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

БАРИЕРИ ПРЕД ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО: ОРГАНИЗАЦИОННИ, ТЕХНОЛОГИЧНИ И ПОВЕДЕНЧЕСКИ АСПЕКТИ

Галина Илиева[1]
Колеж по Туризъм Варна към ИУ - Варна
ORCID идентификатор 0009-0004-6722-9229

Резюме: Дигиталната трансформация се утвърждава като стратегически фактор за развитието на съвременното хотелиерство, оказвайки влияние върху оперативната ефективност, качеството на обслужване и конкурентоспособността на хотелските организации. Въпреки нарастващото значение на цифровите технологии, процесът на дигитализация често е съпътстван от организационни, технологични и поведенчески бариери, които затрудняват внедряването и използването на иновативни решения.

Настоящото изследване е насочено към анализ на основните бариери пред дигиталната трансформация в хотелиерството и оценка на тяхното влияние върху различни аспекти на хотелиерската дейност. Теоретичната част разглежда дигиталната трансформация като комплексен организационен процес, свързан с технологично приемане, организационна гъвкавост и наличие на подходящи организационни и технически условия. В емпиричната част е проведено количествено изследване чрез анкетно проучване сред представители на хотелиерския сектор.

Резултатите показват, че най-силно изразени са организационните бариери, свързани основно с финансови ограничения и недостатъчна организационна готовност за промяна. Установено е статистически значимо отрицателно влияние на бариерите върху внедряването на цифрови технологии в хотелските организации.

Ключови думи: дигитална трансформация; хотелиерство; организационни бариери; технологични бариери; поведенчески бариери.

Въведение

Дигиталната трансформация се утвърждава като един от най-значимите фактори за развитие на съвременния хотелиерски сектор. Нарастващите очаквания на потребителите, необходимостта от по-висока оперативна ефективност и динамичното развитие на цифровите технологии поставят хотелските организации под постоянен натиск за адаптация към дигиталната среда. Внедряването на решения като облачни системи, изкуствен интелект, интернет на нещата (IoT), автоматизирани системи за самообслужване и безконтактни технологии променя начина, по който хотелите управляват своите процеси и взаимодействат с клиентите.

Съвременните хотелиерски организации все по-често интегрират технологии като интелигентни гласови асистенти, AI-базирани системи за препоръки, виртуални консиерж услуги и роботизирани решения с цел подобряване на клиентското преживяване и оптимизиране на вътрешните

[1] g.ilieva@ue-varna.bg

операции. Въпреки значителните предимства, процесът на дигитална трансформация често е съпътстван от редица затруднения, свързани както с организационната среда и технологичната инфраструктура, така и с готовността на персонала да приеме новите технологии.

В този контекст изследването на бариерите пред дигиталната трансформация придобива важно значение за разбирането на факторите, които възпрепятстват или улесняват процеса на дигитализация в хотелиерския сектор. Настоящото изследване е насочено към анализ на основните организационни, технологични и поведенчески бариери и тяхното влияние върху внедряването на цифрови технологии и конкурентоспособността на хотелските организации.

Теоретични аспекти на бариерите пред дигиталната трансформация в хотелиерството

Дигитализацията в хотелиерството обхваща широк спектър от технологични решения, насочени към автоматизация на процесите, персонализация на услугите и подобряване на клиентското преживяване. Според Buhalis и Moldavska (2021) внедряването на интелигентни дигитални технологии, включително гласови асистенти и AI-базирани системи, променя начина, по който хотелските организации комуникират с клиентите и управляват своите услуги. Ivanov и Webster (2019) подчертават, че роботизираните и автоматизираните технологии постепенно се превръщат в част от оперативната дейност на хотелите, особено в процесите, свързани с обслужването на гости и предоставянето на информационни услуги.

Развитието на облачните технологии също оказва съществено влияние върху дигиталната трансформация в сектора. Според Mell и Grance (2011) cloud computing предоставя възможност за по-гъвкаво управление на данни, ресурси и хотелски операции. Наред с това дигитализацията създава условия за по-висока степен на персонализация и създаване на клиентска стойност чрез анализ на потребителското поведение и използване на интелигентни системи за препоръки (Kumar & Reinartz, 2016). След пандемията от COVID-19 значението на дигиталните решения в туризма и хотелиерството допълнително нараства, особено по отношение на безконтактните услуги и автоматизацията на процесите (Sigala, 2020).

В научната литература дигиталната трансформация се разглежда не само като технологичен процес, а като комплексна организационна промяна, изискваща адаптация на управленски практики, организационна култура и човешки ресурси. Според Mihos и Kokkinis (2026) успехът на дигиталната трансформация зависи не единствено от техническите характеристики на използваните системи, а и от начина, по който технологиите се възприемат, интерпретират и интегрират в ежедневната организационна практика.

Един от най-широко използваните теоретични модели за анализ на приемането на технологии е Technology Acceptance Model (TAM), разработен от Davis (1989). Моделът обяснява как възприеманата полезност и възприеманата лекота на използване влияят върху намерението за използване на технологиите. В контекста на хотелиерството TAM има особено значение, тъй като внедряването на нови технологии често зависи от готовността на персонала и мениджърите да приемат организационните промени и да адаптират работните си практики към дигиталната среда.

Наред с технологичните фактори, организационната среда също оказва съществено влияние върху процеса на дигитална трансформация. В научната литература организационната гъвкавост (organizational agility) се разглежда като ключов елемент на съвременното управление и стратегическата адаптация на организациите (Teece, 2007). Тя се свързва със способността на организациите своевременно да разпознават промените във външната среда, да реагират бързо на новите условия и да адаптират своите структури и процеси (Overby et al., 2006).

Организационната гъвкавост се разглежда като динамична характеристика, свързана с организационното учене, адаптацията и управлението на несигурността (Doz & Kosonen, 2010; Teece, 2007). В условията на дигитална трансформация способността на хотелските организации бързо да се адаптират към технологични промени се превръща във важна предпоставка за успешно внедряване на цифрови технологии. Организациите с по-висока степен на гъвкавост възприемат технологичната промяна като възможност за развитие, което намалява съпротивата към иновации и улеснява внедряването на цифрови решения.

Особено значение в процеса на дигитална трансформация имат т.нар. *facilitating conditions* – организационни и технически условия, които подпомагат внедряването и използването на цифрови технологии в организациите. Според Mihos и Kokkinis (2026) наличието на адекватна инфраструктура, техническа поддръжка, организационна готовност и ясни организационни процедури значително повишава готовността за приемане на нови технологии.

Наличието на благоприятни организационни и технологични условия улеснява адаптацията към дигиталната среда и повишава готовността на служителите и мениджърите да приемат новите технологии. Обратно, липсата на техническа експертиза, недостатъчната инфраструктура и ограничените финансови ресурси могат да се превърнат в сериозни препятствия пред процеса на дигитализация.

Именно поради това в научната литература бариерите пред дигиталната трансформация често се разглеждат като комплекс от фактори, които възпрепятстват успешното внедряване и използване на цифрови технологии в организациите. В контекста на хотелиерството тези бариери могат условно да бъдат групирани в три основни категории – организационни, технологични и поведенчески.

Организационните бариери обикновено се свързват с ограничени финансови ресурси, липса на стратегическа визия, недостатъчна управленска подкрепа, липса на време за внедряване и ниска организационна готовност за промяна. Тези фактори са особено характерни за малките и средни хотели, които често разполагат с ограничени бюджети и административен капацитет за реализиране на технологични инвестиции.

Технологичните бариери са свързани със сложността на използваните системи, трудностите при интеграция със съществуваща инфраструктура, липсата на техническа експертиза, проблемите с киберсигурността и необходимостта от постоянни актуализации на технологичните решения. Съвременните хотелски системи, включително облачни PMS платформи, IoT устройства и AI-базирани приложения, изискват високо ниво на техническа поддръжка и организационна координация.

Поведенческите бариери се проявяват чрез съпротива към промяна, липса на доверие към новите технологии и ниска дигитална култура сред персонала. В редица случаи служителите възприемат дигитализацията като риск за работните си позиции или като усложнение на ежедневните процеси, поради което организационната култура и управлението на промяната имат ключово значение за успешното внедряване на цифрови решения.

Въпреки съществуващите затруднения, дигиталната трансформация остава стратегическа необходимост за съвременното хотелиерство. Нарастващите очаквания на потребителите, развитието на безконтактните услуги и необходимостта от по-висока оперативна ефективност поставят хотелските организации под постоянен натиск за технологична адаптация.

Методика на изследването

С цел анализ на бариерите пред дигиталната трансформация в хотелиерството и тяхното влияние върху дейността на хотелските организации е проведено количествено изследване чрез стандартизирана анкета, разпространена сред управители в хотелиерския сектор.

Анкетното проучване е реализирано в периода 1 февруари – 30 юни 2025 г., като в него участват общо 69 респонденти. Извадката включва представители на различни категории хотели, което позволява формирането на по-широка представа за степента на дигитализация и срещаните затруднения при внедряването на технологични решения.

За разпространението на анкетата са използвани публично достъпни контактни данни от Националния туристически регистър (НТР). Към момента на провеждане на изследването в регистъра са включени 1692 хотела на територията на страната. След премахване на дублиращи се и неактивни обекти са идентифицирани 1495 хотела, като са събрани 1466 електронни адреса за разпространение на анкетата. Поради невалидни адреси част от съобщенията не са доставени, като в крайна сметка анкетата

е успешно изпратена до 1383 хотела. В рамките на изследователския период са получени 69 валидни отговора.

От методологична гледна точка изследването се основава на доброволна невероятностна извадка (self-selected sample), при която участието зависи от готовността и мотивацията на респондентите да се включат в проучването. Подобен подход е често използван при изследвания в частния бизнес сектор, особено при липса на институционални механизми за задължително участие (Etikan, 2016).

В рамките на изследването бариерите пред дигиталната трансформация са групирани в три основни категории – организационни, технологични и поведенчески, в съответствие с теоретичната рамка на изследването. Към организационните бариери са отнесени финансовите ограничения, липсата на време за внедряване и проблемите, свързани с интеграцията на новите технологии в съществуващите системи. Технологичните бариери включват липсата на технически опит, сложността на технологиите и притесненията относно сигурността и защитата на данните. Поведенческите бариери обхващат съпротивата към промяна от страна на персонала и ограниченото търсене на дигитални услуги от страна на гостите.

Всички фактори са оценявани чрез петстепенна Likert скала, при която 1 означава „не е бариера“, а 5 – „голяма бариера“.

За обработка и анализ на данните е използван статистическият софтуер SPSS. Приложени са методи на дескриптивната статистика, корелационен анализ на Pearson, линейна регресия и ANOVA анализ с цел установяване на връзките между възприеманите бариери и различните измерения на дигиталната трансформация.

В рамките на изследването са формулирани следните хипотези:

- H1a: Бариерите пред дигиталната трансформация оказват негативно влияние върху внедряването на технологии в операциите, насочени към гостите.
- H1b: Бариерите пред дигиталната трансформация оказват негативно влияние върху внедряването на технологии в бек офис процесите.
- H2: Бариерите пред дигиталната трансформация оказват негативно влияние върху конкурентоспособността на хотелските организации.

Анализ на резултатите

Анализът на резултатите очертава основните предизвикателства пред хотелските организации в процеса на дигитална трансформация. Получените данни показват, че внедряването на цифрови технологии продължава да бъде затруднявано от организационни, технологични и поведенчески бариери.

Сред най-съществените затруднения се открояват организационните бариери, като финансовите ограничения получават най-висока средна

оценка – 3.01 от 5. Резултатите показват, че значителна част от хотелските организации изпитват затруднения при осигуряването на необходимите ресурси за внедряване на нови технологични решения, особено при помащабни инвестиции, свързани с облачни PMS системи, автоматизация на процеси и AI-базирани приложения.

Сред технологичните бариери най-силно изразени са липсата на технически опит и сложността на използваните технологии, които получават средна оценка 2.78. Това показва, че част от хотелите срещат затруднения както при избора на подходящи системи, така и при тяхното внедряване и управление. Поведенческите бариери също оказват влияние върху процеса на дигитализация, като съпротивата към промяна от страна на персонала получава средна оценка 2.71. Получените резултати показват, че част от служителите продължават да възприемат технологичните промени като фактор, който усложнява работните процеси или създава несигурност относно работните позиции.

По-ниски оценки получават бариерите, свързани със сигурността на данните, интеграцията на системите и ограниченото търсене на дигитални услуги от страна на гостите. Въпреки това тези фактори също оказват влияние върху темпа и ефективността на дигиталната трансформация.

Обобщеният анализ показва, че най-силно изразени са организационните бариери, следвани от технологичните и поведенческите фактори. Това потвърждава значението на организационната готовност, наличието на ресурси и техническата експертиза като ключови предпоставки за успешна дигитална трансформация в хотелиерството.

В рамките на изследването е тествана хипотеза H1, според която организационните, технологичните и поведенческите бариери оказват негативно влияние върху внедряването на цифрови технологии както в дейностите, свързани с обслужването на гостите, така и във вътрешните оперативни процеси на хотелските организации.

Резултатите от корелационния анализ показват статистически значима отрицателна зависимост между бариерите пред дигитализацията и внедряването на технологии в дейностите, свързани с обслужването на гостите ($r = -0.302$; $p = 0.012$). Данните показват, че с увеличаване на организационните, технологичните и поведенческите бариери намалява степента на използване на цифрови технологии в процесите, ориентирани към клиентското обслужване.

Регресионният анализ потвърждава тази зависимост, като моделът е статистически значим ($F = 6.702$; $p = 0.012$). Регресионният коефициент $B = -0.388$, при стандартна грешка 0.150 и $t = -2.589$, показва, че увеличаването на възприеманите бариери води до понижение в нивото на дигитализация на дейностите, свързани с обслужването на гостите. Получените резултати потвърждават хипотеза H1a.

Сходна тенденция се наблюдава и при вътрешните оперативни процеси на хотелските организации. Резултатите от корелационния анализ показват още по-силна отрицателна зависимост между бариерите пред дигитализацията и внедряването на технологии във вътрешните организационни дейности ($r = -0.411$; $p = 0.000$). Това показва, че колкото по-сериозни са бариерите пред дигиталната трансформация, толкова по-ограничено е прилагането на цифрови решения във вътрешните процеси.

Регресионният модел също е статистически значим ($F = 13.649$; $p = 0.000$). Регресионният коефициент $B = -0.564$, при стандартна грешка 0.153 и $t = -3.695$, показва значително отрицателно влияние на бариерите върху дигитализацията на вътрешните оперативни процеси. Стандартизираният коефициент Beta = -0.411 потвърждава, че бариерите оказват съществено влияние върху внедряването на технологии във вътрешните организационни дейности. По този начин хипотеза H1b също се потвърждава.

След като бе установено, че бариерите пред дигитализацията оказват съществено отрицателно влияние върху внедряването на технологии както в дейностите, свързани с обслужването на гостите, така и във вътрешните оперативни процеси (H1a, H1b), следващият етап от анализа е насочен към изследване на връзката между бариерите пред дигиталната трансформация и конкурентоспособността на хотелските организации, формулирана в хипотеза H2.

Резултатите от корелационния анализ показват слаба отрицателна зависимост между двете променливи ($r = -0.180$). Данните показват тенденция към понижаване на конкурентоспособността при по-високи нива на бариери пред дигитализацията. Въпреки това зависимостта не е статистически значима ($p = 0.140$), тъй като стойността надвишава приетото ниво на значимост от 0.05. Следователно не може да се направи категоричен извод за наличие на значима линейна връзка между бариерите пред дигитализацията и конкурентоспособността на хотелските организации (табл. 1).

Таблица 1
Корелационен анализ за влиянието на бариерите върху конкурентоспособността

	Бариери пред дигиталната трансформация
Pearson Correlation	-0.180
Sig. (2-tailed)	0.140
N	69

Източник: Таблицата е съставена от автора по данни от SPSS

Регресионният анализ потвърждава резултатите от корелационния тест. Моделът като цяло не е статистически значим ($F = 2.236$; $p = 0.140$), което показва, че независимата променлива „бариери пред дигиталната трансформация“ не обяснява в значителна степен вариацията в зависимата променлива „конкурентоспособност“ (табл. 2)

Таблица 1
One Way ANOVA анализ за влиянието на бариерите върху конкурентноспособността

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2.818	1	2.818	2.236	.140[b]
Residual	84.429	67	1.260		
Total	87.246	68			

Източник: Таблицата е направена от автора по данни от SPSS

В таблицата с коефициентите се наблюдава, че регресионният коефициент B = -0.269, при стандартна грешка 0.180 и стойност t = -1.495, не достига статистическа значимост (p = 0.140). Макар посоката на влиянието да е отрицателна, ефектът не е достатъчно силен, за да бъде приет като статистически значим в рамките на настоящото изследване (табл. 3).

На базата на получените резултати не може да бъде потвърдена хипотеза H2. Данните показват наличие на отрицателна тенденция между бариерите пред дигиталната трансформация и конкурентоспособността, но установената зависимост не е достатъчно изразена, за да позволи категорични заключения.

Таблица 2
Коефициенти на регресионния модел за влиянието на бариерите върху конкурентоспособността

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.526	0.478		9.468	0.000
Бариери пред дигиталната трансформация	-0.269	0.180	-0.180	-1.495	0.140

Източник: Таблицата е направена от автора по данни от SPSS

Получените резултати показват, че конкурентоспособността на хотелските организации вероятно се влияе и от фактори, които не са включени в настоящия модел. Възможно е резултатите да са свързани с ограничения размер на извадката, недостатъчното разнообразие в отговорите или влиянието на допълнителни организационни и пазарни условия. Това подчертава необходимостта от бъдещи изследвания, насочени към по-задълбочено анализиране на факторите, влияещи върху конкурентоспособността на хотелските организации в условията на дигитална трансформация.

Заключение

Дигиталната трансформация се утвърждава като ключов фактор за развитието и конкурентоспособността на съвременното хотелиерство. Внедряването на цифрови технологии предоставя възможности за повишаване на

оперативната ефективност, оптимизиране на вътрешните процеси и подобряване на клиентското обслужване. Въпреки това резултатите от настоящото изследване показват, че процесът на дигитализация в хотелските организации продължава да бъде съпътстван от редица организационни, технологични и поведенчески бариери.

Проведеният анализ показва, че най-силно изразени са организационните бариери, свързани основно с финансовите ограничения и недостатъчната организационна готовност за внедряване на нови технологии. Наред с тях съществено влияние оказват и технологичните затруднения, свързани с липсата на техническа експертиза и сложността на използваните системи. Поведенческите бариери, включително съпротивата към промяна и ограниченото търсене на дигитални услуги, също оказват влияние върху процеса на дигитална трансформация, макар и в по-умерена степен.

Резултатите от корелационния и регресионния анализ потвърждават, че бариерите пред дигиталната трансформация оказват статистически значимо отрицателно влияние върху внедряването на цифрови технологии както в дейностите, свързани с обслужването на гостите, така и във вътрешните оперативни процеси на хотелските организации. В същото време не е установена статистически значима връзка между бариерите и конкурентоспособността на хотелите, което предполага необходимост от включване на допълнителни организационни и стратегически фактори в бъдещи изследвания.

Настоящото изследване показва необходимостта хотелските организации да развиват организационна готовност, технически капацитет и ефективно управление на промяната с цел по-успешно адаптиране към дигиталната среда и устойчиво развитие в условията на нарастваща технологична динамика.

Използвана литература

Buhalis, D., & Moldavska, I. (2022). Voice assistants in hospitality: Using artificial intelligence for customer service. *Journal of Hospitality and Tourism Technology, 13*(3), 386–403. https://doi.org/10.1108/JHTT-03-2021-0104

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319–340. https://doi.org/10.2307/249008

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning, 43*(2–3), 370–382. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006

Etikan, I. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5*(1), 1–4. https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11

Ivanov, S., & Webster, C. (2019). Conceptual framework of the use of robots, artificial intelligence and service automation in travel, tourism, and hospitality companies. In S. Ivanov & C. Webster (Eds.), *Robots, artificial intelligence and service automation in travel, tourism and hospitality* (pp. 7–37). Emerald Publishing. https://doi.org/10.1108/978-1-78756-687-320191002

Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing, 80*(6), 36–68. https://doi.org/10.1509/jm.15.0414

Mell, P., & Grance, T. (2011). *The NIST definition of cloud computing* (NIST Special Publication 800-145). National Institute of Standards and Technology. https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-145

Mihos, I., & Kokkinis, G. (2026). Technology acceptance under conditions of digital transformation: A TAM-based study in the tourism sector. *Tourism and Hospitality, 7*(88). https://doi.org/10.3390/tourhosp7030088

Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems, 15*(2), 120–131. https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000600

Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research, 117*, 312–321. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

BARRIERS TO DIGITAL TRANSFORMATION IN THE HOTEL INDUSTRY: ORGANIZATIONAL, TECHNOLOGICAL, AND BEHAVIORAL ASPECTS

Galina Ilieva[2]
College of Tourism – Varna, University of Economics – Varna
ORCID 0009-0004-6722-9229

Abstract: Digital transformation has emerged as a strategic factor in the development of the modern hotel industry, influencing operational efficiency, service quality, and the competitiveness of hotel organizations. Despite the growing importance of digital technologies, the process of digitalization is often accompanied by organizational, technological, and behavioral barriers that hinder the implementation and use of innovative solutions.

The present study aims to analyze the main barriers to digital transformation in the hotel industry and to assess their impact on various aspects of hotel operations. The theoretical part examines digital transformation as a complex organizational process associated with technology adoption, organizational flexibility, and the availability of appropriate organizational and technical conditions. The empirical part is based on a quantitative study conducted through a survey among representatives of the hotel sector.

The results indicate that organizational barriers are the most prominent, mainly related to financial constraints and insufficient organizational readiness for change. A statistically significant negative impact of these barriers on the implementation of digital technologies in hotel organizations has been identified.

Keywords: digital transformation; hotel industry; organizational barriers; technological barriers; behavioral barriers.

[2] g.ilieva@ue-varna.bg