ЮБИЛЕЙНА МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКА КОНФЕРЕНЦИЯ

ТУРИЗМЪТ В ЕПОХА НА ПРЕХОДИ: ЗНАНИЯ, ПОЛИТИКИ И УСТОЙЧИВИ БИЗНЕС МОДЕЛИ

Сборник с доклади

АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО „ЦЕНОВ" СВИЩОВ

ПРОГРАМЕН КОМИТЕТ

Почетен председател:
Доц. д-р Марин Маринов – Ректор на СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

Съ-Председатели:

Доц. д-р Любка Илиева – Ръководител на катедра
„Икономика и управление на туризма“
Проф. д-р Марияна Божинова

ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ

Доц. д-р Любка Илиева – председател
Доц. д-р Петя Иванова
Доц. д-р Тихомир Личев
Доц. д-р Любомира Тодорова
Гл. ас. д-р Павлин Павлов
Гл. ас. д-р Кристина Шопова
Ас. д-р Йоана Константинова

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ

Доц. д-р Любка Илиева – председател
Доц. д-р Петя Иванова
Доц. д-р Тихомир Личев
Доц. д-р Любомира Тодорова
Гл. ас. д-р Павлин Павлов
Гл. ас. д-р Кристина Шопова

СЕКРЕТАРИАТ

Доц. д-р Любомира Тодорова
Гл. ас. д-р Павлин Павлов
Гл. ас. д-р Кристина Шопова
Ас. д-р Йоана Константинова

ISBN 978-954-23-2652-6

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ” – СВИЩОВ
ФАКУЛТЕТ „ПРОИЗВОДСТВЕН И ТЪРГОВСКИ БИЗНЕС”
КАТЕДРА „ИКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НА ТУРИЗМА”

ЮБИЛЕЙНА МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКА КОНФЕРЕНЦИЯ

ТУРИЗМЪТ В ЕПОХА НА ПРЕХОДИ: ЗНАНИЯ, ПОЛИТИКИ И УСТОЙЧИВИ БИЗНЕС МОДЕЛИ

19 – 20 юни 2026 г.

10 ГОДИНИ

Катедра „Икономика и управление на туризма”

Академично издателство „Ценов” – Свищов
2026

Кръглата маса се посвещава на 90-годишнината на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов и 10-годишнината на катедра „Икономика и управление на туризма”.

Докладите в сборника са анонимно рецензирани от Редакционен съвет.

Авторите носят отговорност за съдържанието на материалите, изразените мнения, използваните данни, цитираните източници и езиковото оформление на текстовете.

© АИ „Ценов“, Свищов, 2026
ISBN 978-954-23-2652-6

СЪДЪРЖАНИЕ

КАТЕДРА „ИКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НА ТУРИЗМА“
Десетилетие на академично развитие, научни постижения и професионална реализация
Доц. д-р Любка Илиева 11

ПОЛИТИКИ, РЕГУЛАТОРНИ РАМКИ, ИКОНОМИКА И СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ТУРИЗМА В УСЛОВИЯТА НА ТРАНСФОРМАЦИИ

Предизвикателства пред туризма на България
Проф. д-р Стоян Петков Маринов 21

Публични политики за устойчиво управление на обекти на културното наследство
Проф. д-р Маргарита Богданова 31

Политики за развитие на устойчив културен туризъм
Проф. д.н. Таня Парушева 41

Предизвикателства пред туристически сезон 2026
Доц. д-р Красимира Янчева, ас. д-р Христина Сантана 48

Туризъм и геополитически въздействия – географски аспекти
Доц. д-р Тихомир Личев 63

Обществените поръчки в туризма – взаимодействие между знания, политики и устойчиви бизнес решения
Доц. д-р Галина Чиприянова, Красимир Парашкевов 75

Релацията „културен туризъм – културно наследство“
Доц. д-р Пенка Горанова 86

Професионалната счетоводна преценка в туристическите предприятия: между нормативното съответствие и управленската полезност на информацията
Доц. д-р Радосвета Кръстева-Христова, студ. Василена Тодорова, студ. Димитър Димитров, студ. Евелина Радева, студ. Кристиан Иванов 94

Application of Lean Manufacturing Tools in Boxed Solutions for the Tourism Industry
Candidate of Pedagogical Sciences Protsenko Yulia Procenko
Lilya Idrisova, Assoc. Prof. Lyubka Ilieva, PhD 107

Политики за устойчив туризъм чрез проектно финансиране: Финансова ефективност на общинските инвестиции в инфраструктура
Ас. д-р Димчо Шопов 116

Кризата в Близкия изток – предизвикателства и възможности пред българския туризъм
Ас. д-р Тихомир Драганов.....128

Ролята на европейските програми за развитие на туристическия бизнес в България
Докторант Мария Павлова-Кондрова.....136

Териториална концентрация и регионални различия в развитието на балнео, СПА и уелнес туризма в България
Докторант Антоанета Христова.....144

Местното самоуправление като фактор за развитието на туризма
Докторант Ива Панайотова 156

Институционални и икономически ограничения при трансформацията на земеделски земи за нуждите на туристическата инфраструктура
Докторант Атанас Атанасов.....165

Потенциал за развитие на голф туризма в деветте туристически района на България
Докторант Незифе Бозова.....174

УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ, ЗЕЛЕНА И КРЪГОВА ИКОНОМИКА, ГЕОПРОСТРАНСТВЕНИ АНАЛИЗИ И РЕСУРСЕН ПОТЕНЦИАЛ НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ ДЕСТИНАЦИИ

From sustainable to regenerative tourism in the context of the blue economy
Доц. д-р Стефан Райчев 183

Синята икономика и устойчивият туризъм: възможности и предизвикателства
Доц. д-р Добринка Стоянова.....190

Съвременни измерения на социалноикономическата устойчивост в туризма
Доц. д-р Ваня Василева.....199

Развитие на районите през призмата на туризма
Доц. д-р Елена Йорданова, гл. ас. д-р Георги Ангелов, гл. ас. д-р Цветан Марков 207

Концептуализиране на геополитически сензитивни дестинации чрез спортен туризъм: по примера на Голанските възвишения
Доц. д-р Теодора Кирякова-Динева, докторант Уаел Муграби.....216

Изследване на нагласите към екологосъобразните решения в туризма
Гл. ас. д-р Павлин Павлов.....225

Храната като важен компонент на туристическото преживяване
Гл. ас. д-р Илияна Кръстева 236

Връзка между туристическите пътувания и динамиката на потребителските цени в България
Докторант Никола Николов 244

Климатолечението в структурата на здравния туризъм: историческо развитие, научни школи и концептуално моделиране
Докторант Ваня Андонова..... 256

Кандидатурата за Европейска столица на културата като фактор за развитие на целогодишен туризъм в Бургас
Докторант Иван Гаврилов 268

Място на кръговата икономика в туристическия сектор
Докторант Виктория Джамбазка..... 277

ИНОВАЦИИ, ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ И ИНТЕЛИГЕНТНИ РЕШЕНИЯ В ТУРИЗМА И УСЛУГИТЕ

Концептуална рамка за адаптация на туристическата система в условията на дигитална трансформация
Проф. д-р Велина Казанджиева, доц. д-р Георгина Луканова..... 287

Ролята на изкуствения интелект в развитието на смарт туризъм
Доц. д-р Елена Илиева, Павел Нончев 300

Бъдещето на туризма в епохата на преходи: между дигиталното и автентичното
Доц. д-р Любка Илиева..... 310

Приносът на цифровите иновационни мрежи към регионалното развитие
Доц. д-р Евелина Парашкевова..... 322

Детерминанти на онлайн пазаруването на туристически продукти в България
Доц. д-р Симеонка Петрова..... 333

Влияние на дигиталната трансформация на туристическия пазар върху потребителското поведение
Доц. д-р Ваня Григорова..... 343

Иновационни възможности за развитие на туристическия бизнес – мрежови контекст
Доц. д-р Искра Пантелеева..... 353

Иновациите в контекста на туроператорската дейност
Доц. д-р Любомира Тодорова 363

Бариери пред дигиталната трансформация в хотелиерството: организационни, технологични и поведенчески аспекти
Гл. ас. д-р Галина Илиева 371

Ролята на дигитализацията в транспортното обслужване на туристите: нови технологии и приложения
Гл. ас. д-р Никола Гайдаров 381

Иновативни бизнес модели в хотелиерството: комбинация между лайфстайл, устойчивост и дигитално присъствие
Гл. ас. д-р Мира Джендова 390

Бизнес планиране в туризма в условията на изкуствен интелект – нови модели и предизвикателства
Гл. ас. д-р Маргарита Мишева 400

Иновационен модел за развитие на културния туризъм
Ас. д-р Йоана Константинова 412

От дигитална автоматизация към екосистемно управление: трансформация на бизнес моделите в хотелиерството
Докторант Агнес Бачева 420

Ролята на социалните мрежи при избора на туристическа дестинация сред младите хора
Студ. Павел Антонов Павлов 430

БИЗНЕС МОДЕЛИ, ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО, ПАЗАРИ И БРАНДИНГ В ТУРИЗМА И СВЪРЗАНИТЕ ИНДУСТРИИ

Развитие на туристическата индустрия в контекста на съвременните предизвикателства
Проф. д-р Цанко Стефанов 439

Българската индустрия и технологичните предизвикателства
Доц. д-р Сергей Найденов, доц. д-р Добрин Ганчев 448

Креативно управление на туристическите преживявания като фактор за конкурентоспособност на туристическите предприятия
Гл. ас. д-р Кристина Шопова 456

Методът на критичната точка в туристическия сектор – възможност за ефективни решения
Гл. ас. д-р Росен Колев 464

За идеята на туризма в луксозната индустрия
Гл. ас. д-р Иво Велинов 474

Културният туризъм: между наследството, преживяването и мотивацията
Гл. ас. д-р Пламен Петров 482

Търговски аспекти на селския туризъм в България
Гл. ас. д-р Цветелина Кабакчиева 490

The Authenticity Paradox in the Age of Generative AI: Exploring the Impact of Synthetic Visual Content on Tourism Destination Branding
Ас. д-р Стелиана Василева 494

Бранд мениджмънт и корпоративна култура в многонационални компании в сектора на бизнес услугите
Докторант Петьо Божинов 503

Въздействие на дигиталните технологии върху трансформацията на туристическите предприятия
Докторант Теодора Попова 512

ХОТЕЛИЕРСТВО, РЕСТОРАНТЬОРСТВО И ТУРИСТИЧЕСКА АГЕНТСКА ДЕЙНОСТ: МОДЕЛИ НА УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Спортната анимация като фактор в туристическия бизнес
Доц. д-р Стела Касабова, ст. преп. д-р Радослав Николов 523

Счетоводната информация – важен фактор за успешно управление на предприятията в ресторантьорството
Доц. д-р Галя Стоянова Иванова-Кузманова 530

Управление и развитие на туроператорския бизнес – практически аспекти на облагането по ЗДДС и отражението върху рентабилността
Гл. ас. д-р Лиляна Бърдукова 538

Inventory Accounting in Tourism-Related SMES in Cameroon: Challenges for Cost Control and Sustainable Business Models
PhD student Tognang Kouaya Pretta Noella Rosevale 549

Предизвикателства и възможности пред развитието на голф туризма в България
Докторант Ангел Ангелов 557

Устойчивите практики на туристическите агенции в община Варна
Докторант Христина Петрова 566

Кетъринг обслужването като фактор за конкурентоспособността на туристическите събития
Докторант Цветелина Петрова 575

Директните плащания по Общата селскостопанска политика като инструмент за устойчиво развитие на хотелиерството и ресторантьорството
Докторант Снежана Парушева-Ламбева 584

ОБРАЗОВАНИЕ, ЧОВЕШКИ КАПИТАЛ, ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА, КРИЗИ И АДАПТИВНИ СТРАТЕГИИ ЗА УСТОЙЧИВОСТ НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ СИСТЕМИ

Знанието и неговото управление в контекста на туризма
Проф. д-р Любчо Варамезов, докторант Стела Маринова 599

В преход към приобщаване: туризмът като арена на промяна в условия на различие
Доц. д-р Теодора Кирякова-Динева 609

Музеите като неформална учебна среда
Доц. д-р Петя Иванова, докторант Цветелина Телбис 618

Влиянието на организационната култура върху иновационното представяне на туристическите предприятия
Гл. ас. д-р Надежда Стефанова 627

Practices for developing employer branding in Black Sea coastal tourism
Гл. ас. д-р Христина Филипова, хон. ас. Яна Донева 634

Свищов във впечатленията на посетителите на града (1878–1912)
Преп. д-р Емилия Вачева 643

Финансовата грамотност като фактор за устойчивост на туристическия сектор: структурни ограничения, рискови канали и инструменти за въздействие
Докторант Шенай Шемсиева Раимова 651

Re-thinking sport tourism through stronger physical education and local community engagement
PhD student Wael Mugrabi 665

КОНЦЕПТУАЛЕН МОДЕЛ ЗА АДАПТАЦИЯ НА ТУРИСТИЧЕСКАТА СИСТЕМА В УСЛОВИЯТА НА ДИГИТАЛЕН ПРЕХОД

Георгина Луканова[1]
Икономически университет – Варна
https://orcid.org/0000-0002-1352-9208

Велина Казанджиева[2]
Икономически университет – Варна
https://orcid.org/0000-0001-9925-0672

Резюме: В доклада се изследва адаптацията на туристическата система в условията на ускорен дигитален преход. Направена е интерпретация на комплексната адаптивна екосистема на туризма, чиято устойчивост и конкурентоспособност зависят от възможностите ѝ да реагира на динамични промени във външната среда. Анализирани са теоретичните основи на дигиталните туристически екосистеми и комплексните адаптивни структури, както и актуалните изменения в глобалния туризъм. Основният резултат е конструирането на концептуален модел за комплексна адаптация на туристическата система, който поставя адаптивния капацитет в центъра на дигиталния преход и го интегрира с пет взаимосвързани измерения на адаптацията – стратегическа, оперативна, дигитална, управленска и пазарна. Моделът представя адаптацията като непрекъснат процес на повишаване на устойчивостта, конкурентоспособността и резилиентността на туристическата система.

Ключови думи: туристическа екосистема; резилиентност; комплексна адаптация.

Въведение

Глобалната туристическа индустрия, разглеждана като комплексна екосистема, е в процес на дълбока трансформация, обусловена от ускореното развитие на технологии, платформена икономика, изкуствен интелект и нарастващото значение на данните и способността за бърза реакция като стратегически ресурси. Тези специфични процеси не само променят традиционната структура на туристическата система, но създават нова логика на нейното функциониране и развитие. В тази връзка закономерностите на дигиталната трансформация обосновават разглеждането на туристическата система като комплексна адаптивна структура, чиято устойчивост и конкурентоспособност зависят от присъщите ѝ свойства и възможности да реагира по адекватен начин на динамични, трудно предвидими и дори неочаквани промени.

[1] lukanova@ue-varna.bg
[2] velina_kaz@ue-varna.bg

Дигиталната трансформация в туризма се реализира в условия на нарастваща несигурност, здравни кризи и геополитически конфликти, климатични и технологични промени, метаморфози в потребителското поведение. В такава интензивна среда, глобалната туристическа система показа не само висока чувствителност към външни въздействия, но и потвърди необходимостта от висок адаптивен капацитет като важна предпоставка за нейното ефективно функциониране. В настоящата разработка комплексната адаптация на туристическата система се дефинира като перманентен процес на дългосрочно приспособяване на поведението, организационните структури, управленските механизми и пазарни взаимодействия на участниците в туристическата екосистема към динамичните изменения на средата. Гъвкавостта и ефективността на процеса са силно зависими от използването на данни в реално време, актуални и съвместими технологии, както и от механизми за координация и партньорства, които допринасят за повишаване на адаптивния капацитет, балансираното развитие и конкурентоспособността на туристическата екосистема.

Поставената цел в разработката е да се предложи концептуален модел за комплексна адаптация на туристическата система, базиран на интеграцията на екосистемния подход, проучванията за комплексните адаптивни системи и актуалните изменения в дигиталната трансформация на туризма. Формулираната цел се постига с изпълнението на следните изследователски задачи: анализ и систематика на теоретични постановки относно дигиталните туристически екосистеми и тяхната адаптивност; проучване на актуални структурни изменения в глобалния туризъм; разработване на концептуален модел, синтезиращ основни механизми и направления за адаптация в условията на дигитален преход.

1. Дигитална трансформация на туристическата система: екосистемен и адаптивен подход

Дигитална и интелигентна туристическа екосистема

В съвременните изследвания туристическата система вече не се разглежда единствено като съвкупност от туристи, дестинации и туристически предприятия, които функционират в рамките на физическа среда, а като сложна адаптивна мрежова социо-техническа система, която интегрира физически, организационни и дигитални компоненти (Baggio, 2022). Развитието на ИКТ поставя основите на дигиталната туристическа екосистема, в която взаимодействията между участниците все повече се осъществяват чрез цифрови платформи, онлайн канали и системи за обмен на данни (Buhalis & Law, 2008; Xiang & Fesenmaier, 2017).

Дигиталната трансформация оказва влияние върху всички етапи на туристическия процес. На първо място дигитализацията промени **начина, по който туристическият продукт се произвежда.** В дигиталната среда

производството му се трансформира в процес на съвместно създаване на стойност, осъществяван в рамките на широка мрежа от взаимосвързани участници. Съвременният туристически продукт все по-често се формира динамично чрез взаимодействието между туристи, доставчици, посредници, дигитални платформи и технологични компании (Maghsoudi et al., 2026). Благодарение на програмни приложения (APIs), глобални дистрибуционни системи (GDS), облачни платформи и системи за управление на взаимоотношенията с клиенти (CRM) множество доставчици са интегрирани в единна дигитална среда. Това позволява комбиниране на различни услуги в реално време според конкретните предпочитания на потребителите и създава условия за формиране на туристически екосистеми, основани на споделяне на информация и ресурси (Buhalis & Law, 2008).

На второ място дигитализацията трансформира **дистрибуцията на туристическия продукт** (Buhalis & Law, 2008; Казанджиева, 2021). Традиционните линейни модели на взаимодействие между доставчици, посредници и потребители постепенно се заменят от мрежови и платформени конфигурации. Туристическите продукти достигат до потребителите чрез онлайн туристически агенции (OTA), търсачки, метатърсачки, мобилни приложения и социални мрежи. Нараства ролята на дигиталните платформи, които концентрират значителна пазарна власт чрез алгоритми за видимост, системи за рейтинг и потребителски отзиви. Този процес често се определя като платформизация на туризма, при която стойността се формира не само от туристически продукт, но и от способността за управление на информационни потоци и потребителско внимание (Schaffer et al., 2021).

На трето място дигитализацията променя **начина, по който се потребява туристическият продукт.** Преживяванията все повече се осъществява чрез взаимодействия между туристите и цифровите технологии през всички етапи на пътуването. В началото потребителите търсят информация, сравняват оферти и взаимодействат със съдържание, създадено от други потребители. По време на пътуването използват мобилни приложения, навигационни услуги и персонализирани препоръки, а след неговото приключване участват в създаването на ново съдържание чрез оценки, снимки и коментари. По този начин туристите постепенно се превръщат от пасивни потребители в активни участници в процеса на създаване на туристическа стойност (Neuhofer et al., 2014; Vargo & Lusch, 2016).

Концепцията за *интелигентна туристическа екосистема* е актуалният етап в еволюцията на системния и екосистемния подход към туризма, логическа стъпка в развитието на дигиталната туристическа екосистема. Тя разглежда всяка дестинация като мрежа от взаимосвързани участници, които обменят информация и съвместно създават стойност (Gretzel et al., 2015; Boes et al., 2016). Водещи характеристики на интелигентната туристическа екосистема са: висока степен на мрежова свързаност (Gretzel et al., 2015; Boes et al., 2016; Baggio, 2020); интеграция на физическа, социална и

дигитална среда (Lamsfus et al., 2015; Gretzel et al., 2015); използване на технологии (Интернет на нещата, облачни технологии, мобилни приложения, сензорни мрежи) за непрекъснат обмен на данни между физически обекти и дигитални системи. За разлика от традиционните модели, при които технологиите изпълняват предимно поддържаща функция, в интелигентната туристическа екосистема те се превръщат в ключов фактор за координация на взаимодействията между участниците и за създаване на туристическа стойност (Wu et al., 2024). Устойчивостта и ефективното използване на ресурсите се разглеждат като основни цели на нейното развитие (Gretzel et al., 2015; El Archi et al., 2023; Myrovali et al., 2025), което превръща интелигентната туристическа екосистема в доминираща концепция в съвременните изследвания на туризма.

Адаптивност на туристическата екосистема

Една от съществените характеристики на съвременните туристически екосистеми е тяхната способност да се адаптират към динамична и несигурна среда. Под влияние на дигиталната трансформация туристическата система все по-често се разглежда като комплексна адаптивна система, която непрекъснато се променя под въздействието на вътрешни и външни фактори (Baggio, 2022; Sedarati et al., 2022; El Archi et al., 2023). В този контекст адаптивността се превръща в ключова предпоставка за устойчивост и конкурентоспособност на дестинации и туристически организации.

Съвременните изследвания все по-често използват понятието *„резилиентна“* туристическа екосистема, чиито основни характеристики включват способност за наблюдение, предвиждане, адаптация и възстановяване. Способността за наблюдение се свързва с непрекъснатото събиране и анализиране на информация за промените във външната среда. Способността за предвиждане позволява идентифициране на потенциални рискове и възможности чрез използване на прогнозни модели и анализ на тенденции. Способността за адаптация се изразява в приспособяване на организационните и управленските механизми към новите условия, а способността за възстановяване – във възвръщане на функционалността и конкурентоспособността след настъпване на кризи или сътресения.

В условията на ускорен дигитален преход адаптацията придобива качествено ново измерение и се превръща в непрекъснат процес на технологично, организационно и институционално преструктуриране. Благодарение на технологии като Интернет на нещата, големи масиви от данни, изкуствен интелект, облачни изчисления и цифрови платформи туристическата система постепенно придобива характеристики на самообучаваща се система, способна да адаптира поведението си въз основа на натрупани данни и обратни връзки от средата. Използването на инструменти за мониторинг в реално време, анализ на туристически потоци и предиктивна аналитика позволява адаптацията да придобие проактивен, а не реактивен характер.

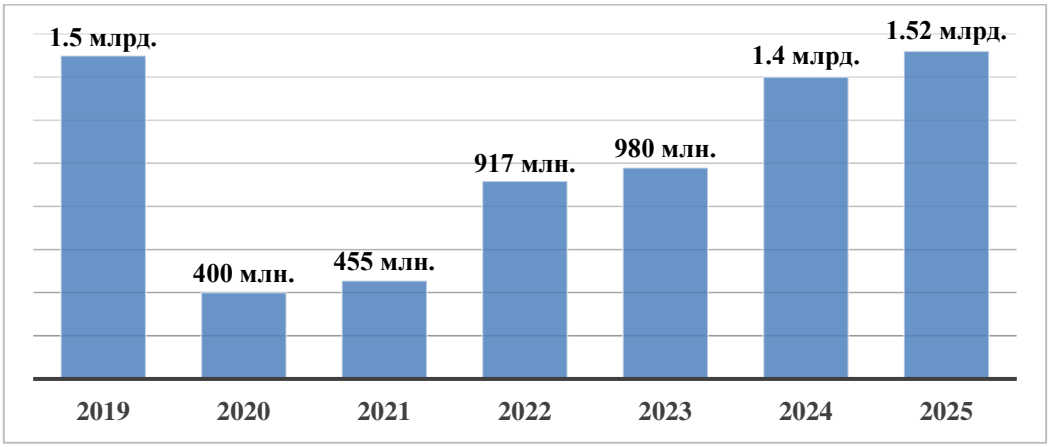
Дигиталната адаптация е многостепенен процес, който обхваща различни равнища на функциониране на туристическата система. На **микроравнище** тя се проявява чрез внедряване на цифрови технологии и трансформация на бизнес моделите в туристическите предприятия (Baggio & Del Chiappa, 2014; Sedarati et al., 2022). На **мезоравнище** се реализира чрез обмен на данни и сътрудничество между участниците в дестинацията (Schaffer et al., 2021), а на **макроравнище** включва институционалната среда, регулаторните механизми и стратегическите политики за развитие на туризма (Sedarati et al., 2022). Адаптацията не се свежда единствено до внедряването на технологии, а предполага интегриране на стратегически, организационни, управленски и пазарни механизми за реакция на променящата се среда. Тази трансформация показва, че ефективното функциониране на туристическата система в условията на дигитален преход изисква цялостен управленски подход, който да обединява различните измерения на адаптацията и да създава предпоставки за устойчиво развитие и дългосрочна конкурентоспособност.

2. Структурна динамика на глобалната туристическа система като предпоставка за комплексна адаптация

Анализът на съвременните изменения в глобалната туристическа индустрия показва, че след безпрецедентния шок от COVID-19, броят на международните туристически пристигания претърпява V-образна форма на възстановяване. Пандемичният срив през 2020 г. (-72% спрямо 2019 г.) е последван от сравнително бързо и силно възстановяване като през 2025 год. стойността на показателя надминава равнището от референтния период (фиг. 1). Резкият спад с исторически мащаб в основни икономически индикатори показа висока степен на уязвимост и чувствителност на класическата туристическа система към външни шокове и кризи. Същевременно с това, нейната значителна и сравнително бърза възстановителна способност демонстрира важната роля на адаптивните бизнес модели, дигитализацията и управлението, базирано на данни.

Неравномерната динамика на възстановяване допълнително увеличава значението на дигиталните технологии за наблюдение, прогнозиране и управление на туристическото търсене в реално време. Въпреки че международният туризъм като цяло е възстановен и надхвърля предпандемичните равнища, процесът остава неравномерен в регионален аспект. За 2025 г. ръстът е 4%, което означава, че някои региони навлизат в нов етап на растеж. Най-слабо е възстановяването на Азиатско-тихоокеанския район (-9% през 2025 г. в сравнение с 2019 г.), което показва продължаващо въздействие на ограниченията, измененията в авиационната свързаност и възвръщането на далечните пазари. Силната положителна динамика в Близкия изток (+39% спрямо 2019 г.) е поставена под риск от засилената

геополитическа нестабилност през 2026 г., което подчертава значението на адаптивното управление на риска и системите за ранно предупреждение. Африканският район демонстрира висок потенциал за растеж (+17% спрямо 2019 г.), но бъдещото му развитие остава силно зависимо от инвестиции в инфраструктура, институционален капацитет и дигитална свързаност. В Европа възстановителният процес е умерен и без значително ускорен растеж (+6% през 2025 г. спрямо 2019), но е съпътстван от актуални проблеми, свързани с: управлението на натиска върху традиционни и популярни дестинации; влиянията на сезонния фактор и разнообразните негативни последици от свръхтуризма; дигиталното управление на туристопотоците.

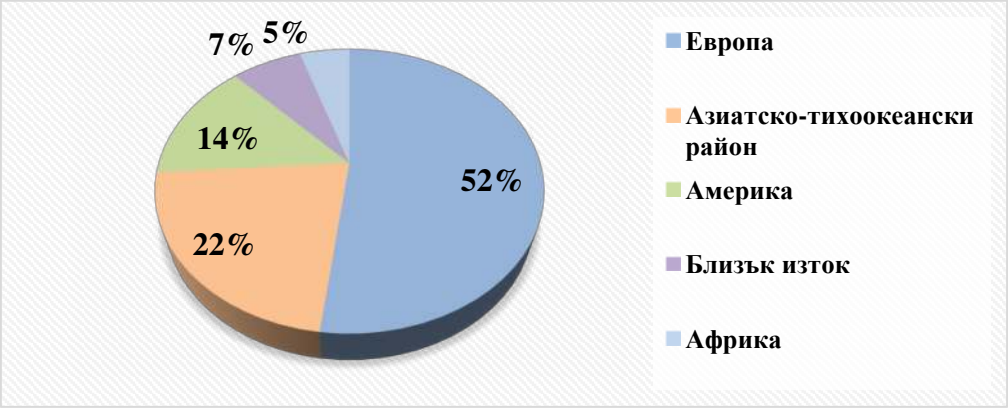


Фигура 1. Динамика на международните туристически пристигания за периода 2019 – 2025 г.

Източник: Съставено от авторите по обобщени данни от UN Tourism https://en.unwto-ap.org/news/worldtourismbarometer_jan2025/; Statista https://www.statista.com/chart/21793/international-tourist-arrivals-worldwide/; https://www.dw.com/en/international-travel-surged-in-2022-un-says/a-64430320; https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-data

Освен количественото възстановяване се наблюдават и важни структурни изменения в глобалната туристическа система. Сред тях се открояват засилването на пространствената концентрация на туристическите потоци, нарастващата регионална асиметрия, преместването на част от центровете на растеж, както и повишената зависимост на туристическото развитие от геополитически и технологични фактори. Регионалното разпределение на международните туристически пристигания през 2025 г. е представено на фиг. 2. Откроява се тенденция на централизация и асиметрия в глобалната туристическа система. Международният туризъм е силно концентриран в Европа, която приема повече от половината посетители и остава водещ център на системата. Тази концентрация обаче увеличава риска от свръхтуризъм и натиска върху ресурсите в редица дестинации. Азия и Тихоокеанският регион са стратегически важна зона, втора по дял със съществен потенциал за растеж и бъдеща експанзия, но непълно възстановяване до

предпандемичните равнища. Америка има умерено участие и показва по-бавно възвръщане на позициите. Районът има важен, но не водещ принос на глобалния туристически пазар. Данните показват, че международният туризъм функционира като пространствено асиметрична система, в която Европа запазва ролята си на водещ център, докато Азия и Тихоокеанският регион представляват основната зона на бъдещ растеж. В същото време Африка и Близкият изток се очертават като динамични, но по-рискови региони.



Фигура 2. Регионален дял на международните туристически пристигания през 2025 г. (% от световните пътувания)

Източник: World Tourism Barometer (PPT version), Vol. 24, Issue 1, January 2026 Market Intelligence, Policies and Competitiveness Department

Международният туризъм функционира като *комплексна адаптивна система,* в която отделните региони реагират по специфичен начин според своята инфраструктурна осигуреност, готовност за дигитален преход, пазарна ориентация, управленски капацитет и способност за бърза адаптация. Налице е потребност от гъвкави, дигитално базирани и регионално специфични модели на управление, благодарение на които рисковете се разпознават достатъчно рано, туристическото търсене се прогнозира сравнително точно, а посетителските потоци се управляват по адаптивен начин.

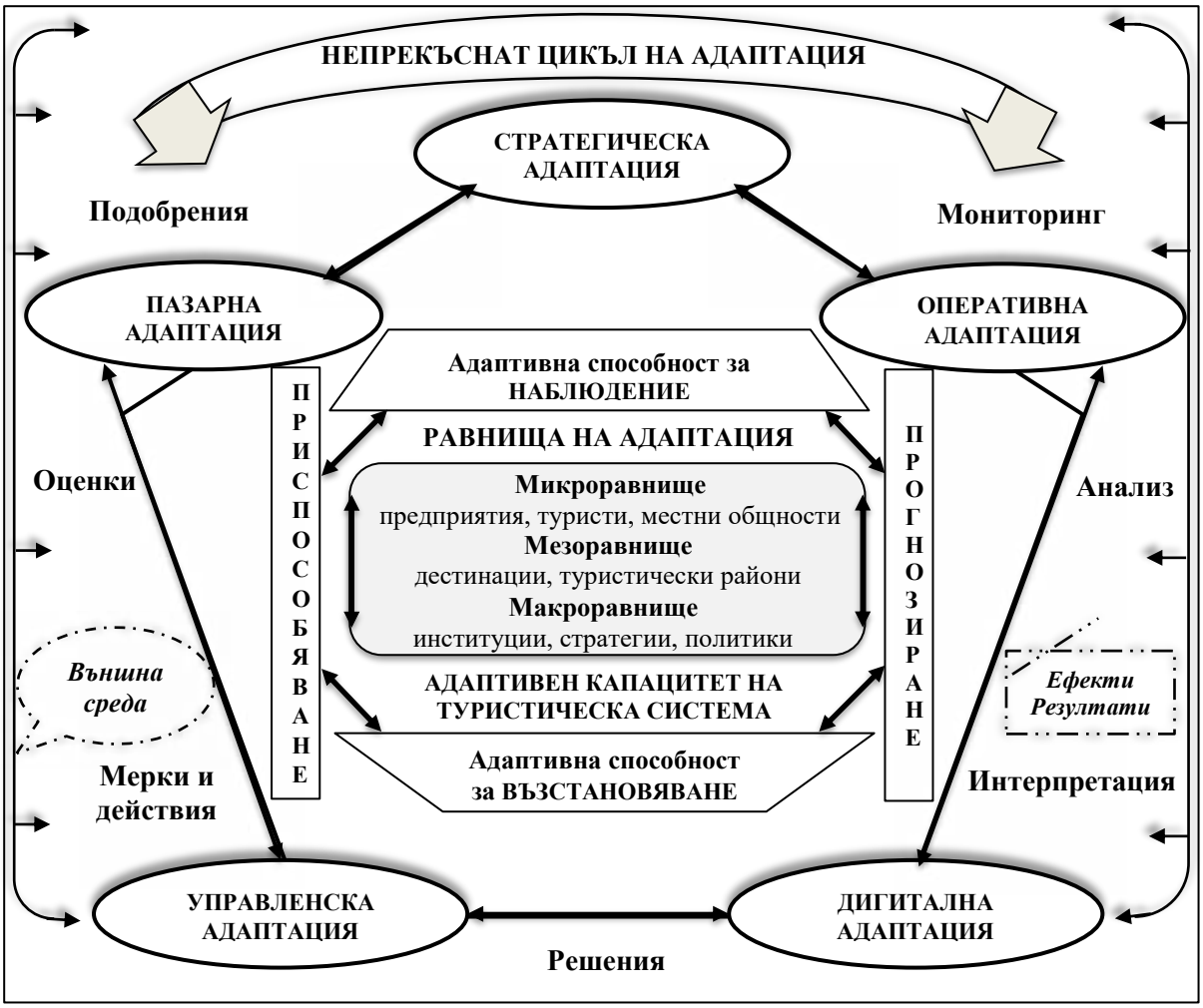
Представените количествени и структурни изменения показват, че системата на глобалния туризъм се характеризира с висока динамика, пространствена асиметрия и чувствителност към външни въздействия. В условията на дигитален преход ефективното управление все повече се основава на данни в реално време, прогнозни модели и сложни адаптивни механизми за вземане на адекватни решения. Това обуславя необходимостта от разработване на концептуален модел за комплексна адаптация, която да интегрира стратегически, организационни, технологични и пазарни аспекти на туристическото развитие.

3. Концептуален модел за комплексна адаптация на туристическата система

Анализираните изменения в глобалната туристическа система за броя на международните пристигания и тяхното регионално разпределение не се интерпретират единствено като статистически показатели, а се разглеждат като индикатори за необходимостта от гъвкаво и интелигентно управление на туристическото търсене. Възстановителният процес в системата показа, че ефективната трансформация трябва да се основава на:

- стратегическа адаптация чрез ранно разпознаване и управление на рискове и планиране, базирано на алтернативни сценарии;
- оперативна адаптация, включваща управление на капацитета, гъвкавост, ефективност и сътрудничество между заинтересованите страни;
- дигитална адаптация посредством събиране и анализ на данни в реално време, прогнозни модели, дигитален маркетинг и персонализация;
- управленска адаптация, базирана на междуинституционална координация, организационно учене и иновации;
- пазарна адаптация чрез управление и сегментация на туристическото търсене, продуктова диференциация и динамично ценообразуване.

Представените пет основни измерения на комплексната адаптация формират концептуалната рамка, чрез която съвременната туристическа система реагира на динамичните промени на външната среда. Измеренията не функционират изолирано, а са взаимосвързани чрез множество преки и обратни връзки, които осигуряват непрекъснат процес на наблюдение, организационно учене, натрупване на опит и знание, приспособяване и трансформация. В този смисъл предложеният модел на фиг. 3 разглежда адаптацията не като еднократна реакция на настъпили промени, а като цикличен и непрекъснат процес. Неговата динамика и вътрешна логика са интегрирани и насочени към повишаване на адаптивния капацитет, устойчивостта и конкурентоспособността на туристическата система в условията на дигитален преход. Процесът се реализира на микро-, мезо- и макроравнище, което осигурява стабилна връзка между системния подход, дигиталния преход и управленските механизми в туризма. Адаптивните способности определят начините, по които туристическата система реагира на динамичните промени, а петте измерения на комплексната адаптация демонстрират управленските механизми за реализация на процеса.



Фигура 3. Концептуален модел за комплексна адаптация на туристическата система в условията на дигитален преход

Източник: фигурата е съставена от авторите

Структурата на концептуалния модел се изгражда от три основни компонента – външната среда, механизмите за адаптация, резултатите и ефектите, обвързани чрез система от разнообразни взаимодействия и цифрово базирани информационни потоци. Моделът представя адаптивния капацитет на туристическата система като интегрална функция на четири последователни и неразделни адаптивни способности за: наблюдение, планиране и прогнозиране, приспособяване и възстановяване. Реализирането на този капацитет се осъществява чрез взаимно допълващите се измерения на комплексната адаптация – стратегическа, оперативна, дигитална, управленска и пазарна. Моделът функционира като непрекъснат цикъл на мониторинг, анализ на информация и данни, вземане на решения, изпълнение на съответни действия, оценка и усъвършенстване. Факторите от външната среда, които влияят и определят адаптивния капацитет на туристическата система са обусловени от технологичните промени и регулациите, икономическите колебания и геополитическите процеси, климатичните и еколо-

гичните рискове, трансформациите в туристическото търсене. Чрез взаимодействието между адаптивния капацитет на туристическата система и основните измерения на модела се създават солидни предпоставки за повишаване на степента на устойчивост, конкурентоспособност и резилиентност на туристическата система в условията на дигитален преход. Към комплексните въздействия и ефекти могат да се добавят и подобряването на благосъстоянието на местните общности в туристическата дестинация и повишаването на качеството на преживяванията на посетителите.

4. Рискове и предизвикателства пред адаптацията на туристическата система в условията на дигитална трансформация

Адаптацията на туристическата система към дигиталната среда е съпроводена от редица предизвикателства. Те произтичат както от характеристиките на самите технологии, така и от сложната екосистемна структура на туризма, в която взаимодействат множество заинтересовани страни с различни цели, ресурси и нива на цифрова зрялост. Предвид ограничения обем на настоящото изследване не е възможно всички рискове и предизвикателства, съпътстващи адаптацията на туристическата система към условията на дигитална трансформация, да бъдат разгледани в необходимата дълбочина и детайлност, поради което те са синтезирани и обособени в взаимносвързани направления (Gretzel et al., 2015; Popova et al., 2023).

➢ *Технологични предизвикателства.* Развитието на интелигентни туристически екосистеми предполага интеграция на разнообразни цифрови платформи, информационни системи, IoT устройства, аналитични инструменти и източници на данни, което поставя **високи изисквания към оперативната съвместимост** между различните технологични решения и създава риск от фрагментация на данните, затруднена координация и ограничена ефективност на цифровите услуги. В това направление може да се включи и рискът от **киберзаплахи**, **пробиви в сигурността и злоупотреби с данни**. Допълнително, огромният обем генерирана информация създава риск от **информационно претоварване**, което може да затрудни както управленските решения, така и туристическото преживяване.

➢ *Организационно-институционални предизвикателства.* Многобройните субекти в туристическата екосистема и тяхната взаимозависимост създава риск от **координационни затруднения**, **конфликти на интереси** и **неравномерно разпределение на ползите** от дигитализацията. Допълнително предизвикателство представлява **липсата на достатъчно цифрови компетентности** и управленски капацитет за работа с новите технологии. Към тази група могат да бъдат отнесени и предизвикателствата, свързани с развитието на **адекватна нормативна и регулаторна** рамка и въпросите относно отговорността, прозрачността, етичността и управлението на данните.

➢ *Социални предизвикателства.* Развитието на интелигентен туризъм изисква висока степен на дигитална активност на всички участници в системата – туристи, бизнес, местни общности. Това поражда риск от възникване на нови форми на **цифрово неравенство**, при които част от потребителите или организациите остават извън обхвата на цифровите екосистеми поради липса на достъп до технологии, свързаност или необходимите компетентности. Съществуват опасения и относно **доверието** между участниците в системата. Туристите са склонни да използват интелигентни услуги само ако възприемат обработката на данните като прозрачна и сигурна. Важен е въпросът за прекомерната технологизация на туристическата екосистема, което може да доведе до **ерозия на преживяването**.Това налага необходимостта от баланс между технологична ефективност и човешко взаимодействие.

➢ *Икономически предизвикателства.* Развитието на дигитални платформи и екосистеми засилва процесите на концентрация и води до **силна зависимост** на туристическите организации от големи цифрови платформи и технологични доставчици, които акумулират значителна част от контрола върху данните, комуникационните канали и достъпа до пазара. В същото време малките и средни предприятия са изправени пред предизвикателства, свързани с дигитална зрялост, достъп до данни, умения и интеграция в платформи.

Разгледаните предизвикателства показват, че успешната адаптация на туристическата система не зависи единствено от внедряването на нови технологии. Тя предполага изграждане на институционален капацитет, развитие на цифрови компетентности, ефективно управление на данни и поддържане на баланс между технологична ефективност, устойчивост и човешко измерение на туристическото преживяване. В този смисъл рисковете и предизвикателствата следва да се разглеждат като интегрална част от процеса на комплексна адаптация, а не като външни ограничения пред него.

Заключение

Ускореният дигитален преход променя начина, по който функционира туристическата система, като засилва необходимостта от висока степен на адаптивност към динамична и трудно предвидима среда. Анализът на съвременните тенденции в развитието на туризма показва, че устойчивостта и конкурентоспособността на туристическата екосистема все повече зависят от способността ѝ да наблюдава промените, да прогнозира рискове и възможности, да се приспособява към нови условия и да възстановява своята функционалност след външни сътресения.

Използвана литература

Казанджиева, В. (2021). *Концепция и възможности за развитие на е-туризъм.* Варна: Наука и икономика.

Baggio, R. (2022). Digital ecosystems, complexity, and tourism networks. In F. M. Xiang Z. (Ed.), *Handbook of e-Tourism* (pp. 1545-1564). Cham: Springer International Publishing.

Baggio, R., & Del Chiappa, G. (2014). Real and virtual relationships in tourism digital ecosystems. *Information Technology & Tourism, 14*(1), 3-19.

Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities, 2*(2), 108-124.

Buhalis, D., & Law, R. (2008). Twenty years on and 10 years after the Internet: The state of eTourism research. *Tourism Management, 29*(4), 609-623.

El Archi, Y., Benbba, B., Nizamatdinova, Z., Issakov, Y., Vargáné, G., & Dávid, L. (2023). Systematic Literature Review Analysing Smart Tourism Destinations in Context of Sustainable Development: Current Applications and Future Directions. *Sustainability, 15*, 5086. From https://doi.org/10.3390/su15065086

Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electron Markets, 25*, 179-188.

Lamsfus, C., Martín, D., Alzua-Sorzabal, A., & Torres-Manzanera, E. (2015). Smart Tourism Destinations: An Extended Conception of Smart Cities Focusing on Human Mobility. In I. Tussyadiah, & A. Inversini (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism* (pp. 363–375). Springer, Cham. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_27

Maghsoudi, M., Aliakbar, S., & Mohammadi, A. (2026). Exploring the digital tourism ecosystem: unveiling user behavior through social network analysis. *Humanities and social sciences communicatioms, 13*, 441. doi:https://doi.org/10.1057/s41599-026-06782-3

Myrovali, G., Tzanis, G., & Morfoulaki, M. (2025). Sustainable tourism through digitalization and smart solutions. *Sustainability, 17*(12), 5383. doi:https://doi.org/10.3390/su17125383

Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2014). A typology of technology-enhanced tourism experiences. *International Journal of Tourism Research, 16*(4), 340-350. doi:https://doi.org/10.1002/jtr.1958

Popova, P., Marinova, K., & Popov, V. (2023). Internet of Things and Big Data Analytics for Risk Management in Digital Tourism Ecosystems. *Risks, 11*(10), 180.

Schaffer, N., Engert, M., Sommer, G., Shokoui, J., & Krcmar, H. (2021). The Digitized Ecosystem of Tourism in Europe: Current Trends and Implications. In W. Wörndl, C. Koo, & J. Stienmetz (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism* (pp. 352–364).

Sedarati, P., Manuel, F., Serra, D., & Jakulin, T. J. (2022). Systems approach to model smart tourism ecosystems. *International Journal for Quality Research, 16*(1), 285-306.

Vargo, S., & Lusch, R. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science, 44*, 5-23. doi:https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3

World Tourism Barometer (PPT version), Vol. 24, Issue 1, January 2026 Market Intelligence, Policies and Competitiveness Department

Wu, W., Xu, C., Zhao, M., Li, X., & Law, R. (2024). Digital Tourism and Smart Development: State-of-the-Art. *Sustainability, 16*, 10382. doi:https://doi.org/10.3390/su162310382

Xiang, Z., & Fesenmaier, D. (2017). Big data analytics, tourism design and smart tourism. In Z. Xiang, & D. Fesenmaier (Eds.), *Analytics in Smart Tourism Design. Tourism on the Verge* (pp. 299-307). Springer, Cham.

A CONCEPTUAL MODEL FOR TOURISM SYSTEM ADAPTATION IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION

Georgina Lukanova
University of Economics – Varna
https://orcid.org/0000-0002-1352-9208

Velina Kazandzhieva
University of Economics – Varna
https://orcid.org/0000-0001-9925-0672

Abstract: This paper examines the adaptation of the tourism system in the context of an accelerated digital transition. It conceptualises tourism as a complex adaptive tourism ecosystem whose sustainability and competitiveness depend on its capacity to respond effectively to dynamic changes in the external environment. The study analyses the theoretical foundations of digital tourism ecosystems and complex adaptive structures, as well as the contemporary transformations shaping global tourism. The principal outcome is the development of a conceptual model for the comprehensive adaptation of the tourism system, which positions adaptive capacity at the core of the digital transition and integrates it with five interrelated dimensions of adaptation: strategic, operational, digital, managerial, and market adaptation. The model presents adaptation as a continuous process aimed at enhancing the sustainability, competitiveness, and resilience of the tourism system.

Keywords: tourism ecosystem; resilience; complex adaptive tourism ecosystem.