СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ

„Димитър А. Ценов" - Свищов

KreativEU
Knowledge & Creativity European University

Международна научно-практическа конференция

90 години дарителство, знание, иновации и устойчиво развитие в СА „Д. А. Ценов" – Свищов

Том II



5-7 ноември 2026 г.

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ

МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКА КОНФЕРЕНЦИЯ

90 ГОДИНИ ДАРИТЕЛСТВО, ЗНАНИЕ, ИНОВАЦИИ И УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ В СА „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ

Свищов, 5-7 ноември 2026 г.

Посветена на 90 години от създаването на Стопанска академия „Димитър А. Ценов“

Сборник с доклади

ТОМ II

Международната научно-практическа конференция е организирана при изпълнение на Административен договор № КП-06-МНФ/23 от 18.08.2026 г. (BNSF-1.010-0023-C01) на Фонд „Научни изследвания“ при МОН по Процедура за подкрепа на международни научни форуми, провеждани в Република България

Академично издателство „Ценов“
Свищов
2026

ПРОГРАМЕН КОМИТЕТ
Доц. д-р Марин Маринов
Ректор на Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – председател
Проф. д-р Красимир Шишманов
Проф. д. н. Божидар Божинов
Проф. д-р Любчо Варамезов
Доц. д-р Маргарита Шопова
Доц. д-р Ваня Григорова
Доц. д-р Румен Ерусалимов
Доц. д-р Пламен Йорданов
Доц. д-р Драгомир Илиев
Доц. д-р Иван Марчевски
Доц. д-р Ирена Емилова
Доц. д-р Сергей Найденов
Доц. д-р Катя Личева
Проф. д-р Пенка Шишманова
Доц. д-р Елена Йорданова
Доц. д-р Пламен Петков
Доц. д-р Пепа Стойкова
Доц. д-р Михаил Чиприянов
Доц. д-р Любка Илиева
Доц. д-р Теодора Филипова
Ст. преп. Елка Узунова
Ст. преп. д-р Радослав Николов

ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ
Доц. д-р Здравко Любенов – *председател*
Проф. д-р Светослав Илийчовски
Проф. д-р Атанас Атанасов
Доц. д-р Галина Чиприянова
Доц. д-р Маруся Смокова-Стефанова
Доц. д-р Красимира Славева
Гл. ас. д-р Асен Божиков
Ст. преп. д-р Венцислав Диков

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ
Проф. д-р Атанас Атанасов – *председател*
Проф. д-р Светослав Илийчовски
Проф. д-р Красимир Шишманов
Доц. д-р Искра Пантелеева
Доц. д-р Танер Исмаилов
Доц. д-р Здравко Любенов
Доц. д-р Галя Иванова-Кузманова
Доц. д-р Ирена Емилова
Доц. д-р Христо Сирашки
Доц. д-р Елена Йорданова
Доц. д-р Любка Илиева
Доц. д-р Валентин Милинов
Доц. д-р Красимира Славева
Доц. д-р Маруся Смокова-Стефанова
Доц. д-р Венцислав Василев
Доц. д-р Зорница Петкова

Публикуваните материали са рецензирани по метода на двойно сляпо рецензиране. Авторите носят отговорност за съдържанието на материалите, изразените мнения, използваните данни, цитираните източници и езиковото оформление на текстовете. Фонд „Научни изследвания“ не носи отговорност за съдържанието на докладите, представени на научния форум, както и за съдържанието на рекламните и други материали за него.

ISBN 978-954-23-2688-5 (print)
ISBN 978-954-23-2689-2 (online)

D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS – SVISHTOV

INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE

90 YEARS OF CHARITY, KNOWLEDGE, INNOVATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS - SVISHTOV

Svishtov, 5th - 7th November 2026

Dedicated to the 90th anniversary since the establishment of D. A. Tsenov Academy of Economics

Conference Proceedings

VOLUME II

The International Scientific and Practical Conference was organized in the implementation of Administrative Contract № КП-06-МНФ/23 of August 18, 2026 (BNSF-1.010-0023-C01), awarded by the Bulgarian National Science Fund at the Ministry of Education and Science under the Procedure for Support of International Scientific Forums Held in the Republic of Bulgaria

Tsenov Academic Publishing House
Svishtov
2026

PROGRAM COMMITTEE
Assoc. Prof. Marin Marinov, PhD
Rector of D. A. Tsenov Academy of Economics
Prof. Krasimir Shishmanov, PhD
Prof. Bozhidar Bozhinov, PhD
Prof. Lyubcho Varamezov, PhD
Assoc. Prof. Margarita Shopova, PhD
Assoc. Prof. Vanya Grigorova, PhD
Assoc. Prof. Rumen Jerusalemov, PhD
Assoc. Prof. Plamen Yordanov, PhD
Assoc. Prof. Dragomir Iliev, PhD
Assoc. Prof. Ivan Marchevski, PhD
Assoc. Prof. Irena Emilova, PhD
Assoc. Prof. Sergey Naydenov, PhD
Assoc. Prof. Katya Licheva, PhD
Prof. Penka Shishmanova, PhD
Assoc. Prof. Elena Yordanova, PhD
Assoc. Prof. Plamen Petkov, PhD
Assoc. Prof. Pepa Stoykova, PhD
Assoc. Prof. Mihail Chipriyanov, PhD
Assoc. Prof. Lyubka Ilieva, PhD
Assoc. Prof. Teodora Filipova, PhD
Senior Lecturer Elka Uzunova
Senior Lecturer Radoslav Nikolov, PhD

ORGANIZING COMMITTEE
Assoc. Prof. Zdravko Lyubenov. PhD, Chairman
Prof. Svetoslav Iliychovski, PhD
Prof. Atanas Atanasov, PhD
Assoc. Prof. Galina Chipriyanova, PhD
Assoc. Prof. Marusya Smokova-Stefanova, PhD
Assoc. Prof. Krasimira Slaveva, PhD
Ch. Assist. Prof. Asen Bozhikov, PhD
Sen. Lect. Ventsislav Dikov

EDITORIAL BOARD
Prof. Atanas Atanasov, PhD – Chair
Prof. Svetoslav Iliychovski, PhD
Assoc. Prof. Iskra Panteleeva, PhD
Prof. Krasimir Shishmanov, PhD
Assoc. Prof. Taner Ismailov, PhD
Assoc. Prof. Zdravko Lyubenov, PhD
Assoc. Prof. Galya Ivanova-Kuzmanova, PhD
Assoc. Prof. Irena Emilova, PhD
Assoc. Prof. Hristo Sirashki, PhD
Assoc. Prof. Elena Yordanova, PhD
Assoc. Prof. Lyubka Ilieva, PhD
Assoc. Prof. Valentin Milinov, PhD
Assoc. Prof. Krasimira Slaveva, PhD
Assoc. Prof. Marusya Smokova-Stefanova, PhD
Assoc. Prof. Ventsislav Vasilev, PhD
Assoc. Prof. Zornitsa Petkova, PhD

The published materials have been peer-reviewed using the double-blind review method. The authors are solely responsible for the content of the materials, the opinions expressed, the data used, the cited sources, and the linguistic formatting of the texts. The Bulgarian National Science Fund bears no responsibility for the content of the papers presented at the scientific forum, nor for the content of its promotional or other materials.

ISBN 978-954-23-2688-5 (print)
ISBN 978-954-23-2689-2 (online)

СЪДЪРЖАНИЕ

ТОМ II
МЕНИДЖМЪНТ, МАРКЕТИНГ, ПЛАНИРАНЕ, МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА, БИЗНЕС ИНФОРМАТИКА

ИЗСЛЕДВАНЕ НА ГОТОВНОСТТА, НАГЛАСИТЕ И ПОТРЕБНОСТИТЕ НА ПРЕПОДАВАТЕЛИТЕ ОТ СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ
Проф. д.н. Борислав Борисов, гл. ас. д-р Юлиян Господинов..... 9

THE PLACE AND ROLE OF UKRAINE IN ENSURING THE EU'S EXTERNAL ECONOMIC SECURITY
Prof. D.Sc. (Economics) Illya Khadzhynov..... 18

SHADOW DIGITAL ECONOMY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT
Prof. DSC Serghei Ohrimenco, Prof. DSC Dinara Orlova, Prof. PhD Tatiana Manasterska, Valeriu Cernei, Partner, IT Audit&Advisory..... 24

УПРАВЛЕНИЕТО НА ЗНАНИЕТО КАТО МЕХАНИЗЪМ ЗА ФОРМИРАНЕ НА ИНОВАЦИОННА СПОСОБНОСТ И ИНОВАЦИОННО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО (ТЕОРЕТИЧЕН ПРЕГЛЕД И КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА)
Проф. д-р Любчо Варамезов, докторант Стела Маринова..... 32

СТРАТЕГИЧЕСКАТА ДЪЛБОЧИНА (ВЪЗХОДЪТ) И НЕСТРАТЕГИЧЕСКАТА ПЛИТКОСТ (УПАДЪКЪТ) – КАЗУСЪТ НА СВИЩОВСКАТА АКАДЕМИЯ
Проф. д-р Никола Янков..... 40

LEAN MARKETING – СЪВРЕМЕНЕН ПОДХОД ЗА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА МАРКЕТИНГОВАТА СТРАТЕГИЯ
Доц. д-р Ваня Григорова..... 48

ПОЗИЦИОНИРАНЕ НА ТЪРГОВСКА МАРКА В ДИГИТАЛНА СРЕДА
Доц. д-р Ваня Григорова, Александра Иванова, студент..... 56

СЪВРЕМЕННИ ПОДХОДИ ЗА ПРОДУКТОВА ИНОВАЦИЯ В КОЗМЕТИЧНИЯ СЕКТОР
Доц. д-р Ваня Григорова, Марая Драганова, студент..... 64

ДЕТЕРМИНАНТИ НА ТЪРСЕНЕТО НА ЗАСТРАХОВКИ СРЕЩУ ТЪРГОВСКИ РИСК
Доц. д-р Ваня Григорова, докторант Николай Марков,..... 71

ВЛИЯНИЕ НА ДИГИТАЛНИЯ БЪРНАУТ ВЪРХУ ПОТРЕБИТЕЛСКОТО ПОВЕДЕНИЕ
Доц. д-р Ваня Григорова, Пламена Жекова, студент..... 79

INTERNATIONAL ECONOMIC INTEGRATION AND STRUCTURAL RESILIENCE
Assoc. Prof., PhD Giga Abuseridze, Assoc. Prof. PhD Anatoliy Asenov..... 87

ПАРТИСИПАТИВНО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ИНОВАЦИОННИТЕ МРЕЖИ
Доц. д-р Евелина Парашкевова, проф. д-р Маргарита Богданова, доц. д-р Александра Пенишевич, проф. д-р Бранислав Санчанин" 93

ОСОБЕНОСТИ НА СЪВРЕМЕННИЯ МЕЖДУНАРОДЕН БИЗНЕС
Доц. д-р Здравко Любенов 101

CONVERGENCE OR DIVERGENCE? DIGITAL TRANSFORMATION AND EMERGING INTERNATIONAL MARKETING TRENDS IN ROMANIA AND BULGARIA
Assoc. Prof. Cătălin Deatcu-Gavril PhD, assoc. Prof. Alexander Ganchev PhD, Ivaylo Marinov PhD, Vlad-Mihai Panait PhD, Ec. Elena Deatcu-Gavril 108

CYBERSECURITY AND OPERATIONAL RISK IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION: CHALLENGES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT
Assoc. Prof. Habilitated Doctor Dorogaia Irina, Caminschi Olga, PhD student, Assistant Lecturer 122

MANAGING ORGANIZATIONAL STRUCTURE CHANGES IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT
Assoc. Prof. Habilitated Doctor Dorogaia Irina, Coval Anastasia, Assistant Lecturer 129

ДИГИТАЛНОТО РАВЕНСТВО КАТО ФАКТОР В ПРОЦЕСА НА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ
Доц. д-р Кремена Маринова-Костова 139

ИНОВАЦИОННИ МРЕЖИ И МЕЖДУФИРМЕНО СЪТРУДНИЧЕСТВО: ФАКТОРИ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И РАЗВИТИЕ
Доц. д-р Любомир Тодоров, проф. д-р Дариуш Новак 146

СОЦИАЛНОМРЕЖОВИ ПОДХОД ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА МЕЖДУУНИВЕРСИТЕТСКОТО СЪТРУДНИЧЕСТВО В РАМКИТЕ НА ИНИЦИАТИВАТА „ЕВРОПЕЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ“: СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ ПО ПОКАНИ ЗА КАНДИДАТСТВАНЕ
Доц. д-р Маруся Смокова, гл. ас. д-р Галин Стефанов 155

ЕФЕКТИВНИ КОМУНИКАЦИОННИ СТРАТЕГИИ КАТО ФАКТОР ЗА ОРГАНИЗАЦИОННА УСТОЙЧИВОСТ
Доц. д-р Милен Динков 166

ESG ПОЛИТИКИ И РЕШЕНИЯ В СТРОИТЕЛНИЯ СЕКТОР
Доц. д-р Михаил Чиприянов 172

ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА АГЕНТИТЕ С ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ ВЪРХУ СВЕТОВНАТА МРЕЖА
Доц. д-р Наталия Маринова 176

ASSESSING FACTORS AFFECTING AN ORGANIZATION’S INFORMATION SECURITY
Assoc. Prof. Olga Pugacheva, PhD 184

СТРАТЕГИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА ПАЗАРА НА ЧУЖДОЕЗИКОВИ ОБРАЗОВАТЕЛНИ УСЛУГИ
Доц. д-р Пенка Горанова..... 192

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И РИСКОВЕ ПРИ ВНЕДРЯВАНЕТО НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ И АНАЛИЗ НА ГОЛЕМИ ДАННИ ЗА УСТОЙЧИВИ ВЕРИГИ ЗА ДОСТАВКИ
Доц. д-р Петя Емилова, доц. д-р Веселин Попов 198

MANAGING RESEARCH–EDUCATION SYNERGIES FOR ENGINEERING AND SCIENCE CAREER DEVELOPMENT IN THE UNIVERSITY ENVIRONMENT: THE CASE OF VALAHIA UNIVERSITY OF TÂRGOVIȘTE
Assoc. Prof. Dr. Eng., Sălișteanu I.C., Professor, Dr. Eng., Dunea D.E.C. , Professor, Dr. Eng., Coandă H.G. , Assoc. Prof., Dr. Eng., Udroiu I.N. , Professor, Dr. Croitoru G., Senior Research Scientist, Dr. Eng., Nicolescu C.M., Assoc. Prof., Dr. Bumbac M., Assoc. Prof., Dr. Eng., Alexandrescu D.C., University Lecturer Dr., Hossu A.M., Assoc. Prof., Dr. Eng., Angelescu N., Assoc. Prof., Dr. Eng., Popa I.F., University Lecturer Dr., Catangiu A. 207

УПРАВЛЕНКСИ ИЗМЕРЕНИЯ НА КОНТИНУУМА „ПРОДУКТ – УСЛУГА“: ОПЕРАЦИОННА СИСТЕМА И ТРАНСФОРМАЦИОННИ ПРОЦЕСИ
Доц. д-р Силвия Благоева, доц. д-р Ирена Емилова 217

АСПЕКТИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА КАЧЕСТВОТО В ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОТ ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР
Доц. д-р Христо Сирашки..... 224

НАУЧНАТА ПОЛИТИКА НА СТРАНИТЕ ОТ ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ И ВЛИЯНИЕТО НА ГЛОБАЛИЗАЦИЯТА
доц. д-р Цветан Дилков..... 230

ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ ЗА ПОКУПКА В СРЕДА НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ
Гл. ас. д-р Атанаска Решеткова..... 238

ОСОБЕНОСТИ В АНТИКРИЗИСНОТО УПРАВЛЕНИЕ
Гл. ас. д-р Валентин Панайотов 246

КОНВЕРГЕНЦИЯ НА ДОХОДИТЕ В РАМКИТЕ НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ: ДЕКОМПОЗИРАНЕ НА НАЦИОНАЛНО И РЕГИОНАЛНО НИВО
Гл. ас. д-р Галин Стефанов..... 253

АДМИНИСТРАТИВНИ РЕШЕНИЯ ЗА УСТОЙЧИВИ СОЦИАЛНИ ИНВЕСТИЦИ
Гл. ас. д-р Десислава Алексиева..... 262

ВАЛУТНА ЕКСПОЗИЦИЯ И ПОДХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА: ИЗСЛЕДВАНЕ НА НАУЧНАТА ЛИТЕРАТУРА
Гл. ас. д-р Димитър Костов 268

СТРАТЕГИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА СВИВАЩИТЕ СЕ ГРАДОВЕ
Гл. ас. д-р Елица Лазарова, Chrysostomos Roditis..... 281

ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЯТ РИСК КАТО ФАКТОР ПРИ ИЗБОРА НА ЛОКАЦИЯ ЗА ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ
Гл. ас. д-р Иван Ангелов 288

ПЕРИФЕРНИ ИЗЧИСЛЕНИЯ И ИНТЕРНЕТ НА НЕЩАТА: БЪДЕЩЕТО НА СВЪРЗАНИТЕ УСТРОЙСТВА
Гл. ас. д-р Искрен Таиров 296

ЕВРИСТИЧНИ СТРАТЕГИИ ЗА РЕДУКЦИЯ НА СЛОЖНОСТТА В ИКОНОМИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ ПРИ ОГРАНИЧЕНА ИНФОРМАЦИЯ
Гл. ас. д-р Надежда Веселинова 302

КАЧЕСТВО НА ТРУДОВИЯ ЖИВОТ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ПОВЕДЕНЧЕСКИ АСПЕКТИ
Гл. ас. д-р Надежда Стефанова 310

АНАЛИЗ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ОНЛАЙН МАРКЕТИНГА И KPI ПОКАЗАТЕЛИ
Гл. ас. д-р Пламен Петров 317

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА: ФАКТОРИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ ОТ СТУДЕНТИ ПО МАРКЕТИНГ
Гл. ас. д-р Светла Атанасова 325

ДОБРИ ПРАКТИКИ ПО ПРЕДОСТАВЯНЕ НА ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ ОТ ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ
Гл. ас. д-р Юлиян Господинов 334

RETHINKING PLACE BRANDING: STRATEGIC FRAMEWORKS AND EXECUTION TOOLS
Senior Lecturer, PhD, Aliya Turganovna Baigarina, PhD student Anar Aliyeva, Head Assist.Prof., PhD Stanislava Stoyanova-Asenova, Assoc.prof. PhD Anatoliy Asenov ... 345

ЕЗИКОВА БЛИЗОСТ И ИНСТИТУЦИОНАЛНА ИНТЕГРАЦИЯ В МЕЖДУНАРОДНАТА ТЪРГОВИЯ: КОНЦЕПТУАЛЕН ПОДХОД
Ст. преп. д-р Маргарита Михайлова, доц. д-р Драгомир Илиев 350

ОТ КОНЦЕПЦИЯТА ДО ВЪЗДЕЙСТВИЕТО: ДИЗАЙН И ИЗПЪЛНЕНИЕ НА УСПЕШНИ ПРОЕКТИ ПО ПРОГРАМА „ИНТЕРРЕГ РУМЪНИЯ–БЪЛГАРИЯ“
Лектор, д-р Михаела Тинка Удриштиойу; професор, д-р Нику Джордже Биздоака 356

СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ ПРИ ПЛАНИРАНЕ НА ЕКОЛОГИЧНИ ПРОЕКТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ОТПАДЪЦИ
Ас. д-р Димчо Шопов 362

MANAGERIAL STRATEGIES FOR MOTIVATING THE EMPLOYEES FROM ROMANIAN PUBLIC INSTITUTIONS
Assistant Professor, Ph.D, Miruna Angela Mutu, Senior Lecturer, Ph.D, Andreea Anamaria Panagoret, Senior Lecturer, Ph.D, Dragos Mihai Panagoret, Lecturer, Ph.D, Sorina Cernat 371

MAPPING AND MITIGATING CHILDREN'S DIGITAL FOOTPRINTS IN EGYPT
Assistant Professor Nehal Lotfy H. Khalil, PhD..... 384

ЕКСПЕРТНОТО ИНТЕРВЮ В ИЗСЛЕДВАНИЯТА ПО ДИГИТАЛЕН МАРКЕТИНГ: МЕТОДОЛОГИЧНИ НАСОКИ
Ас. д-р Спасимир Цветанов..... 392

МАРКЕТИНГ, ВОДЕН ОТ НОСТАЛГИЯТА В ЕРАТА НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ – ВЪЗМОЖНОСТИ, ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ТЕНДЕНЦИИ
Ас. д-р Стелиана Василева 400

AI В ПОМОЩ НА СЕЛЕКЦИОНЕРИТЕ В ЖИВОТНОВЪДСТВОТО: ПРОТОТИП НА ИНТЕЛИГЕНТНА СИСТЕМА ЗА АНАЛИЗ НА РОДОСЛОВИЯ И ПОДПОМАГАНЕ НА РАЗВЪДНАТА ДЕЙНОСТ
Д-р инж. Пенка Чернаева, д-р инж. Петър Чернаев..... 411

АНАЛИЗ НА ПОТЕНЦИАЛА НА ИНОВАЦИОННИТЕ ПРОЕКТИ ЗА НАМАЛЯВАНЕ НА БЕДНОСТТА В СЕВЕРОЗАПАДНИЯ РАЙОН ЗА ПЛАНИРАНЕ БЪЛГАРИЯ
Д-р Таня Минкова Николова..... 418

УЧАСТИЕТО В ИНИЦИАТИВАТА ЗА НАСОЧЕНА ТЪРГОВИЯ И ВИЗОВАТА ОТВОРЕНОСТ В АФРИКА
Докторант Анита Йорданова 424

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА РАБОТНАТА СИЛА В ЗДРАВНАТА СИСТЕМА НА ГЪРЦИЯ В КОНТЕКСТА НА ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ ДИСБАЛАНСИ И РЕГИОНАЛНИТЕ НЕРАВЕНСТВА
Докторант Анна Коллару 432

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ В АДМИНИСТРИРАНЕТО НА ОБЩЕСТВЕНОТО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ
Докторант Анна Коллару, докторант Алексиос Антониос Колларос..... 439

МОДЕЛИ НА ПУБЛИЧНО-ЧАСТНО ПАРТНЬОРСТВО ЗА ФИНАНСИРАНЕ НА ОБЩИНСКАТА ТРАНСПОРТНА ИНФРАСТРУКТУРА
Докторант Атанаска Василева 447

ИНТЕГРИРАН ПОДХОД ЗА ПОВИШАВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ В ГЛОБАЛНИТЕ АУТСОРСИНГ СТРУКТУРИ
Докторант Веселин Василев Михайлов..... 451

СВЪРЗВАЩИТЕ СТРУКТУРИ В СИСТЕМАТА НА УПРАВЛЕНИЕ – МЯСТО И РОЛЯ
Докторант Галина Гатева-Христова..... 462

МЕЖДУНАРОДНА ТЪРГОВИЯ И ИКОНОМИЧЕСКИ БАРИЕРИ
Докторант Георги Спасов Витков 467

ДЕТЕРМИНАНТИ НА КЛИЕНТСКАТА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ В ЗАСТРАХОВАНЕТО – ПОВЕДЕНЧЕСКИ И ДИГИТАЛНИ АСПЕКТИ
Докторант Десислава Кайрякова..... 474

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ ИНТЕГРАЦИЯТА НА НЕСТРУКТУРИРАНИ И ПОЛУСТРУКТУРИРАНИ ДАННИ ВЪВ ФИНАНСОВО-СЧЕТОВОДНИТЕ СИСТЕМИ
Докторант Диян Николаев 482

WHO: TRANSFORMING ORGANIZATIONS THROUGH ESG CULTURE
PhD student Elton Rodrigo Titon 488

ВРЪЗКА МЕЖДУ ИНТЕГРИРАНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ОТПАДЪЦИТЕ И КРЪГОВИТЕ БИЗНЕС МОДЕЛИ
докторант Емил Найденов 496

ПРОГРАМНОТО БЮДЖЕТИРАНЕ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА РЕАЛИЗАЦИЯ НА ОБЩИНСКИЯ ПЛАН ЗА РАЗВИТИЕ: МОДЕЛ ЗА ФИНАНСОВА УСТОЙЧИВОСТ
Докторант Емилия Върбанова 504

ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БИЗНЕС МОДЕЛИТЕ В СЕКТОРА НА ВЪЗОБНОВЯЕМАТА ЕНЕРГИЯ В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ В УСЛОВИЯТА НА ЗЕЛЕНИЯ ПРЕХОД
Докторант Жени Антонова 508

ИЗБОР МЕЖДУ ЛОКАЛЕН И ОБЛАЧНО БАЗИРАН ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ В СЪВРЕМЕННИТЕ БИЗНЕС ИНФОРМАЦИОННИ СИСТЕМИ
Докторант Зорница Иванова 516

ОТ ТЕОРИЯ КЪМ ПРАКТИКА: ИНТЕГРИРАНЕ НА УСТОЙЧИВОСТТА В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ КАТО ФАКТОР ЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА БЪЛГАРСКАТА ИКОНОМИКА
Докторант Ивелина Станева 523

ВЪЗМОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ ЗА ОПТИМИЗАЦИЯ НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ В ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО
докторант Йоан Парашкевов Денев 528

ВЪЗМОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ВНЕДРЯВАНЕТО НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ В МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ
Докторант Йоанна Иванова Бакалова 536

ИНФОРМАЦИОННА СИГУРНОСТ В СЪВРЕМЕННИТЕ ОБУЧИТЕЛНИ ПЛАТФОРМИ
Докторант Лора Първанова 551

ДЕФИНИРАНЕ НА БЛОКЧЕЙН: ХАРАКТЕРИСТИКИ И КЛЮЧОВИ КОМПОНЕНТИ
Докторант Любен Кирев 551

ФАКТОРИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА ИНОВАЦИИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР
Докторант Мария Савова 557

УПРАВЛЕНИЕ НА НЕФИНАНСОВИЯ РИСК ЧРЕЗ КСО В БЪЛГАРИЯ
Докторант Мария Цветанова 565

СРАВНИТЕЛНА ХАРАКТЕРИСТИКА НА МЕХАНИЗМИТЕ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТИ ПО ИКОНОМИКА
Докторант Милена Димитрова..... 569

СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ДИГИТАЛНИ ПЛАТФОРМИ НА БЪЛГАРСКИЯ ПАЗАР ЧРЕЗ ИНДЕКС НА ПАЗАРНАТА ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТ (MAS): NETFLIX, TRENDYOL И TEMU
Докторант Невин Ангелова..... 573

СТЕЙБЪЛКОЙНИТЕ В ТРАНСГРАНИЧНИТЕ РАЗПЛАЩАНИЯ: ПАЗАРНА КОНЦЕНТРАЦИЯ И РЕГУЛАТОРНИ ЕФЕКТИ ОТ MICA
Докторант Пенко Ангелов Бяливанов..... 580

ДЕТЕРМИНАНТИ НА КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ В МЕЖДУНАРОДНИ КОМПАНИИ ЗА БИЗНЕС УСЛУГИ
Докторант Петьо Божинов..... 588

КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА НА ВНЕДРЯВАНЕТО НА ЗЕЛЕНИ ТЕХНОЛОГИИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР
Докторант Радослав Асенов..... 596

УПРАВЛЕНСКИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР В УСЛОВИЯТА НА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ И ОТВОРЕНИ ИНОВАЦИИ
Докторант Сание Иса..... 604

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A FOCUSED NARRATIVE REVIEW
PhD student Slagjana Cvetkovska Mousa..... 611

ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА ПРОПАСТТА В ЕКОЛОГИЧНИЯ ИНТЕГРИТЕТ: СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА РЕГУЛАТОРНАТА СТРОГОСТ НА СИСТЕМАТА ЗА ТЪРГОВИЯ С ЕМИСИИ НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ И ДОБРОВОЛНИТЕ ВЪГЛЕРОДНИ ПАЗАРИ
Докторант Стефани Георгиева, Докторант, Антони Георгиев..... 618

ВНЕДРЯВАНЕ НА ГЕНЕРАТИВЕН ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ И ИНТЕЛИГЕНТНИ АГЕНТИ В БИЗНЕС АНАЛИЗА: ТЕХНИЧЕСКИ ИЛИ ОРГАНИЗАЦИОНЕН ПРОБЛЕМ
Докторант Таньо Георгиев Георгиев..... 626

РЕШЕНИЯ ЗА ИНТЕЛИГЕНТНА МОБИЛНОСТ В СМАРТ ГРАДОВЕТЕ В БЪЛГАРИЯ
Докторант инж. Тихомир Панов..... 634

ГЕОГРАФСКА ЕКСПАНЗИЯ ЧРЕЗ МРЕЖОВИ СТРАТЕГИИ В СЕЛСКОСТОПАНСКАТА ТЪРГОВИЯ
Докторант Тотю Иванов..... 639

ПРИЛАГАНЕ НА АРХИТЕКТУРИ, УПРАВЛЯВАНИ ОТ СЪБИТИЯ, И МИКРОСЪРВИСИ ЗА ИНТЕЛИГЕНТНА АВТОМАТИЗАЦИЯ В ИНДУСТРИЯ 5.0
Докторант Яница Димитрова..... 643

ГЕНЕРАТИВНИЯТ ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ КАТО КАТАЛИЗАТОР НА ПЛАТФОРМЕНАТА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ НА МАЛКИТЕ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ
Докторант Юксела Шефкетева Брахимбашева..... 648

УЧИЛИЩЕТО КАТО СПЕЦИФИЧНА СРЕДА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТНАТА ДЕЙНОСТ
Магистър Лора Николова 656

PSYCHOLOGICAL METHODS FOR MARKETING INFLUENCE ON CONSUMER BEHAVIOR
Anna Grigorova, student 663

DIGITAL TRANSFORMATION AND CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN SMES: A COMPARATIVE STUDY OF ROMANIA AND BULGARIA
Student Elena Deatcu – Gavril, Student Adriana – Daniela Urucu, Student Diana – Marina Vasile, Student Angelo – Patrick – Cosmin Baicu..... 670

СЪВРЕМЕННОТО ПРЕДПРИЯТИЕ В УСЛОВИЯ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И ДИГИТАЛИЗАЦИЯ
Студент Милена Христова 679

LEAN MARKETING – СЪВРЕМЕНЕН ПОДХОД ЗА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА МАРКЕТИНГОВАТА СТРАТЕГИЯ

Доц. д-р Ваня Григорова[1]

Резюме: *Изследването разглежда Lean Marketing, като съвременен стратегически подход за управление на маркетинга и изпълнение на маркетинговите цели на компанията. Представени са произходът и мястото му в маркетинговата парадигма. Изведени са приложните му аспекти, ключови позитивни ефекти и предизвикателства при трансформация на маркетинговата стратегия и са очертани потенциали за бъдещо развитие.*

Ключови думи: *Lean Marketing, маркетингова стратегия, стратегически маркетингов подход, трансформация на маркетинговата стратегия.*

JEL: M30, M31

LEAN MARKETING – A MODERN APPROACH TO MARKETING STRATEGY TRANSFORMATION

Assoc. Prof. Vanya Grigorova, PhD

Abstract: *The study examines Lean Marketing as a modern strategic approach to marketing management and the implementation of the company's marketing goals. Its origin and place in the marketing paradigm are presented. Its application aspects, key positive effects and challenges in the transformation of the marketing strategy are deduced and potentials for future development are outlined.*

Key words: *Lean Marketing, marketing strategy, strategic marketing approach, marketing strategy transformation.*

JEL: M30, M31

1. Въведение

В условията на глобална дигитализация, пазарни флуктуации и непредвидимост на потребителското поведение, традиционните маркетингови модели, основани на твърди годишни бюджети и планиране, все по-често показват своята неефективност (Ries, 2011). Налага се бизнес организациите да намалят разходите за неуспешни маркетингови кампании и същевременно да реагират светкавично на промените във външната среда. В този контекст, се утвърждава новата роля на Lean Marketing (LM) - той се

[1] v.grigorova@uni-svishtov.bg, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

превръща от оперативен маркетингов метод във фундаментален инструмент за трансформация на цялостната маркетингова стратегия от статична в гъвкава и управлявана от данни (McDonald & Wilson, 2011).

Водено от тази промяна и мотивирано от търсенето на нови подходи за трансформация на маркетинговата стратегия в условията на повсеместна дигитализация, изследването се фокусира върху обекта на проучване Lean Marketing (гъвкав, лин маркетинг), възприеман като един от модерните утвърдени подходи за дългосрочно оцеляване на бизнес организациите. Предмет на изследването са ключовите аспекти на прилагане на концепцията LM, като инструмент за трансформационна промяна на маркетинговата стратегия.

В тази връзка, основната цел на разработката е да се анализира концептуалната и приложна рамка на LM в маркетинговите процеси и да се систематизират позитивните ефекти и предизвикателствата пред организациите при внедряването му. Тя се осъществява посредством изпълнение на няколко задачи: * да се очертае мястото на LM в маркетинговата парадигма; * да се дефинират маркетингови процеси, в които LM служи като инструмент за стратегическа промяна; * да се изведат ефекти и предизвикателства от прилагането му. В изследването са използвани методите литературен анализ, системен анализ, сравнителен анализ, критичен анализ, индукция, дедукция, синтез и др.

2. Място на концепцията Lean Marketing в маркетинговата парадигма

В исторически план, при създаването си концепцията LM[2] заимства постановките и принципите на Lean Management[3] (Управление без излишни разходи), възникнал близо четири десетилетия по-рано. Тази философия е адаптирана към създаване на нови продукти и тестване на клиенти (Lean Startup) и на тази основа принципите са пренесени конкретно за маркетинга в началото на XXI в. и формират концепцията Agile Marketing (Гъвкав маркетинг), допълнена от Lean Marketing.

LM на практика възниква в началото на повсеместната дигитализация. През последните години научната литература в тази област се фокусира върху елиминирането на маркетинговите загуби (Scrappy/Lean marketing) и управлението въз основа на данни (Data-Driven) (Dib, 2024).

Възникнал като маркетингов инструмент, LM се превръща от оперативен набор от дигитални техники или рекламни трикове в стратегически подход. В съвременната маркетингова наука и практика преминаването от оперативен към

[2] Терминът „Lean“ за първи път се използва през 1988 г. от Крафчик (Krafcik, 1988), а се популяризира от Уомак, Джоунс и Рус през 1990 г. (Womack & Roos, 1990).

[3] Lean Management (Toyota Production System, TPS) е концепция, създадена от Таичи Оно в средата на XX в. (Ohno, 1988), изведена от мениджмънта в компанията „Toyota“, основана на идеята, че във всеки процес има скрити загуби, които могат да се премахнат.

стратегически статус е ключовата разделителна линия между обикновеното провеждане на A/B тестове и цялостната трансформация на организацията.

Като **стратегически управленски маркетингов подход**, LM се характеризира с (Dib, 2024): 1) *предефиниране на маркетинговата стратегия* – тя престава да бъде статичен документ с 3 или 5-годишен хоризонт, базиран на прогнози, а се дефинира като динамична хипотеза, която постоянно се тества и коригира в реално време въз основа на пазарни данни, променяйки начина, по който бизнес организацията планира бъдещето си; 2) *трансформиране управлението на ресурсите и бюджетите* – LM заменя твърдото годишно бюджетиране с итеративно на принципа на рисковия капитал, като ресурсите се насочват само към стратегии, които вече са доказали своята ефективност; 3) *повлияване на цялата организационна култура и структура* - LM премахва традиционните отдели и изгражда гъвкави, крос-функционални екипи, което променя начина на вземане на решения въз основа на обективни данни; 4) *управляване и диверсифициране на стратегическия риск* – LM не залага целия годишен маркетингов бюджет върху мащабни, но непредвидими кампании, а декомпозира стратегическия риск чрез тестване на десетки микрохипотези и гаранция за сведен до минимум пазарен провал.

Затова LM се дефинира като систематичен процесен подход за непрекъснато подобрение, фокусиран върху: * постоянно елиминиране на излишните разходи и дейности, които не добавят стойност, и * зачитане и уважение на хората, изразено чрез поемане на отговорност пред системата, яснота в процесите и постоянна връзка с крайния потребител (Dewell, 2007). По същество, LM пренася принципите от Lean производството в маркетинга чрез три основни стъпки: елиминиране на излишните разходи на ресурси, дефиниране на стойността изцяло през погледа на клиента и внедряване на маркетинга в целия жизнен цикъл на продукта (Dib, 2024).

На тази основа, LM може да се определи като гъвкав стратегически подход за управление на бизнес организацията, който третира маркетинговата стратегия като динамична система от пазарни хипотези. Целта е създаване на максимална стойност за клиента и устойчиво конкурентно предимство чрез непрекъснати експерименти, управление въз основа на данни и системно елиминиране на излишните разходи и ресурси (загуби, обозначени с „muda“ – изчакване, излишна обработка, презапасяване, неефективни активности на персонала, дефекти и тяхното поправяне, неизползвани таланти и др.). Ключовите **принципи** на LM се свързват с (Litvaj, 2023):

- *премахване на загуби* – това са бюджети за неработещи реклами, неотваряни имейли, субективни хипотези без данни и бавни процедури за одобрение;
- *постоянно подобрение* – маркетингът се превръща в поредица от непрекъснати малки експерименти (A/B тестове) и ежедневна оптимизация, вместо една мащабна кампания на 6 месеца;
- *фокус върху стойността за клиента* – създава се само такова съдържание и послания, които реално решават проблем на клиента.

Основните управленски процеси в LM се свеждат до определяне на стойността за клиента, картографиране на потока на стойността и определяне на процесите-загуби, създаване на непрекъснат поток на активностите без тесни места и презапасяване, система на „изтегляне“ – произвежда се само при наличие на поръчка, стремеж към текущо съвършенство.

Базиран на традиционния Lean Management, който прави производството максимално ефективно, LM прилага този начин на мислене при привличане на клиенти, тъй като дигиталният свят прави пазара изключително бърз и непредвидим и годишните планове вече не са адекватни. При този вид маркетинг екипът прави малки, бързи експерименти, с които тества реакцията на аудиторията в реално време и веднага предприема съответните мерки за изпълнение на поставените маркетингови цели.

На практика LM се прилага чрез следните основни **етапи** (Ries, 2011):

1) *създаване* (build): реализиране на малка кампания или минимално икономичен вариант на кампанията (Minimum Viable Campaign), например няколко варианта на кратки реклами с малък бюджет.

2) *измерване* (measure): проследяване на реални данни – кликове, конверсии, отзиви от клиенти.

3) *научаване* (learn): анализира се кое дава резултати и кое не.

4) *промяна или продължаване* (pivot or persevere): спират се неуспешните реклами (премахва се „загубата“) и се влага бюджет само в това, което носи реални резултати.

Тази концепция доразвива Маркетинга на отношенията (Relationship marketing), акцентиращ върху задържането на клиентите и дългосрочната им стойност (LTV) и често се преплита с постановките на Agile Marketing, възникнал в отговор на дигитализацията, където предварителното планиране се измества от бързата адаптация и валидиране на хипотези в реално време (Accardi-Petersen, 2011). Съвременният LM се възприема като стратегическа рамка за управление, която цели максимална стойност за потребителя чрез минимален разход на ресурси, време и капитал (Husby & Hamilton, 2018), която е интегрирана с Growth Hacking (Маркетинг на растежа) и Data Science, т.е. използване на аналитични масиви от данни за прецизно сегментиране и автоматизация на експериментите (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022, стр. 352) и променя фокуса от изходните продукти към научен контрол - успехът се измерва не с броя пуснати реклами или произведено съдържание, а с бързината, с която организацията придобива валидирани знания за пазара.

3. Приложни аспекти на Lean Marketing в дигиталната ера

LM заема значимо място в съвременната дигитална маркетингова парадигма, като свързва висшия стратегически мениджмънт с оперативната активност. Елиминирайки субективните предположения и заменяйки ги с лабораторна прецизност при тестването на послания, този вид маркетинг

променя фундаментално начина, по който организациите създават и позиционират стойност.

Приложните аспекти на LM концепцията в дигиталната среда могат да се систематизират по следния начин:

- ***Валидиране на пазарното търсене***. В традиционния маркетинг организациите често инвестират значителни ресурси в дългосрочни проучвания и мащабни кампании за продукти, чието пазарно търсене е само хипотетично. LM решава този проблем, като прилага минимално икономични кампании и целеви страници с минимален бюджет с цел бързо измерване на реалния потребителски интерес (кликове, регистрации, предварителни поръчки) преди инвестирането на основните ресурси. Рийс въвежда валидираното учене чрез тестови продукти (Ries, 2011), а Бланк – процеса на развитие на клиента за проверка на търсенето (Blank, 2006).

- ***Мултивариантност и оптимизация на дигиталната реклама.*** Непрекъснато се прави паралелно сравнение на различни варианти на елементи от всяка маркетингова дигитална кампания, включително рекламата, за да се изолират най-ефективните комбинации. Докато традиционните рекламни бюджети се разпределят по твърди годишни медийни планове, то в LM дигиталната реклама се превръща в лаборатория за непрекъснати експерименти. Анализът в реално време позволява спиране на неуспешните реклами (елиминиране на загуби) и ранжиране на успешните (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022). А бюджетът се разделя на микро траншове, за да се прави A/B тестване паралелно на различни варианти на заглавия, визуализации и призиви за действие.

- ***Итеративно управление и бюджетиране.*** При LM управлението се формулира хипотеза (напр. „Сегмент А реагира по-добре на видео съдържание“), бързо се създава съдържание, измерват се резултатите с ключови метрики за изпълнението (KPIs) и се избира стратегическа посока: продължаване или фундаментална промяна (Accardi-Petersen, 2011).. При LM бюджетирането се отпуска малък начален бюджет за проверка на хипотеза или нов канал. Ако се докаже реален интерес и положителна възвръщаемост, бюджетът се увеличава на етапи, а при неуспех експериментът се прекратява с минимални загуби.

- ***Оптимизация на дигитални фунии за продажби.*** Пътят на купувача традиционно се възприема като планиран статичен процес, докато при LM фунията за продажби се третира като адаптираща система, в която постоянно се търсят „тесни места“, в които отпадат най-много потенциални клиенти. Спазвайки принципа за непрекъснато подобрение, маркетинговите екипи извършват постоянни микрокорекции на потребителското изживяване, на скоростта на зареждане и автоматизираните имейл съобщения за осигуряване на непрекъснат поток на стойността и на премахване на забавянията (Womack & Roos, 1990).

- ***Създаване на съдържание въз основа на данни.*** Докато традиционният контент маркетинг разчита на вътрешното усещане на екипа за интересни теми за аудиторията, водещо до често създаване на непрочитани материали, то при LM с малки тестови формати на съдържание (анкети, кратки публикации, кратки видеа) се измерва реалната ангажираност. Ресурсите за по-задълбочена разработка (напр. електронни книги, мащабни видео поредици) се насочват единствено към теми, които вече са доказали висок интерес сред аудиторията.

- ***Data-Driven управление и автоматизация.*** При LM подхода се внедряват аналитични платформи (Google Analytics, CRM системи, AI алгоритми за предиктивен анализ) с цел мигновено отчитане на потребителското поведение и автоматично пренасочване на рекламните бюджети.

Съвременното приложение на LM се развива не само в производствени организации, но и в сферата на софтуерното инженерство, електронната търговия, банките, маркетинговите дигитални агенции и особено при стартъпите и финтех компаниите. Целта е да се оптимизират бизнес процесите с фокус върху високото качество, особено при създаване на иновации с висока степен на несигурност и риск.

Внедряването на LM като инструмент за трансформация оказва силно влияние върху цялостното организационно представяне и поражда значителни оперативни и стратегически **позитивни ефекти**, сред които (Litvaj, 2023):

- оптимизация на финансовите разходи (елиминиране на загубите);
- значително скъсяване на времето за излизане на пазара;
- повишена възвръщаемост на инвестициите;
- стратегическа гъвкавост и устойчивост;
- обективно вземане на решения въз основа на данни;
- по-висока потребителска ориентация и удовлетвореност;
- повишаване на клиентската стойност през целия жизнен цикъл;
- подобряване на крос-функционалното сътрудничество и преодоляване на „силозите“ в организацията;
- намаляване на стратегическия риск от тотален пазарен провал;
- максимална прозрачност и възможност за точно измерване на маркетинговия принос.

От друга страна, компаниите трябва да преодоляват и редица **предизвикателства** от прилагане на LM, а именно:

- организационна съпротива и културен шок;
- риск от фрагментиране на бранд идентичността;
- фокус върху краткосрочни метрики;
- недостиг на експертен капацитет и технологичен ресурс;
- опасност от погрешно тълкуване на данните.

Потенциалът за бъдещо развитие на концепцията и практическото прилагане на LM се крие в интегрирането с изкуствения интелект (AI), авто-

матизацията на данни в реално време и нарастващите изисквания на потребителите за персонализация и етичност. Основните направления са: автономен LM чрез генеративен и предиктивен AI, хиперперсонализация в реално време, зависимост от данните, предоставени доброволно и директно от самите потребители (*Zero-Party Data*), директен интерактивен диалог с клиента и прозрачност, навлизане в омниканални и по-традиционни бизнес сектори, интеграция с IoT (интернет на нещата), както и развитие на концепциите за устойчив и етичен LM в дигиталната среда.

Бъдещето на LM е свързано с превръщането му в интелигентна, автономна и адаптивна, стратегически ориентирана бизнес система. Той се превръща в самообучаващ се алгоритъм, който свързва нуждите на клиента с решенията на бизнеса без забавяне, без излишни разходи и с максимална прецизност.

4. Заключение

Въз основа на позицията, която заема в съвременната маркетингова парадигма, спецификата като маркетингов подход, както и високата степен на приложимост в дигиталната среда със значими позитивни ефекти, LM се превръща в мощен инструмент за трансформация на маркетинговата стратегия в съвременните бизнес организации. Той успешно пренася принципите за ефективност, премахване на излишните разходи и непрекъснато подобрение в сферата на дигиталния маркетинг. Изследването доказва, че въпреки оперативните си проявления, LM е фундаментална стратегическа философия, която изисква промяна в организационната култура, бюджетирането и вземането на решения.

Преодоляването на предизвикателствата, свързани с неговото прилагане, позволява на организациите да постигнат по-висока възвръщаемост на инвестициите, устойчиво конкурентно предимство и максимална гъвкавост в ерата на пазари с висока динамика.

Използвани източници

Accardi-Petersen, M. (2011). *Agile marketing.* CA Technologies. Изтеглено на 21 8 2026 г. от https://books.google.bg/books?id=M3cNsCCDNigC&printsec=frontcover&hl=bg&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Blank, S. (2006). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win* (3 изд.). K&S Ranch Publishing. Изтеглено на 21 8 2026 г. от https://www.academia.edu/20326814/The_Four_Steps_to_ephifany

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing* (8 изд.). Pearson Education Limited. Изтеглено на 20 8 2026 г. от https://sinhvien.dinhtienminh.net/wp-content/uploads/2025/01/Dave-Chaffey-Fiona-Ellis-Chadwick-Digital-Marketing-2022-Pearson.pdf

Dewell, R. (2007). The dawn of Lean marketing. *Journal of Digital Asset Management , 3*(1), 23-28. doi:10.1057/palgrave.dam.3650054

Dib, A. (2024). *Lean Marketing: How to Get More Customers, Increase Your Revenue, and Start Growing Your Business.* Kindle Edition. Изтеглено на 20 07 2026 г. от https://www.goodreads.com/book/show/203939843-lean-marketing

Husby, P., & Hamilton, J. (2018). *Make Your Business a Lean Business.* CRC Press. Изтеглено на 20 8 2026 г. от https://www.google.bg/books/edition/Make_Your_Business_a_Lean_Business/lGZQDwAAQBAJ?hl=bg&gbpv=1&dq=Lean+Marketing+is+defined+as+a+strategic+management+framework+that+aims+for+maximum+value+for+the+customer+through+minimal+expenditure+of+resources,+time+a

Krafcik, J. (1988). Triumph of the lean production system. *Sloan Management Review, 30*(1), 41–52. Изтеглено на 30 07 2026 г. от https://www.scribd.com/document/747116953/Triumph-of-the-Lean-Production-System

Litvaj, I. (Jan. 2023 г.). Lean management, lean principles, lean manufacturing. *Technológ, 15*(1), 69-71. doi:10.26552/tech.C.2023.1.12

McDonald, M., & Wilson, H. (2011). *Marketing plans: How to prepare them, how to profit from them* (7 изд.). John Wiley & Sons. Изтеглено на 29 07 2026 г. от https://cdn.oujdalibrary.com/books/104/104-marketing-plans-how-to-prepare-them-how-to-use-them-(www.tawcer.com).pdf

Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production.* Productivity Press. Изтеглено на 23 07 2026 г. от https://www.almendron.com/tribuna/wp-content/uploads/2021/12/toyota-production-system-beyond-large-scale-production.pdf

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses.* Crown Business. Изтеглено на 29 06 2026 г. от https://ia800509.us.archive.org/7/items/TheLeanStartupErickRies/The%20Lean%20Startup%20-%20Erick%20Ries.pdf

Womack, J. J., & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World.* Rawson Associates. Изтеглено на 30 07 2026 г. от https://www.academia.edu/35690909/The_machine_that_changed_the_world