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

ОТ ДИГИТАЛНА АВТОМАТИЗАЦИЯ КЪМ ЕКОСИСТЕМНО УПРАВЛЕНИЕ: ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БИЗНЕС МОДЕЛИТЕ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО

Докторант Агнес Бачева[1]
Катедра „Икономика на туризма“
Университет за национално и световно стопанство, България
ORCID: 0009-0001-1147-6069

Резюме: Настоящата статия анализира трансформацията на бизнес моделите в хотелиерството в условията на ускорена дигитализация, платформизация и навлизане на изкуствения интелект (AI). Основната теза е, че съвременната дигитална трансформация надхвърля рамките на автоматизацията на оперативните дейности и представлява преход към екосистемно управление, основано на динамична координация между данни, технологии, потребители и организационни структури. Изследването проследява еволюцията от линейни модели на обслужване към интелигентни туристически екосистеми (Smart Tourism Ecosystems), в които стойността се съ-създава чрез мрежови взаимодействия, дигитално доверие и AI-базирана персонализация. Специално внимание се отделя на платформизацията, orchestration логиката и ролята на изкуствения интелект като механизъм за управление на интегрирани туристически среди. В статията се защитава разбирането, че устойчивата конкурентоспособност на хотелските предприятия зависи не толкова от степента на технологично внедряване, колкото от способността за изграждане на хуманоцентрични дигитални екосистеми, съчетаващи алгоритмична ефективност и човешко взаимодействие в контекста на Индустрия 5.0. На тази основа са изведени стратегически насоки за развитие на съвременните управленски модели в хотелиерството.

Ключови думи: дигитална трансформация, хотелиерство, екосистемно управление, изкуствен интелект, смарт туризъм.

Въведение

Дигиталната трансформация на хотелиерството навлиза в етап, в който вече не може да бъде обяснявана единствено чрез категорията „автоматизация“. Ако първоначалните форми на дигитализация бяха свързани предимно с оптимизация на резервационните процеси, управление на наличностите и динамично ценообразуване, то съвременната технологична среда променя по-дълбоко самата логика на функциониране на предприятията. Хотелът вече не е изолирана организационна единица, предоставяща стандартизирана услуга в рамките на линейна верига[2], а активен участник в сложна дигитална екосистема, в която данни, платформи, алгоритми,

[1] e-mail**:** agnes.bacheva@unwe.bg

[2] Под „линейна верига“ тук се визира традиционният модел на Портър, при който суровините и услугите преминават последователно през строго дефинирани вътрешни звена на предприятието, за да достигнат до крайния клиент, без външна платформена намеса в процеса.

потребители и дестинации взаимодействат в реално време (Verhoef et al., 2021).

Тази трансформация променя фундаментално механизмите за създаване на стойност в хотелиерството. В рамките на индустриалната логика конкурентоспособността традиционно се основава върху контрол върху физически активи, стандартизация на процесите и вътрешна оперативна ефективност. Дигиталната икономика обаче измества стратегическия фокус към управление на данни, алгоритмична видимост, мрежови ефекти и способност за координация на комплексни взаимодействия в реално време. В резултат се наблюдава преход от линейни вериги на стойността към екосистемни модели, при които стойността възниква чрез динамично взаимодействие между платформи, потребители, технологии и организационни структури (Adner, 2017).

В научната литература дигиталната трансформация се разглежда като системен процес на организационна, стратегическа и поведенческа реконфигурация (Verhoef et al., 2021). Това е особено релевантно за хотелиерството, тъй като хотелската услуга по своята същност съчетава физическо преживяване, интензивен информационен обмен и емоционално взаимодействие. Именно тази хибридна природа прави сектора чувствителен към напрежението между технологичната ефективност и човешкото присъствие. От една страна, изкуственият интелект (AI), Internet of Things (IoT) и платформените системи позволяват предиктивно управление и хиперперсонализация. От друга страна, прекомерната технологизация крие риск от обезличаване на гостоприемството, чиято същност остава вкоренена в доверието, емпатията и човешкия контакт.

Настоящата статия защитава тезата, че съвременната трансформация на бизнес моделите в хотелиерството представлява преход от дигитална автоматизация към екосистемно управление, дефинирано като способност на предприятието да координира взаимосвързани участници, технологични системи и информационни потоци с цел създаване на интегрирано и хуманоцентрично клиентско преживяване. Научният проблем произтича от ограничеността на технологично-детерминистичния подход[3], който приема, че внедряването на софтуерни решения автоматично гарантира по-висока ефективност, игнорирайки факта, че дигиталните инструменти създават стойност само когато са интегрирани в по-широка организационна култура и управленска рамка.

Целта на статията е да анализира прехода от дигитална автоматизация към екосистемно управление в хотелиерството и да изведе основните направления на трансформация на бизнес моделите. Статията има

[3] „Технологично-детерминистичният подход“ е парадигма, която разглежда технологиите като независима и водеща сила, предопределяща социалните и организационните промени, като погрешно абсолютизира софтуерния инструмент за сметка на човешкия фактор.

концептуален характер и се основава на аналитичен синтез на водещи теоретични подходи в областта на платформената икономика, смарт туризма, сервизно-доминантната логика и екосистемното управление.

1. От дигитална автоматизация към екосистемна логика в хотелиерството

Процесите на дигитализация и платформизация трансформират фундаментално архитектурата на туристическия пазар и поставят под въпрос традиционните механизми за създаване на стойност в хотелиерството. Докато ранните етапи на технологично развитие са насочени предимно към автоматизация на оперативни дейности — резервации, управление на капацитета, CRM системи и динамично ценообразуване — съвременната дигитална среда предизвиква значително по-дълбока структурна реконфигурация. Наблюдава се преход от линейни организационни модели към екосистемна логика, при която хотелските предприятия функционират като взаимосвързани участници в мрежи за обмен на данни, ресурси и потребителски взаимодействия (Gretzel et al., 2015).

Ключова роля в този процес играе платформизацията на туристическата индустрия. Дигитални платформи като Booking.com, Airbnb, Expedia и TripAdvisor вече не функционират единствено като посредници между търсене и предлагане, а като инфраструктури за координация на туристическото потребление. В резултат конкурентоспособността постепенно се измества от контрола върху физическите ресурси към способността за управление на алгоритмична видимост, дигитална репутация, мрежови ефекти и информационни потоци. По този начин стойността започва да се формира не само чрез предоставяната услуга, а чрез позиционирането на организацията в рамките на дигиталната екосистема (Jacobides et al., 2018).

Тази трансформация съответства на по-широката еволюция на платформения капитализъм, описана от Srnicek, според когото платформите се превръщат в нов тип икономическа инфраструктура, концентрираща данни, потребителски взаимодействия и механизми за извличане на стойност (Srnicek, 2017, pp. 35–42) [4]. В туризма този процес има особено силно проявление поради високата информационна интензивност на услугата и зависимостта на потребителското поведение от дигитални канали за търсене, сравнение и оценка. Алгоритмите за препоръки, онлайн рейтингите и потребителското съдържание постепенно се превръщат в ключови фактори за пазарна видимост и потребителско доверие.

В този контекст традиционната верига на стойността на Porter, изградена върху относително стабилни и вътрешно контролируеми процеси,

[4] Под „инфраструктура“ в контекста на платформения капитализъм се разбира дигитална среда, която не просто улеснява трансакциите, а активно структурира и контролира пазарните правила, налагайки асиметрия при притежанието на потребителски данни.

започва да губи своята обяснителна сила (Porter & Heppelmann, 2014). Съвременният хотел функционира не като автономна организационна единица, а като „възел“ (node) в мрежа от външни зависимости, платформи и дигитални посредници. Това налага преход от логика на ownership към логика на orchestration — от директен контрол върху ресурсите към способност за координация на активи, данни и взаимодействия, разположени извън формалните граници на организацията(Nambisan et al., 2019) [5].

Особено значение в този процес придобива развитието на интелигентните туристически екосистеми (Smart Tourism Ecosystems – STE). Те се разглеждат като социо-технически системи, основани на непрекъснат обмен на данни между туристически организации, дигитални платформи, публични институции, транспортни оператори и потребители (Buhalis & Amaranggana, 2015). За разлика от традиционните модели, при които отделните участници функционират относително самостоятелно, интелигентните екосистеми се характеризират с висока степен на свързаност, адаптивност и координация в реално време.

В рамките на тези екосистеми данните се превръщат в основен стратегически ресурс. Съвременните хотелски организации събират и обработват големи масиви от информация, свързана с поведенчески модели, предпочитания, онлайн активност и потребителски навици. Това позволява преминаване от реактивно към предиктивно управление, при което AI-базирани системи анализират вероятностни модели на поведение и адаптират услугите в реално време (Iansiti & Lakhani, 2020, pp. 61–89). По този начин изкуственият интелект престава да бъде инструмент за изпълнение на рутинни задачи и постепенно се превръща в механизъм за интелигентна координация на екосистемата.

Подобна реконфигурация кореспондира с еволюцията на сервизно-доминантната логика (Service-Dominant Logic) на Vargo и Lusch, според която стойността не се създава едностранно от организацията, а възниква чрез процеси на съ-създаване (co-creation) между взаимосвързани участници в екосистемата (Vargo & Lusch, 2016). В дигиталната среда потребителят престава да бъде пасивен получател на услуга и се превръща в активен съавтор на туристическото преживяване чрез онлайн оценки, дигитална обратна връзка, персонализирани взаимодействия и генерирано от потребителите съдържание (UGC). Това променя самата природа на стойността — от предварително дефиниран продукт към динамично и контекстуално преживяване.

Същевременно екосистемната логика променя и стратегическата роля на хотелските предприятия. Ако в индустриалния модел управлението е

[5] Терминът „оркестрация“ (*orchestration*) тук подчертава ролята на хотелския мениджмънт като диригент на външни дигитални активи (напр. интерфейси на платформи, външни доставчици на преживявания), без те да са собственост на самото хотелско предприятие.

ориентирано основно към вътрешна ефективност и стандартизация, то в дигиталната икономика конкурентоспособността все по-силно зависи от способността за адаптация към външни мрежови зависимости. Това изисква нов тип организационна гъвкавост, базирана на интеграция между технологии, данни, партньорски мрежи и потребителски взаимодействия. В този смисъл съвременният хотел постепенно се трансформира от доставчик на услуга в интелигентен координатор на комплексни туристически преживявания (Adner, 2017).

Именно тук се проявява фундаменталната промяна в логиката на управление на хотелиерството. Дигиталната трансформация вече не може да бъде разглеждана като последователност от технологични внедрявания, насочени към оптимизация на отделни процеси. Тя представлява преход към екосистемна управленска парадигма, при която стойността възниква чрез динамична координация между платформи, алгоритми, данни и човешко взаимодействие. В този модел устойчивото конкурентно предимство се определя не толкова от притежаването на технологични ресурси, колкото от способността за тяхната стратегическа интеграция в рамките на интелигентна и адаптивна екосистема.

2. Екосистемно управление и хуманоцентрична трансформация на бизнес моделите в хотелиерството

Преходът към екосистемна логика на функциониране трансформира не само технологичната инфраструктура на хотелските предприятия, но и самата философия на управлението в сектора. В условията на дигитална икономика традиционните управленски модели, основани върху йерархичен контрол, вътрешноорганизационна оптимизация и линейна координация, постепенно губят своята ефективност. На тяхно място се формира нова управленска парадигма, при която конкурентоспособността зависи от способността на организациите да координират комплексни мрежи от данни, технологии, партньорства и потребителски взаимодействия в реално време (Jacobides et al., 2018).

Тази трансформация може да бъде разглеждана като преход към ecosystem governance — модел на управление, основан върху динамична координация между взаимосвързани участници в рамките на интелигентна дигитална среда (Adner, 2017)[6]. В подобен контекст хотелът престава да функционира като относително затворена организационна структура и постепенно се превръща в интеграционен център, който синхронизира множество външни и вътрешни информационни потоци. Управлението вече

[6] Концепцията за *ecosystem governance* (екосистемно управление) се фокусира върху механизмите за координация, при които липсва класическа йерархична власт, а управлението се постига чрез споделени дигитални протоколи, стандарти за обмен на данни и взаимна икономическа изгода между автономни партньори.

не е насочено единствено към контрол върху операциите, а към orchestration на комплексни системи за съ-създаване на стойност.

Тази управленска реконфигурация бележи преход от вътрешно ориентирани организационни модели към интелигентни системи за екосистемна координация. Основните характеристики на двата подхода са систематизирани в Таблица 1.

Таблица 1
Трансформация на бизнес моделите в хотелиерството

Критерий за сравнение	Традиционен модел	Екосистемен модел
Структура на процесите	Линейно предоставяне на услуги	Мрежово взаимодействие и orchestration
Стратегически фокус	Физически активи и капацитет	Данни, дигитална видимост и репутация
Роля на потребителя	Пасивен получател на услугата	Активен co-creator на стойност
Управленска логика	Вътрешна оперативна ефективност	Интелигентна екосистемна координация
Степен на гъвкавост	Стандартизация на обслужването	Хиперперсонализация в реално време

Източник: Авторова разработка

Развитието на изкуствения интелект ускорява тази трансформация и постепенно измества управленския фокус от reactive management към predictive and adaptive management. AI-базираните системи позволяват анализ на големи масиви от данни, прогнозиране на потребителско поведение и динамична адаптация на услугите в реално време (Iansiti & Lakhani, 2020, pp. 91–127). По този начин интелигентните технологии започват да функционират не просто като инструменти за автоматизация, а като аналитичен механизъм за управление на самата екосистема.

Разширяването на автоматизацията обаче парадоксално увеличава значението на фактори като доверие, емоционална интелигентност и автентично човешко взаимодействие. Колкото по-алгоритмизирана става хотелската среда, толкова по-дефицитни и стратегически ценни стават персоналното отношение и преживелищната автентичност. Именно този конфликт между технологична ефективност и човешко присъствие формира концептуалната основа на Индустрия 5.0, която поставя акцент върху синергията между интелигентни технологии и човешки капацитет (European Commission, 2021).

За разлика от техноцентричната логика на Индустрия 4.0, при която основен приоритет е максималната автоматизация на процесите, Индустрия 5.0 разглежда технологиите като средство за подпомагане на човека, а не за

неговото елиминиране. Тази постановка е особено релевантна за хотелиерството, тъй като туристическата услуга има ясно изразен experiential character и остава дълбоко свързана с емоционално възприятие, доверие и социално взаимодействие (Neuhofer et al., 2014)[7]. Поради това бъдещото развитие на сектора вероятно няма да бъде основано върху пълна автоматизация, а върху изграждане на хибридни модели, съчетаващи алгоритмична прецизност и човешка емпатия.

В българската научна литература тези процеси все по-често се разглеждат през призмата на стратегическата адаптивност и организационната трансформация. Божинова, Илиева и Тодорова (2025) аргументират тезата, че внедряването на иновации представлява критичен фактор за конкурентоспособността на туристическия сектор, но подчертават, че устойчивият ефект от дигитализацията изисква интеграция между технологични решения, предприемаческа гъвкавост и адекватна управленска среда. Подобна позиция измества фокуса от чисто технологичния аспект на трансформацията към необходимостта от организационна реконфигурация.

В сходна посока са и изследванията на Тонева (2021), според която управленската култура и организационната адаптивност постепенно се превръщат във водещи стратегически фактори за устойчивост в условията на динамична и несигурна среда. Дигиталният преход не може да бъде успешно реализиран единствено чрез внедряване на софтуерни решения, а изисква формиране на нов тип организационно мислене, основано върху междуфункционална интеграция, работа с данни, стратегическа гъвкавост и способност за управление на мрежови зависимости.

От тази перспектива екосистемното управление може да бъде разглеждано като следващ етап в еволюцията на бизнес моделите в хотелиерството. В този модел хотелът не съществува като автономен доставчик на услуга, а като интелигентен участник в мрежа за съ-създаване на стойност. Конкурентоспособността вече не зависи единствено от физическата инфраструктура или степента на автоматизация, а от способността на организацията да интегрира технологии, данни и човешки капитал в единна адаптивна архитектура.

В този смисъл бъдещето на хотелиерството няма да бъде определяно единствено от мащаба на технологичните инвестиции, а от способността на организациите да изграждат хуманоцентрични дигитални екосистеми, в които алгоритмичната интелигентност и човешката стойност функционират като взаимнодопълващи се елементи на устойчивото конкурентно предимство. Именно преходът от автоматизация към екосистемно управление очертава следващия етап в еволюцията на съвременните бизнес модели в хотелската индустрия.

---

[7] Специфичният *experiential character* (преживелищен характер) на хотелиерството означава, че крайната полезност за потребителя не е материалният продукт (легло, стая), а субективното психологическо и емоционално усещане, генерирано по време на престоя.

Заключение

Съвременната дигитална трансформация в хотелиерството надхвърля рамките на технологичната автоматизация и води до фундаментална реконфигурация на бизнес моделите, механизмите за създаване на стойност и управленската логика в сектора. Развитието на платформената икономика, интелигентните туристически екосистеми и изкуствения интелект трансформира хотелските предприятия от относително автономни организационни единици в интегрирани участници в динамични дигитални мрежи, характеризиращи се с постоянен обмен на данни, мрежови взаимодействия и координация в реално време.

В този контекст конкурентоспособността все по-силно зависи не от притежаването на физически ресурси, а от способността за orchestration на комплексни екосистеми, в които технологии, потребители, платформи и организационни структури функционират като взаимосвързани елементи на единна среда за съ-създаване на стойност. Именно преходът от линейна към екосистемна логика променя традиционното разбиране за управлението в хотелиерството и поставя в центъра на стратегическия фокус данните, дигиталното доверие, адаптивността и интелигентната координация.

Наред с това изследването показва, че ускорената алгоритмизация на туристическите услуги не намалява значението на човешкия фактор, а напротив — превръща доверието, емпатията и автентичното преживяване в още по-дефицитни и стратегически ценни ресурси. Поради това устойчивото развитие на сектора в контекста на Индустрия 5.0 предполага изграждане на хуманоцентрични дигитални екосистеми, в които технологичната интелигентност подпомага, а не замества човешкото взаимодействие.

От тази перспектива бъдещето на хотелската индустрия няма да бъде определяно единствено от мащаба на технологичните инвестиции, а от способността на организациите да интегрират технологии, данни и човешки капитал в единна адаптивна архитектура на екосистемно управление. Именно тази трансформация очертава следващия етап в еволюцията на съвременните бизнес модели в хотелиерството и формира новата управленска парадигма на дигиталната туристическа икономика.

Използвана литература

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. https://doi.org/10.1177/0149206315585177

Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations. In I. Tussyadiah & A. Inversini (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015* (pp. 553–564). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_40

European Commission. (2021). *Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. Publications Office of the European Union. https://data.europa.eu/doi/10.2777/308407

Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188. https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8

Iansiti, M., & Lakhani, K. (2020). *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Harvard Business Review Press.

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. https://doi.org/10.1002/smj.2904

Nambisan, S., Zahra, S. A., & Luo, Y. (2019). Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1464–1486. https://doi.org/10.1057/s41267-019-00262-4

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

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.

Srnicek, N. (2017). *Platform capitalism*. Polity Press.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Божинова, М., Илиева, Л., & Тодорова, Л. (2025). Иновациите – фактор за конкурентоспособен туризъм в България. *Алманах научни изследвания*, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов, бр. 33, с. 7–18.

Тонева, П. (2021). *Управленска култура и организационна адаптивност*. Академично издателство „Ценов“.

FROM DIGITAL AUTOMATION TO ECOSYSTEM MANAGEMENT: TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN THE HOTEL INDUSTRY

PhD Candidate Agnes Bacheva[8]
Department of Tourism Economics, University of National and World Economy, Bulgaria
ORCID: 0009-0001-1147-6069

Abstract: This article examines the transformation of business models in the hospitality industry under conditions of accelerated digitalization, platformization, and the growing integration of artificial intelligence (AI). The central argument of the study is that contemporary digital transformation extends beyond the automation of operational activities and represents a transition toward ecosystem management based on dynamic coordination among data, technologies, users, and organizational structures. The paper traces the evolution from linear service delivery models to Smart Tourism Ecosystems, in which value is co-created through

[8] e-mail**:** agnes.bacheva@unwe.bg

network interactions, digital trust, and AI-driven personalization. Particular attention is devoted to platformization, orchestration logic, and the role of artificial intelligence as a mechanism for managing integrated tourism environments. The study argues that the sustainable competitiveness of hotel enterprises depends not so much on the degree of technological implementation itself, but rather on the ability to develop human-centric digital ecosystems that combine algorithmic efficiency with human interaction within the broader context of Industry 5.0. On this basis, strategic directions for the development of contemporary management models in the hospitality industry are outlined.

Keywords: digital transformation, ecosystem management, hospitality industry, artificial intelligence, smart tourism ecosystems.