усвояване на материала. Следвайки наложената принципна постановка на настоящото изследване е необходимо в последващото изложение да се представят резултатите от проведенния куиз. По своята същност те показват, че грешните отговори формират общо 16%, като средният резултат от куиза е 6 182. В Таблица 1. са представени крайните резултати на всеки играч, брой верни и грешни отговори, точност и класиране.

Таблица 1. Крайни резултати от проведен куиз на 08.05.2024 г.

№	Студент	Резултат (т.)	Верни	Грешни	Точност %	Оценка
1	Студент 1	7936	9	0	100%	Отличен
2	Студент 2	7796	9	0	100%	Отличен
3	Студент 3	7033	8	1	89%	Много добър
4	Студент 4	6482	8	1	89%	Много добър
5	Студент 5	6034	8	1	89%	Много добър
6	Студент 6	5996	8	1	89%	Много добър
7	Студент 7	5551	6	3	67%	Среден
8	Студент 8	4652	7	2	78%	Добър
9	Студент 9	4159	5	4	56%	Среден

Източник: проведено собствено проучване

Студент 1 и Студент 2 са единствените студенти с перфектен резултат (9/9 верни). Разликата между двамата студента се дължи на отчитането на по-бързата реакция на Студент 1. Представената справка показва, че между Студент 1 и Студент 9, разликата е 3 777 точки, което е показателно за различното ниво на подготовка в групата.

За да се осъществи по-задълбочен анализ на усвояемостта на материала е необходимо да се представят 9-те въпроса включени в куиз състезанието. На Таблица 2. са представени всички въпроси с посочен верен отговор, процент на верните отговори и категория на трудност.

Таблица 2. Въпроси включени в куиза проведен на 08.05.2024 г.

№	Тема	Верен отговор	%	Ср. врем.	Трудност
1	Нуждите могат да се определят като:	Няма верен отговор	89%	10.1s	Много лесен
2	Видовете търсене:	Скептично търсене	78%	12.0s	Лесен
3	Сегментиране на потр. пазар – търси се грешния отг.:	Социални	33%	24.1s	Труден
4	Нивата на продукта:	Всички отговори са верни	89%	9.8s	Много лесен
5	Жизненият цикъл на стоката – търси се грешния отг.:	Проектиране	100%	8.0s	Перфектен (100%)
6	Слоеве на опаковката са:	Всички отговори са верни	89%	8.8s	Много лесен
7	Ценообразуване на пазарите – търси се грешния отг.:	Няма верен отговор	100%	14.9s	Перфектен (100%)
8	Стратегии за цена на нов продукт:	Стратегия Обиране на каймака	78%	15.2s	Лесен
9	Функции на дистрибуционния канал – търси се грешния отг.:	Няма верен отговор	100%	9.7s	Перфектен (100%)

Източник: проведено собствено проучване

Анализът показва, че средното време за отговор (24.1 сек.) е най-високото от всички въпроси, което показва значителна несигурност в цялата група.

От друга страна, се забелязва наличието на три въпроса, които са решени правилно от всичките 9 студенти, което говори за отлично усвояване на представения материал, а именно:

☞ **Въпрос 5** – Жизненият цикъл на стоката: всички участници в куиз състезанието са усвоили, че „Проектирането“ не е етап от жизненият цикъл на стоката. Всички студенти са възприели, че цикълът преминава през следните етапи: Въвеждане → Растеж → Зрялост → Спад. Справката показва, че средно време за отговор е 8.0 сек.

☞ **Въпрос 7** – Ценообразуване на пазарите: всички студенти посочват „Няма верен отговор“, тъй като всички изброени (чиста конкуренция, монопол, олигопол) са реални пазарни форми. Резултатите сочат, че средното време за отговор е 14.9 сек.

☞ **Въпрос 9** – Функции на дистрибуционния канал: всички правилно идентифицират, че всички посочени са реални функции. Данните свидетелстват за средно време за отговор в рамките на 9.7 сек.

На базата на така представената информация може да се изготви индивидуален профил на всеки студент съобразно получените резултати (вж. Таблица 3.).

Таблица 3. Индивидуален профил на участниците в куиз проведен на 08.05.2024 г.

Студент	Резултат	Точност	Грешни отговори	Коментар
Студент 1	7936	100%	Няма	Бързи, точни отговори.
Студент 2	7796	100%	Няма	Стабилно представяне.
Студент 3	7033	89%	В3	Бърз и точен.
Студент 4	6482	89%	В3	Леко по-бавен на В2 (22.8 сек.).
Студент 5	6034	89%	В1	Пропуснал В1 (без отговор). Като цяло „Добро представяне“.
Студент 6	5996	89%	В3	Бавен на В7 (27.4 сек.).
Студент 7	5551	67%	В2, В3, В8	Бавен при отговаряне на В2 и В8.
Студент 8	4652	78%	В3, В6	Хронично бавен – рискува загуба на точки.
Студент 9	4159	56%	В2, В3, В4, В8	Нуждае се от допълнително преговаряне.

Източник: проведено собствено проучване

Информацията показана на Таблица 3. свидетелства за перфектните резултати на първите двама студенти завършили със 100% точност на поставените въпроси и най-бързи реакции при отговорите. При останалите участници в куиз състезанието се забелязват определени колебания в отговорите, което свидетелства за несигурност в усвоения материал. Забелязва се необходимост от допълнително разискване на следните теми по време на преговорния процес: *Сегментиране на потребителските пазари, Видове търсене и Ценови стратегии.*

Необходимо е да се отбележи, че скоростта е важен показател в геймифицирани платформи като **Kahoot** – по-бързият верен отговор носи повече точки. Това предполага необходимостта да се анализират резултатите на участниците в куиз състезанието проведено на 08.05.2024 г. В Таблица 4. са показани студентите с най-бързите отговори и тези с „хронично“ бавни отговори, което определя тяхното класиране.

☞ индивидуална консултация и провеждането на упражнения за по-бързо вземане на решения.

Таблица 4. Скорост на отговорите

Студент	Резултат	Характеристика	Забележка
Студент 1/ Студент 2	7936 / 7796	Много бързи	Последователно бързи отговори – максимален бонус за скорост.
Студент 5	6034	Сравнително бавен	Бавни отговори на В7 (24.2 сек.) и В9 (19.0 сек.)
Студент 7	5551	Смесена скорост	Рекорден бърз В9 (1.7 сек!), но бавен В2 (11.9 сек) → грешка.
Студент 8	4652	Хронично бавен	Почти всички отговори над 20 сек. Губи много точки от бонуса.
Студент 9	4159	Бавен и с грешки	Комбинация от бавни отговори и 4 грешки – най-нисък резултат.

Източник: проведено собствено проучване

Анализът на резултатите представени в Таблица 4. могат да се използват за изготвянето на следните индивидуални препоръки:

✂ Студент 1 и Студент 2 трябва да запазят това темпо на развитие.

✂ Студент 9 се нуждае от допълнителна работа по следните въпроси: 2, 3, 4 и 8. Това предполага необходимостта да се препоръча При Студент 8 се забелязва, че са налице познания, но скоростта е проблем. Тук може да се отправи следната препоръка: упражнения с таймер.

✂ Студент 7 има проблемни със следните теми: видове търсене и ценови стратегии. Грешките са системни (2 от 3 грешки са по едни и същи теми).

✂ При Студент 5 следва да се обърне внимание на управлението на времето (пропуснат въпрос поради изтекло време). Забелязва се бавна скорост на два от отговорите, въпреки наличието на 8 от 9 верни отговора, което предопределя по-ниския резултат.

Заклучение

Проведеното емпирично проучване потвърждава, че платформата Kahoot е ефективен инструмент за оценяване и затвърдяване на знанията по дисциплината „Въведение в маркетинга“. Геймифицираният формат стимулира активното участие на студентите, осигурява незабавна обратна връзка и позволява бързото идентифициране на теми с недостатъчно усвояване.

Резултатите от куиза показват, че групата като цяло е усвоила основните маркетингови концепции на задоволително ниво, като 6 от 9 студенти постигат над 89% точност. Въпреки това, ниската успеваемост при въпроса за сегментирането на потребителските пазари

разкрива конкретна слабост, която следва да се адресира чрез допълнително преговаряне и практически упражнения.

Платформата Kahoot се утвърждава не само като инструмент за мотивация, но и като ценен диагностичен инструмент, предоставящ на преподавателя детайлни данни за индивидуалното и груповото представяне. Правилното формулиране на въпросите остава ключов фактор за постигане на педагогически ефект – въпроси, изискващи разграничаване на близки понятия, водят до по-задълбочено осмисляне на материала, докато твърде общите формулировки могат да ограничат диагностичната стойност на куиза.

На базата на проведеното теоретико-емпирично проучване можем да се позовем на маркетинговият експерт *Христина Михалева*, която набляга на тезата, че предприятията доставчици на услуги не просто знаят да създават и да произвеждат, но и знаят също да формират клиента, и да удовлетворяват нейните специфични потребности (Михалева, 2023). В тази връзка, не можем да не се съгласим с твърдението на *Симеонка Петрова*, която отбелязва, че именно такива подходи свързват възможностите за по-добро задоволяване на целевите потребители, чрез възприемане на различни стратегии за диверсифициране на дейността на предприятието (Петрова).

Изводи

Въз основа на проведеното емпирично проучване могат да се формулират следните основни *изводи*:

Първо, използването на Kahoot като инструмент за оценяване и обучение има значим положителен ефект върху усвояемостта на материала. Участниците в куиз състезанието

показват висока обща успеваемост на материала – 84%.

Второ, Двама студенти (**Студент 1** и **Студент 2**) постигат перфектен резултат (100%), а четирима отговарят правилно на 8 от 9 въпроса (89% точност).

Трето, Единственият проблемен въпрос е Въпрос 3 (сегментиране на потребителския пазар) – само 33% верни отговори. Темата изисква задължително преговаряне с акцент върху разграничаването на сегментационните критерии (*Демографски, Географски, Психологически, Поведенчески*).

Четвърто, геймифицираните платформи като *Kahoot* притежават потенциал не само за оценяване, но и за мотивиране и активизиране на студентите, като съревнователният елемент стимулира ангажираността с учебното съдържание.

В **обобщение** е необходимо да се отбележи, че интегрирането на *Kahoot* в учебния процес по „Въведение в маркетинга“ се оценява положително, като се препоръчва системното му прилагане в комбинация с традиционните методи на преподаване, при спазване на принципа за прецизно формулиране на въпросите, съобразено с учебните цели на дисциплината.

Литература

1. Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. The Free Press.
2. Alawadhi, A., & Abu-Ayyash, E. A. (2021). *Students' perceptions of Kahoot!: An exploratory mixed-method study in EFL undergraduate classrooms in the UAE*. Education and Information Technologies.
3. Cameron, K. E., & Bizo, L. A. (2019). *Use of the game-based learning platform KAHOOT! to facilitate learner engagement in Animal Science students*. Research in Learning Technology.
4. Dave, D., Patel, M., & Raval, V. (2022). Use of Kahoot!: A Digital Tool to Increase the Engagement of the Undergraduate Students in An

Online Classroom. *Journal of Social Work and Social Development, Volume 19*, 182-199.

5. Khoo, Y. Y., Ramdan, M. R., Abdullah, N. L., Abd Aziz, N. A., & Mahjom, N. (2025). The Impacts of Game-based Learning on Thinking and Learning in Higher Education Context: A Scoping Review. *International Journal of Education in Mathematics Science and Technology*, 623-637.

6. Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principles of Marketing*. Pearson Education.

7. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. London: Pearson Education.

8. Lambin, J.-J., & Schuiling, I. (2012). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. Bloomsbury Publishing.

9. Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, 53-67.

10. Ye, B., Yahaya, W. A., & Luo, X. F. (2024). The Impact of Gamified Learning With Kahoot! on Student Motivation and Engagement. От B. Ye, W. A. Yahaya, & X. F. Luo, *Integrating Cutting-Edge Technology Into the Classroom* (стр. 292-311).

11. Дечев, З. (2022). *Методология на научното изследване в туризма*. София: УИ „Св. Климент Охридски“.

12. Михалева, Х. (2023). Фактори, влияещи върху клиентската лоялност, на примера на ваканционна къща за отдих „Дрийм Поинт“. *International Journal Knowledge*, 165-171.

13. Петрова, С. (н.д.). Подходи към устойчивостта на търговския асортимент. *Икономическо благосъстояние чрез споделяне на знания*, 158-163.

гл. ас. д-р Светла Атанасова
БДУ „Проф. д-р Асен Златаров“
Катедра „Маркетинг“
Факултет по обществени науки, кабинет 212,
к-с Славейков, гр. Бургас, 8010
e-mail: svetla_n_atanasova@abv.bg,
svetla-atanasova@uniburgas.bg



МЕЖДУНАРОДНИ БАЗИ ДАННИ В ТУРИЗМА: НОВИ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА АНАЛИЗ

Елена Илиева

INTERNATIONAL DATABASES IN TOURISM: EMERGING OPPORTUNITIES FOR ANALYSIS

Elena Ilieva

ABSTRACT: In the context of a rapidly evolving tourism industry, data has become a key strategic resource for informed decision-making and sustainable development. This paper examines the role of international databases in tourism and their importance for conducting accurate and comprehensive analysis, supporting competitiveness and strategic management. The study outlines the nature and application of different types of databases, including relational, NoSQL, object-oriented and graph databases, emphasizing their relevance in managing diverse and complex tourism data. It also classifies international tourism databases into institutional (Eurostat, UN Tourism, World Bank, OECD), business-oriented (Mastercard Tourism Insights, STR, AirDNA, ForwardKeys) and social data sources (Google Travel Insights, TripAdvisor). These provide valuable insights into tourism flows, expenditures, consumer behavior and market trends. Furthermore, the paper highlights future perspectives related to the integration of Big Data, artificial intelligence and real-time data, enabling predictive analytics and smart tourism solutions. At the same time, it identifies key challenges such as data quality and comparability, data protection, limited access and the need for qualified specialists. The paper concludes that international databases are essential tools for modern tourism management and a foundation for intelligent and sustainable tourism development.

Key words: Tourism, international databases, analysis, big data, tourism management.

Въведение

В условията на динамично развиваща се туристическа индустрия, ролята на данните като стратегически ресурс придобива все по-голямо значение. Съвременният туристически бизнес функционира в силно конкурентна среда, характеризираща се с динамична дигитализация и бързо променящи се потребителски нагласи. В тази връзка, познаването и ефективното използване на достъпни, надеждни и актуални данни се превръща в ключов фактор за вземане на обосновани управленски решения и изграждане на конкурентни предимства.

Международните бази данни в туризма предоставят систематизирана и сравнително унифицирана информация за различни аспекти на туристическата дейност – туристически потоци, разходи за туризъм, реализирани нощувки, потребителско поведение, икономически показатели на бизнеса и др. [5] Те позволяват не само ретроспективен анализ, но и идентифициране на тенденции,

прогнозиране на търсенето и стратегическо позициониране на дестинации и туристически бизнес единици. [13] В този смисъл, данните преминават през логическа последователност „данни – анализ – решение“, превръщайки се в основа за ефективно управление и планиране в туризма.

Разнообразието от международни бази данни – институционални (Eurostat, UNWTO, World Bank, OECD), пазарни (Mastercard Tourism Insights, STR, Statista, WTTC), както и социални (Google Trends, TripAdvisor) – създава широк спектър от възможности за анализ и приложение в практиката. Те намират приложение в бенчмаркинг между дестинации, анализ на сезонността в туризма и туристически потоци, оценка на туристическите пазари, както и в оптимизацията на маркетингови и ценови стратегии.

Ето защо, основната изследователска цел на тази статия е да изследва и разкрие ролята на международните бази данни в туризма с оглед осъществяване на задълбочен и коректен туристически анализ, целящ ефективно

стратегическо управление, подсилване на конкурентоспособността и подпомагане на устойчивостта в туризма.

Същност и приложение на базите данни в туризма

Терминът „база данни“ произхожда от сферата на технологиите и в най-общ аспект представлява дигитализирано хранилище за съхранение, управление и защита на организирани и систематизирани колекции от информация. [6] Съществуват различни видове бази данни, които съхраняват информацията по различни начини.

Основните видове бази данни са четири на брой, всяка от които е проектирана за специфични нужди и случаи на употреба.

• Релационни бази данни

Релационните бази данни имат таблична структура, като информацията е организирана в редове и колони с основна цел лесно извличане и обработка. Релационните бази данни използват т.нар. „structured query language (SQL) за управление и заявки/ поисквания към базата данни. [2]

Релационните бази данни са най-широко използваните и познати в международен план. Те организират данните в таблици (колони и редове), където всяка таблица представлява различен обект (например туристи, дестинации или места за настаняване). Данните в различните таблици могат да бъдат свързани, като така те заедно представят мащабната картина за конкретния обект (ниво на посещаемост, равнище на развитие, икономическа ефективност и т.н.).

Релационните бази данни са най-подходящи за поддържане на *статистика в туризма, икономически анализ на туристическия бизнес, системи за управление на инвентара, както и CRM-системи.*

• „Не само релационни бази данни“ (NoSQL)

Този вид база данни е нерелационна по характер, като съхранява и извлича данни по различни начини от традиционните релационни бази данни. Това е съкращение от „Не само SQL“ (Not only SQL) и предлага по-гъвкав подход за съхранение и извличане на големи бази данни (Big Data). NoSQL базите данни обикновено се използват за уеб приложения, които изискват високи нива на мащабируемост. Те се „отделят“ от таблиците и предлагат гъвкави модели за обработка на големи обеми от

разнообразна или променяща се информация. Подтипове са:

- хранилища за документи (съхраняват данни тип документи);
- хранилища за ключ-стойност (съхраняват двойки „ключ-стойност“, подходящи за кеширане и метаданни – изключително важни за ускоряване работата на уеб сайтове, приложения и др.);
- хранилища с широки колони (организируют данните в колони, а не в редове, което позволява по-бързо изпълнение на заявки за обемни данни);
- хранилища за графи (проектирани за обработка на взаимовръзки между точки от данни, т.нар. корелации – от есенциална важност за анализ на потребителско поведение). [6]

NoSQL базите данни са най-подходящи за осъществяване на анализ в реално време, поддържане на системи за управление на съдържание, както и за IoT-приложения (*смарт ключове, умни хотели, аудио гидове и др.*)

• Обектно-ориентирани бази данни

Обектно-ориентираната база данни е база с организирана информация, която съхранява данни в обекти, дефинирани от техните атрибути и поведение. Този тип база данни обикновено се използва за сложни структури от информация и взаимовръзки, което я прави много подходяща за приложение в туризма.

Такъв пример е ЕСТИ (Единна система за туристическа информация) в България, която функционира като специализирана електронна база данни и съдържа вписани обстоятелства за местата за настаняване, статистически данни и информация за туристите, подпомагайки вземането на решения на ниво дестинация. В допълнение, в контекста на европейските инициативи, такива системи са част от „Общото европейско пространство за данни в областта на туризма“, осигурявайки сигурен обмен на информация за развитие на смарт туризма.

Обектно-ориентираните бази данни предлагат възможност за съхраняване както на структурирани, така и на неструктурирани данни. Те също така поддържат т.нар. „наследяване“, при което обектите наследяват характеристики от други обекти, което позволява по-ефективно извличане на информация. Това е от *есенциална важност в туризма* при глобалните резервационни системи (GDS) и системите за мениджмънт на туристическа дестинация, при които характерно в категория

„Суперклас“ е туристическата дестинация, а в „Подкласове“ са хотели, музеи, ресторанти и др. [8] Практически пример е подаване на търсене на всички туристически обекти в град Бургас, като заявката се прави към суперкласа туристическа дестинация Бургас, а системата автоматично връща хотели, музеи и ресторанти и т.н., защото те са туристически обекти в подкласовете.

• Графова база данни

Този вид представлява база данни, базирана на теорията на графите, като възлите и ръбовете представляват съответно обекти и връзките между тях. Съхранението на данни в графова структура, а не в таблици, я прави подходяща за силно взаимосвързани данни. [2] Графовите бази данни се фокусират върху представянето и искането на информация за връзки между точки/обекти от масата данни, което ги прави много важни при *анализ на потребителско поведение в туризма, откриване на измами, системи за персонализирано съдържание и препоръки, картографиране*.

Практически пример в туризма е база данни в туризма с възли, както следва: турист, полет, дестинация, хотел, забележителност, и връзки – г-н „X“ лети до Лондон, резервира хотел „Y“ и посещава музей „Z“. Практически на тази база, системата може да даде персонализирани предложения на туриста за ресторанти, забележителности, рент-а-кар и др. в Лондон, да изгради специализиран оптимизиран маршрут в дестинацията спрямо часовете на полета и часовете за настаняване/напускане в хотела и др.

В обобщение на информацията, четирите основни вида бази данни имат своите предимства и недостатъци, както и са приложими в различен контекст на операционни системи, видове заявки и специфики на анализа. Релационните бази данни са подходящи при необходимост от висока степен на структурираност и цялост на данните, както и при управление на сложни взаимосвързки – например при резервационни системи, управление на хотелски капацитет или туристически пакети. NoSQL бази данни намират приложение в среда с големи, динамични и хетерогенни масиви от данни, характерни за онлайн платформи, социални мрежи, потребителски отзиви и поведенчески данни на туристите. Обектно-ориентирани бази данни са приложими в системи, интегрирани със съвременни софтуерни решения, които изискват съхранение на комплексни туристически продукти и услуги с

множество взаимосвързани елементи. Графовите бази данни, от своя страна, са особено ефективни при анализ на взаимоотношения – например връзките между туристически дестинации, транспортни мрежи, маршрути или потребителски предпочитания, което ги прави ценен инструмент в контекста на свързаност и интелигентен туризъм. [6]

Важно е да се подчертае, че предвид съвременния динамичен туризъм с високи нива на дигитализация, интеграция на автоматизация и изкуствен интелект в операциите и нуждата от актуална информация в реално време, високопроизводителната база данни е от решаващо значение за всяка туристическа организация. Базите данни поддържат вътрешните операции на компаниите и съхраняват взаимодействия с клиенти и доставчици. Те също така съдържат административна информация и специализирани данни, като например инженерни или икономически модели. Примерите включват системи за цифрови библиотеки, системи за резервации на пътувания, системи за инвентаризация и др.

Ефективните бази данни са от съществено **значение** поради следните причини [9]:

✓ Ефективно мащабиране

Приложенията за бази данни могат да управляват големи количества данни, мащабирайки се до милиони, милиарди и други. Невъзможно е да се съхранява това количество цифрови данни без база данни. Туризмът ежегодно отчита над 1.5 блн. туристически пристигания, 2.2 трлн. щатски долара приходи и над 370 млн. работни места. [10]

✓ Цялост на данните

Базите данни имат вградени правила и условия за поддържане на съгласуваност на данните. Това ги прави хармонично организирани, което улеснява интеграцията на информацията с други бази данни при определен етап от развитието на туризма и/или организацията.

✓ Сигурност на данните

Базите данни поддържат изискванията за поверителност и съответствие. Например, за да получат достъп до базата данни, потребителите трябва да влязат в системата с оторизиран достъп. Различните потребители може също така да имат различни нива на достъп, като например само за четене.

✓ Анализ на данни

Съвременните софтуерни системи използват интегрирани алгоритми за анализ на информация в базата данни. По този начин

системата може да идентифицира тенденции и модели или да формира прогнозни очаквания. Ефективният анализ на данни е стратегически инструмент в правилното управление в туризма на всички нива.

В повече конкретика за туризма, туристическите предприятия характерно притежават големи количества разнородна информация – от клиентски транзакции и продуктова наличност до вътрешни процеси и собствени изследвания. Тези данни трябва да бъдат организирани в съгласувана архитектура, за да могат потребителите от различните нива на мениджмънта да имат ефективен достъп до тях. В този контекст, базите данни са от основно значение за изграждането на такава информационна архитектура. Те са повече от място за съхранение на информация като позволяват на организациите централизирано да управляват информация, да прилагат стандарти за цялост и сигурност и да улесняват достъпа до информация в реално време.

Международни бази данни в туризма

В съвременната туристическа индустрия информацията се утвърждава като стратегически ресурс, а в този контекст международните бази данни играят ключова роля в процесите на анализ и планиране. По същество, те представляват систематизирани и структурирани масиви от данни, събирани, обработвани и предоставяни от международни организации. Последните биват представители на институции, бизнес консорциуми и частни компании, които обхващат различни аспекти на туристическата индустрия – хотелиерство, ресторантьорство, пътнически транспорт, свободно време и др. Основен приоритет в изграждането на международни бази данни е осигуряване на надеждна, съпоставима и актуална информация, която да бъде достъпвана от заинтересовани страни: бизнес анализатори; мениджъри и собственици в туризма; институции на местно, национално и международно ниво; научни работници и др. [9]

Международните бази данни в туризма могат да бъдат класифицирани в няколко основни групи според характера на предоставяната информация и субекта на изграждане.

• Институционални бази данни

Институционалните бази данни се създават и поддържат от международни организации и институции като Eurostat, UN Tourism (бивш

UNWTO), World Bank и WTTC. Те предоставят официална, стандартизирана и съпоставима информация за туристическия сектор, включително данни за международни туристически пристигания и заминавания, реализирани нощувки, разходи за туризъм, продължителност на престоя, както и показатели, свързани с икономическото значение на туризма.

✓ *Eurostat – Tourism Statistics*: предлага детайлна информация за туристическата активност в рамките на Европейския съюз, включително данни за пътуванията на жителите, пътувания, престои, типове настаняване, сезонност, транспорт и др. Информацията от тази база данни е полезна за всички заинтересовани страни. Хотелиерите добиват информация за прогнозиране на натовареност по сезони и страни на произход на туристопотока. Туроператори идентифицират кои пазари растат и при кои има стагнация.

✓ *UN Tourism*: предоставя глобална перспектива, като събира и анализира данни от множество държави и региони, което позволява извършването на международни сравнения и оценка на тенденциите в световния туризъм. Сред важните индикатори в тази база данни са международни пристигания, разходи за туризъм по време на престой, продължителност на престой по пазари, цели на пътуване и др. Добитата информация е полезна за управленските субекти във връзка със стратегически анализ на международните пазари – къде да се рекламира или да се търси партньорство и т.н.

✓ *World Travel & Tourism Council (WTTC)*: международна база данни, която цели поддържане на систематизирана информация специализирано за икономическия аспект на туризма. Важни индикатори в базата данни са икономически ефект на туризма – директен, индиректен и индуциран, икономическо влияние на туризма върху БВП, заетост, инвестиции и др. Мениджърите могат да следят приноса на сектора към националната икономика и да аргументират бъдещите управленски решения като инвестиции и кредити.

✓ *World Bank – World Tourism Development Indicators*: включва показатели, свързани с туристическите приходи и разходи, както и макроикономически данни, които дават възможност за анализ на връзката между туризма и икономическото развитие на страни, региони и континенти. Базата данни е много използвана от бизнеса за анализ на

икономическата среда при разширяване на бизнеса в чужбина.

✓ *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) – Tourism Statistics*: допълва предходната база данни чрез по-детайлна информация и анализи, насочени към политиките в туризма, заетостта и добавената стойност на сектора. Хотелиери, инвеститори и регулаторни институции използват информацията за оценка къде се развива бързо секторът и какви политики го подпомагат.

• Бизнес бази данни

Втората основна група са бизнес и пазарно ориентирани бази данни, които предоставят по-детайлна и практична информация, насочена към нуждите на туристическите предприятия. Те се създават и поддържат от частни структури от бизнеса, като една част от тях са структури в туристически бизнес (Airbnb, Smith Travel Research и др.), а останалите са структури в нетуристически бизнес представители (Mastercard, Statista и др.).

✓ *Mastercard Tourism Insights*: комбинира транзакционни данни от плащания с карти с информация за търсене и поведение на туристите, което позволява анализ на потребителските разходи и идентифициране на ключови пазари и сегменти. Важни индикатори в базата са разходи на туристи по държави, градове, категории (хотели, ресторанти и др.). Данните са широко използвани от бизнеса за анализ на реални разходни модели и пренасочване на маркетинга към печеливши туристически групи.

✓ *AirDNA (Airbnb & Short-Stay Accommodation Data)*: предлага *специализирани показатели за сектора на споделено настаняване*, като данни за наемни жилища, цени на настаняване, заетост, търсене в различни градове и др. Тези данни са от важно значение за собственици на малки хотели, къщи за гости и ваканционни апартаменти – за сравнение на ценови нива и запълняемост спрямо хотелиерския сектор.

✓ *STR (Smith Travel Research)*: предлага *специализирани показатели за хотелиерския сектор*, като коефициент на заетост, средна дневна цена (ADR) и приход на налична стая (RevPAR). Тези данни са от съществено значение за бенчмаркинг и за оценка на конкурентоспособността на хотелиерите – да сравнят представянето си със средното за региона или категорията.

✓ *ForwardKeys*: предоставя достъп до данни за авио резервации и пътнически потоци

по дестинации. Информацията позволява на туроператорите да предвиждат пикови периоди на пристигания и да планират капацитети и оферти.

✓ *GlobalData – Travel & Tourism Intelligence Center*: базата данни поддържа информация и комбинирани анализи за туризъм, хотелиерство, авиолинии, технологични продукти, потребителско поведение. Мениджърите получават систематизирани пазарни прогнози и конкурентни анализи за *конкретни туристически сегменти* (например за луксозни хотели или за екотуризъм).

✓ *Statista*: представлява агрегатор на данни от различни източници, който предоставя лесен достъп до статистическа информация и пазарни анализи в различни сфери, включително туризма.

• Социални бази данни

Третата група обхваща социални източници на данни, които отразяват поведението и нагласите на туристите в реално време. Важно е да се подчертае, че това са бази данни с потребителско съдържание – информацията е генерирана директно от потребителите на туристически продукти и услуги. Тези източници предоставят информация за търсенията на дестинации, популярността на определени туристически продукти и услуги, както и за удовлетвореността на клиентите.

✓ *Google Travel Insights*: дава възможност да се проследи интересът към дадена дестинация по държави и периоди, което е полезно за маркетингови кампании в туризма; планиране на туристическия поток; клиентски източници на информация за продукти и дестинации; време на резервиране и провеждане на пътуване и др. Практическата полезност на тази база данни – показва кои държави и градове в момента търсят дадена дестинация и кога, как и къде да се пуснат рекламни и информационни кампании.

✓ *TripAdvisor Insights*: предоставя анализи и отчети с полезна информация за оценките и мненията на туристите – потребителски ревюта; рейтинги; демография на туристи; тенденции в поведението, което позволява на мениджърите да идентифицират силните и слабите страни на своите продукти и услуги. Тези данни са особено важни в контекста на нарастващото значение на онлайн репутацията и дигиталното присъствие на туристическите предприятия. На тази база мениджърите могат да следят какво одобряват и не одобряват клиентите и да подобрят представянето си.

Освен класификацията по субект на управление на международните бази данни, те могат да бъдат разгледани и според тяхната приложимост в различните сегменти на туристическия бизнес. В *хотелиерството*, например, бази данни като STR и AirDNA предоставят информация за заетостта, ценовите равнища и търсенето, което подпомага управлението на приходите и оптимизацията на ценовите стратегии. В *туроператорската дейност* платформи като ForwardKeys и UN Tourism предоставят данни за пътническите потоци и резервациите, които се използват за прогнозиране на търсенето и планиране на туристически пакети. В *ресторантьорството* и *свързаните услуги*, източници като Mastercard и TripAdvisor предоставят информация за потребителските разходи и предпочитания, което подпомага разработването на продукти и услуги, съобразени с нуждите на клиентите. [14]

Перспективи и предизвикателства за развитието на международните бази данни

От изложената информация в предходния параграф можем да заключим, че международните бази данни в туризма представляват многопластов и динамичен инструмент, който обединява различни типове информация и ги предоставя на заинтересованите страни в достъпен и синтезиран вид. Това осигурява широк спектър от възможности за анализ и приложение на информацията на ежедневна база в работата на мениджъри, бизнес консултанти, предприемачи, институции и други ангажирани в туризма субекти. В допълнение, ролята на международните бази данни в туризма не се изчерпва само с предоставяне на данни, а се разширява към предоставяне на готови анализи, които подпомагат стратегическото управление и устойчивото развитие на туристическата индустрия. В условията на силна динамика, нарастваща дигитализация и комплексност на туристическата система, значението на международните бази данни в туризма нараства и ги превръща в ключов фактор за успеха на дестинации и предприятия.

В *перспектива* се очаква развитието на международните бази данни в туризма да се осъществява успоредно и пропорционално с процесите на дигитализация, глобализация и трансформация на туристическата индустрия. Основната посока на развитие ще бъде към интелигентен и устойчив туризъм. В условията на все по-конкурентна среда,

динамично променящи се потребителски нагласи и нарастващи изисквания за персонализация, данните се утвърждават като ключов стратегически ресурс. Те не само подпомагат анализа на минали процеси, но и позволяват прогнозиране на бъдещи тенденции, което ги утвърждава в основен инструмент за стратегическо управление и иновации в туризма.

Една от най-съществените перспективи пред развитието на международните бази данни е тяхната интеграция с технологии като Big Data, изкуствен интелект (AI) и машинно обучение (ML). Тази интеграция би позволила обработката на разнообразни по характер големи обеми от данни с висока скорост, което значително ще разшири аналитичните възможности за заинтересованите страни. В туристическия сектор това би намерило приложение в разработването на ефективни системи за прогнозиране на туристическо търсене, анализ на потребителско поведение, динамично ценообразуване и персонализирано туристическо преживяване. Чрез комбиниране на данни от официални статистически източници с данни от онлайн платформи, социални мрежи и транзакционни системи, би се създала по-пълна картина на туристическия пазар. [7]

В този контекст, особено значение придобиват и т.нар. алтернативни данни (Alternative data), които включват информация от мобилни устройства, GPS-системи за проследяване, социални медии и онлайн търсения. Тези данни предоставят възможност за анализ в реално време и допринасят за по-добро разбиране на поведението на туристите, техните предпочитания и модели на потребление без да се изисква директен отзив от тяхна страна. В резултат на това туристическите организации ще могат да разработват по-ефективни маркетингови стратегии и да предлагат по-персонализирани услуги. Това би повишило ефективността на цялостната туристическа дейност и ще освободи ресурси за иновиране и разширяване. [12]

Друга ключова перспектива е свързана с нарастващото значение на данните в реално време (Real-time data). Тяхното използване позволява по-гъвкаво управление на туристическите потоци, оптимизация на ресурсите и повишаване на качеството на туристическото преживяване. По този начин чрез анализ на данни в реално време може да се регулира натовареността на туристическите обекти, да се управляват транспортните потоци и да се предотвратяват проблеми, свързани със свръх туризма. Това е особено важно за дестинации,

които се стремят към устойчиво развитие и балансирано използване на ресурсите. Логично, очаква се международните бази данни да се развиват повече в посока предоставяне на данни в реално време, отколкото статистическа информация за минали периоди.

Важна тенденция е и развитието на отворените данни (Open data), които предоставят свободен достъп до информация и стимулират иновациите. Чрез отворените данни се създават условия за разработване на нови дигитални решения, включително мобилни приложения, интелигентни туристически гидове и платформи за планиране на пътувания. Това допринася за създаването на по-конкурентоспособни туристически продукти и услуги, както и за засилване на взаимодействието между различните заинтересовани страни. [4]

Предвид факта, че немалка част от данните в международните бази са с платен достъп, то ще се развива все повече споделяната икономика в този аспект. Информацията е особено приложима като обект на споделяне, тъй като при споделяната икономика не се трансферира собственост, а право на временен достъп до непълноценно използван ресурс. Ресурсът може да бъде материално благо (напр. палатка), финансово благо (напр. кредитиране) или нематериално благо (напр. информация). Това би било приложимо единствено при изграждане на подходящи технологични инфраструктури и софтуери, за да се улесни процеса на споделяне на информацията в условия на сигурност. [1]

Наред с тези перспективи, развитието на международните бази данни е съпроводено и с редица *предизвикателства*. Един от основните проблеми е свързан с качеството, достоверността и съпоставимостта на данните. Различията в методологиите за събиране и обработка на информация между отделните държави и организации могат да доведат до несъответствия, които затрудняват анализа и сравнението на информацията. Това изисква прилагането на стандартизирани подходи и развитие на международни методологически рамки.

Друг съществен проблем е свързан със защитата на личните данни и етичните аспекти при тяхното използване. С увеличаването на обема от лични и поведенчески данни нарастват и рисковете, свързани с тяхната сигурност и неправомерно използване. Регулации като Общия регламент за защита на данните (GDPR) поставят строги изисквания към организациите, което от една страна защитава

потребителите, но от друга страна може да ограничи достъпа до определени видове данни и да усложни процесите на анализ от заинтересованите страни. [3]

Предизвикателство представлява и необходимостта от наличие на квалифицирани специалисти, които да работят с големи масиви от данни и да извършват задълбочени анализи. Липсата на експерти в областта на анализа на данни и репутация, статистиката и информационните технологии може да ограничи развитието и ефективното използване на международните бази данни и да забави внедряването на иновативни решения в туристическия сектор.

Съществено значение има и въпросът за достъпа до данни. Част от съвременните бази данни са платени или изискват специализиран достъп, което може да създаде бариери пред по-малките предприятия и организации. Това води до неравнопоставеност – неравномерно разпределение на възможностите за анализ и вземане на решения, което от своя страна може да задълбочи различията в конкурентоспособността между отделните участници в туристическия сектор. [11]

Не на последно място, трябва да се отчете и технологичната зависимост, която възниква в резултат на все по-широкото използване на дигитални системи и платформи. Надеждността на технологичната инфраструктура, сигурността на данните и възможността за тяхната интеграция са ключови фактори за ефективното функциониране на международните бази данни. В този контекст, инвестициите в технологична инфраструктура и киберсигурност се превръщат в приоритет за туристическите организации и институции.

Заклучение

От проучването можем да обобщим, че международните бази данни в туризма се развиват в условия на интензивни технологични и икономически промени, които създават както значителни възможности, така и сериозни предизвикателства. От една страна, те предоставят нови инструменти за анализ, прогнозиране и управление, които могат да подобрят ефективността и конкурентоспособността на туристическия сектор. От друга страна, тяхното ефективно използване изисква преодоляване на редица бариери, свързани с качеството на данните, защитата на личната информация, достъпа до ресурси и наличието

на квалифицирани кадри. В този смисъл, бъдещето на туризма ще бъде все по-тясно обвързано с развитието на данните и способността на организациите да ги използват като основа за стратегически решения и устойчиво развитие.

От разгледаната информация в изложението можем да направим следните по-важни и значими обобщения:

- Международните бази данни представляват основа за вземане на обосновани управленски решения и повишаване на конкурентоспособността в туризма;
- Различните типове бази данни (реляционни, NoSQL, обектно-ориентирани и графови) намират приложение в зависимост от спецификата на туристическите данни и целите на анализа;
- Институционалните, бизнес и социалните бази данни предоставят допълваща се информация, която позволява цялостен и задълбочен анализ на туристическите процеси;
- Интеграцията на Big Data, изкуствен интелект и данни в реално време създава нови възможности за прогнозиране, персонализация и развитие на интелигентен туризъм;
- Съществуват редица предизвикателства, свързани с качеството и съпоставимостта на данните, защитата на личната информация, достъпа до данни и необходимостта от висококвалифицирани кадри;
- Бъдещото развитие на международните бази данни ще бъде тясно обвързано с процесите на дигитализация, устойчивост и иновации в туризма.

В заключение, ефективното използване на международните бази данни е ключово условие за развитие на съвременния туризъм, като те се превръщат в основа за изграждане на интелигентна, конкурентоспособна и устойчива туристическа система.

Литература

1. Altinay, L., Taheri, B. (2019). Emerging themes and theories in the sharing economy: a critical note for hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31, No 1.
2. Amazon Web Services, What is database? – Cloud databases explained, <https://aws.amazon.com/what-is/database/>.

3. European Commission 2018. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council (General Data Protection Regulation – GDPR), Official Journal of the European Union, L119.

4. European Commission 2020. Directive (EU) 2019/1024 on open data and the re-use of public sector information (Open Data Directive), Official Journal of the European Union, L172.

5. Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z. & Koo, C. 2015. Smart tourism: foundations and developments, *Electronic Markets*, Vol. 25, No. 3, p. 179–188.

6. Badman, A., Kosinski, M. 2020. IBM Corporation: What is Big Data?, <https://www.ibm.com/think/topics/big-data>.

7. OECD. 2020. OECD Tourism Trends and Policies 2020, OECD Publishing, Paris.

8. Tussyadiah, I. P. 2020. Artificial Intelligence in Tourism: A State-of-the-Art Review, *Journal of Travel Research*, Vol. 59, No. 4, p. 691–705.

9. UN Tourism 2021. Artificial Intelligence and Tourism, World Tourism Organization (UNWTO), Madrid.

10. UN Tourism, *World Tourism Barometer* 2025, Vol. 24, Issue 1, January 2026.

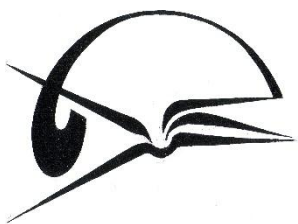
11. World Bank 2020. World Development Indicators, The World Bank, Washington, DC.

12. WTTC 2021. Travel & Tourism Economic Impact 2021, World Travel & Tourism Council, London.

13. Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes, J. H. & Uysal, M. 2015. What can big data tell us about tourism? Big data analytics in tourism, *Tourism Management*, Vol. 46, p. 120–132.

14. ЕК, Ръководство на ЕС за данни за туристическите дестинации,
<https://smarttourismdestinations.eu/wp-content/uploads/2022/09/Smart-Tourism-Destinations-EU-guide-BULGARIAN.pdf>.

Доц. д-р Елена Илиева
Факултет по обществени науки
Бургаски държавен университет „Проф. д-р Асен Златаров“
Катедра „Туризъм“
ж.к. Петко Р. Славейков, 8000 Бургас
e-mail: elena-ilieva@uniburgas.bg

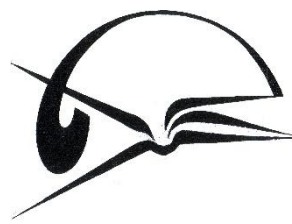


УПРАВЛЕНИЕ И ОБРАЗОВАНИЕ

Технически редактор
Иван Димитров

Художник на корицата
Красимир Николов

Издателство
Бургаски държавен университет
„Проф. д-р Асен Златаров”
Формат – 206 / 290



MANAGEMENT AND EDUCATION

Technical Editor
Ivan Dimitrov

Cover Design
Krasimir Nikolov

House Press
Burgas State University
Prof. Dr Assen Zlatarov University
Format – 206 / 290