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

ВЪЗМОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ВНЕДРЯВАНЕТО НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ В МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Докторант Йоанна Иванова Бакалова[1]

Резюме: *Изкуственият интелект създава нови възможности за развитие на МСП чрез автоматизация на дейности, анализ на данни и подпомагане на управленските решения. Наред с потенциалните ползи се открояват ограничения, свързани с ресурси, експертен капацитет, сигурност и защита на данните, които налагат целенасочен подход при внедряването на ИИ.*

Ключови думи: *изкуствен интелект, малки и средни предприятия, внедряване, информационни системи, дигитализация*

JEL: O33, M15, L25

OPPORTUNITIES AND CHALLENGES FOR THE ADOPTION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

PhD Student Yoanna Ivanova Bakalova

Abstract: *Artificial intelligence creates new opportunities for SME development through task automation, data analysis and decision-making support. Alongside the potential benefits, limitations related to resources, expertise, security and data protection highlight the need for a targeted approach to AI adoption.*

Key words: *artificial intelligence, small and medium-sized enterprises, adoption, information systems, digitalisation*

JEL: O33, M15, L25

1. Въведение

Динамичното развитие на информационните технологии през последните години създава предпоставки за съществени промени в начина, по който предприятията организират и осъществяват своята дейност. Все по-широкото приложение на дигитални решения поставя нови изисквания пред информационните системи, свързани с обработката на нарастващи обеми от данни, автоматизацията на дейности и осигуряването на своевременна

[1] yoanna.bakalova00@gmail.com, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

информация за вземане на управленски решения. В този процес изкуственият интелект (ИИ) придобива все по-съществено значение като технология с потенциал за повишаване на ефективността и подпомагане на иновационното развитие на предприятията.

Възможностите за внедряване и използване на ИИ обаче не са еднакви за предприятията от различен мащаб. Малките и средните предприятия (МСП) разполагат с по-ограничени финансови, технологични и кадрови ресурси, което оказва влияние върху способността им да възприемат и интегрират нови технологии. Данните на OECD показват, че независимо от ускореното разпространение на ИИ през последните години, степента на неговото използване продължава да се различава съществено според размера на предприятията. Наред с това сред основните предпоставки за успешно внедряване се открояват наличието на подходяща дигитална инфраструктура, достъпът до данни и технологични ресурси, необходимите компетентности и финансовите възможности (OECD, 2025a).

Значението на проблема се откроява и в европейски контекст. По данни на Eurostat през 2025 г. 20% от предприятията с десет и повече заети лица в Европейския съюз използват технологии с изкуствен интелект, като между отделните държави се наблюдават значителни различия. За България отчетеният дял е 8,5%, което поставя страната сред държавите с най-ниски равнища на използване на ИИ в предприятията (Eurostat, 2025). Тези различия показват, че технологичният потенциал сам по себе си не е достатъчно условие за успешното приложение на ИИ, а следва да бъде разглеждан във връзка с конкретните възможности и ограничения на предприятията.

В тази връзка целта на доклада е да се изследват основните възможности и предизвикателства пред внедряването на изкуствен интелект в малките и средните предприятия. Вниманието е насочено към потенциала на ИИ за автоматизиране на дейности, анализ на данни и подпомагане на управленските решения, както и към факторите, които могат да ограничат неговото ефективно използване. Разглеждането на тези две взаимосвързани страни позволява да се очертаят условията, при които внедряването на ИИ може да допринесе за усъвършенстване на информационните системи и повишаване на конкурентоспособността на МСП.

2. Възможности за внедряване и приложение на изкуствен интелект в МСП

Внедряването на изкуствен интелект създава нови възможности за развитие на малките и средните предприятия, свързани както с усъвършенстване на вътрешните бизнес процеси, така и с подобряване на взаимодействието с клиенти, доставчици и други участници в бизнес средата. Специфично предимство на съвременните решения с ИИ е възможността определени приложения да бъдат използвани без изграждането на собствена

сложна технологична инфраструктура. Разпространението на готови софтуерни продукти и услуги, базирани на изкуствен интелект, разширява достъпа на предприятия с ограничени технологични и финансови ресурси до функционалности, които в миналото са били характерни предимно за големите организации. Според OECD (2026) значителна част от МСП, които използват ИИ, се ориентират именно към готови решения, докато интегрирането на по-сложни и специализирани приложения остава по-ограничено.

Едно от основните направления за приложение на ИИ е автоматизирането на повтарящи се и рутинни дейности. Обработването на документи и информация, подготовката на съдържание, обслужването на стандартни клиентски запитвания и изпълнението на определени административни операции могат да бъдат частично автоматизирани. По този начин се създават предпоставки за намаляване на времето за изпълнение на отделни задачи и за насочване на човешкия труд към дейности с по-висока добавена стойност. Данните на OECD (2025b) показват, че 65% от изследваните МСП, използващи генеративен ИИ, отчитат подобряване на представянето на служителите, като наред с това се наблюдават възможности за намаляване на натоварването и изпълнение на задачи, за които предприятията не разполагат с необходимите умения.

Съществен потенциал се открива и при използването на данните, с които предприятията разполагат. Информационните системи натрупват данни за продажби, клиенти, доставки, финансови операции и други аспекти на дейността, но наличието на информация само по себе си не гарантира нейното ефективно използване. Прилагането на подходящи инструменти с ИИ позволява откриване на зависимости, прогнозиране на промени в търсенето и подпомагане на процеса на вземане на решения. В този смисъл изкуственият интелект разширява аналитичните възможности на информационните системи, като превръща част от натрупаните данни в практически използваема информация. В по-широк контекст OECD (2021) разглежда дигиталните технологии и изкуствения интелект като средства за подобряване на производителността, иновациите и конкурентоспособността на МСП.

Използването на ИИ може да окаже влияние и върху качеството и бързината на управленските решения. Това има особено значение за МСП, където управленските функции често са концентрирани в ограничен брой лица, а възможностите за изграждане на специализирани аналитични звена са по-малки. Инструментите за анализ и прогнозиране могат да подпомогнат оценяването на алтернативи и да предоставят допълнителна информационна основа за решенията, без да заменят ролята и отговорността на ръководителя. Изследването на Aiudi et al. (2026), проведено сред шест италиански производствени МСП, откроява потенциала на ИИ за подобряване на качеството, бързината и точността при стратегическото вземане на решения.

Друго направление е свързано с иновационната дейност. Изкуственият интелект може да подпомага търсенето и обработката на знания,

генерирането и оценяването на идеи, разработването на нови продукти и услуги и адаптирането на съществуващите предложения към потребностите на пазара. Анализът на европейски МСП показва връзка между внедряването на ИИ и роботизирани технологии и осъществяването на продуктови, процесни, организационни и маркетингови иновации (Segarra-Blasco et al., 2025). Изследването на Grashof и Kopka (2023) допълва тази перспектива, като установява, че влиянието на свързаните с ИИ знания върху радикалните иновации не е еднозначно и се различава според вида на знанията и размера на предприятието.

Възможностите за приложение на ИИ показват, че неговото значение за МСП не се изчерпва с автоматизацията на дейности и намаляването на разходите. Технологията може да допринася за подобряване на производителността, развитие на иновационния капацитет и укрепване на конкурентните позиции на предприятията. D'Amico et al. (2026) разглеждат внедряването на ИИ в малкия и средния бизнес от гледна точка на знанията и организационните способности, като поставят акцент върху ролята им за използването на технологията в условията на ограничени ресурси.

Емпирично изследване върху 11 429 европейски МСП установява положителна връзка между внедряването на ИИ и ръста на приходите, като резултатите показват и допълващ ефект при съчетаването му с интернет на нещата и анализ на големи данни (Ardito et al., 2025). Реализирането на подобни възможности обаче не настъпва автоматично с придобиването на определено технологично решение. То зависи от готовността на предприятието, качеството на използваните данни, наличните компетентности и степента, в която приложението на ИИ е обвързано с конкретните бизнес потребности и съществуващите информационни системи.

3. Предизвикателства пред внедряването на изкуствен интелект в МСП

Наред с възможностите за повишаване на ефективността и конкурентоспособността, внедряването на изкуствен интелект поставя пред малките и средните предприятия редица ограничения от технологичен, финансов, организационен и кадрови характер. Спецификата на МСП се изразява преди всичко в по-ограничения достъп до ресурси в сравнение с големите предприятия, което оказва пряко влияние върху способността им да разработват, внедряват и поддържат решения, основани на ИИ. Систематичният преглед на Oldemeyer et al. (2025) показва широк спектър от предизвикателства пред внедряването на ИИ в МСП, сред които особено значение имат недостатъчните знания, разходите и технологичната инфраструктура.

Финансовите ограничения са особено съществени при внедряването на по-сложни решения. Разходите не се изчерпват с придобиването на конкретен софтуер или услуга, а могат да включват инвестиции в хардуер, облачна инфраструктура, подготовка и съхранение на данни, интеграция със

съществуващи информационни системи, обучение на персонала и последваща техническа поддръжка. Поради тази причина икономическата обоснованост на внедряването е от съществено значение за МСП. OECD (2025a) определя достъпа до финансиране като един от основните фактори, създаващи предпоставки за успешно възприемане на ИИ, наред със свързаността, данните, алгоритмите и изчислителните ресурси и наличието на подходящи умения.

Съществено затруднение за МСП е и недостигът на необходимите компетентности. Ефективното използване на ИИ предполага не само наличие на специалисти с технически знания, но и способност на служителите и ръководителите да разбират възможностите и ограниченията на технологията. При липса на подобни компетентности съществува риск от неправилен избор на решения, непълноценно използване на техните функционалности или прекомерно доверие в генерираните резултати. Според OECD (2025b) 50% от анкетираните МСП, които не използват генеративен ИИ, посочват липсата на подходящи умения сред служителите като бариера пред неговото използване.

Допълнителни затруднения възникват от състоянието на технологичната инфраструктура и необходимостта новите решения да бъдат съвместими със съществуващите информационни системи. В много предприятия информационната среда е изграждана постепенно и включва различни софтуерни продукти, устройства и бази данни, които не винаги позволяват лесна интеграция с нови решения. Knoblach et al. (2026) открояват сред препятствията ограничените ресурси и експертен капацитет, несъвместимостта със съществуващи устройства, софтуер и системи, както и проблемите с наличността и качеството на данните.

Ефективното приложение на изкуствен интелект зависи в значителна степен и от качеството на данните, с които предприятието разполага. Непълни, несъвместими, остарели или неправилно структурирани данни могат да ограничат точността и приложимостта на получените резултати. За МСП това е особено важно, тъй като количеството и разнообразието на наличните данни често са по-малки, а съществуващите механизми за тяхното управление могат да бъдат недостатъчно развити. OECD (2025a) подчертава значението на достъпа до данни, алгоритми и изчислителни ресурси като една от основните предпоставки за успешно внедряване на ИИ.

Внедряването на ИИ поставя и въпроси, свързани със сигурността, защитата на информацията и поверителността. Използването на външни платформи и модели може да изисква предоставяне или обработване на вътрешнофирмени данни, включително информация за клиенти, служители, финансови операции или търговски процеси. Това поражда необходимост от предварителна оценка на начина, по който данните се съхраняват, обработват и използват от съответното решение. При неизползващите генеративен ИИ МСП OECD отчита опасения относно авторското право и други правни или регулаторни въпроси при 54% от анкетираните и опасения относно информацията, въвеждана в генеративните модели, при 52% (OECD, 2025b).

Към технологичните и организационните ограничения се добавя и необходимостта предприятията да се съобразяват с развиващата се нормативна рамка. Регламент (ЕС) 2024/1689 относно изкуствения интелект въвежда подход, основан на степента на риск, и съответни изисквания към различни категории системи с ИИ. За МСП това означава необходимост не само от избор на ефективно технологично решение, но и от оценяване на приложимите към конкретното използване нормативни задължения (European Parliament & Council of the European Union, 2024).

Организационната готовност и отношението на персонала към технологичната промяна също оказват пряко влияние върху процеса на внедряване. Възприемането на нови инструменти може да бъде затруднено от липса на доверие, опасения за промяна на работните функции или недостатъчна информираност относно реалните възможности на технологията. Това налага внедряването да бъде съпроводено с обучение, ясна комуникация и определяне на ролята на човека в процесите, подпомагани от ИИ.

Разгледаните ограничения очертават внедряването на изкуствен интелект в МСП като комплексен процес, който надхвърля избора и придобиването на конкретно технологично решение. Необходимо е едновременно да бъдат оценени финансовите възможности, техническата инфраструктура, качеството на данните, компетентностите на персонала, информационната сигурност и нормативните изисквания. Именно съчетаването на тези фактори определя в значителна степен дали потенциалните ползи от ИИ ще бъдат реализирани на практика.

4. Заключение

Проведеният анализ показва, че внедряването на изкуствен интелект създава значителни възможности за развитие на малките и средните предприятия. Потенциалът на технологията се проявява не само в автоматизирането на отделни дейности, но и в по-ефективното използване на наличните данни, подпомагането на управленските решения, подобряването на производителността и създаването на условия за развитие на иновационната дейност. В този смисъл ИИ може да се разглежда като инструмент за усъвършенстване на информационните системи и за повишаване на адаптивността на МСП към промените в бизнес средата.

Наред с очакваните положителни ефекти, приложението на ИИ е свързано с редица ограничения, чието значение е особено съществено за предприятията с ограничени финансови, технологични и кадрови ресурси. Недостатъчните компетентности, състоянието на информационната структура, качеството и сигурността на данните, необходимите инвестиции и съобразяването с нормативните изисквания могат да възпрепятстват или забавят процеса на внедряване. Поради това технологичните възможности следва да бъдат оценявани във връзка с реалната готовност и конкретните потребности на отделното предприятие.

Ефективното внедряване на изкуствен интелект в МСП следователно предполага последователен и целенасочен подход, при който изборът на технологични решения е обвързан с бизнес целите, наличните ресурси и съществуващите информационни системи. Водещо значение има не самото използване на ИИ, а способността на предприятието да го интегрира по начин, който създава измерима стойност за неговата дейност. Балансирането между технологичния потенциал и съпътстващите рискове може да превърне изкуствения интелект от отделен технологичен инструмент в устойчив фактор за развитие и конкурентоспособност на малките и средните предприятия.

Използвани източници

Aiudi, A., Francioni, B., Kyrdoda, Y., & Amerio, S. (2026). The role of artificial intelligence in international strategic decision-making for SMEs. *Journal of Strategy and Management, 19*(2), 157–187. https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2025-0207

Ardito, L., Filieri, R., Raguseo, E., & Vitari, C. (2025). Artificial intelligence adoption and revenue growth in European SMEs: Synergies with IoT and big data analytics. *Internet Research, 35*(4), 1508–1534. https://doi.org/10.1108/INTR-02-2024-0195

D'Amico, E., Audretsch, D. B., Belitski, M., & Colombelli, A. (2026). Adopting artificial intelligence in small and medium businesses: The knowledge-based perspective. *Small Business Economics*. https://doi.org/10.1007/s11187-026-01214-7

European Parliament & Council of the European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence*. *Official Journal of the European Union*, L 2024/1689.

Eurostat. (2025). *20% of EU enterprises use AI technologies*. European Commission.

Grashof, N., & Kopka, A. (2023). Artificial intelligence and radical innovation: An opportunity for all companies? *Small Business Economics, 61*, 771–797. https://doi.org/10.1007/s11187-022-00698-3

Knoblach, J., Vogl, L., Wehnert, C., Carbon, C.-C., Franz, J., & Schmid, U. (2026). The SME AI Experience Center: Overcoming AI adoption barriers for SMEs in industrial production. *Künstliche Intelligenz, 40*, 99–104. https://doi.org/10.1007/s13218-025-00899-4

OECD. (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en

OECD. (2025a). *AI adoption by small and medium-sized enterprises: OECD discussion paper for the G7*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/426399c1-en

OECD. (2025b). *Generative AI and the SME workforce: New survey evidence*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/2d08b99d-en

OECD. (2026). *Empowering SMEs in the age of AI: The 2026 OECD D4SME Survey*. OECD SME and Entrepreneurship Papers, No. 78. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/bf5a9816-en

Oldemeyer, L., Jede, A., & Teuteberg, F. (2025). Investigation of artificial intelligence in SMEs: A systematic review of the state of the art and the main implementation challenges. *Management Review Quarterly, 75*, 1185–1227. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00405-4

Segarra-Blasco, A., Tomàs-Porres, J., & Teruel, M. (2025). AI, robots and innovation in European SMEs. *Small Business Economics, 65*, 719–745. https://doi.org/10.1007/s11187-025-01017-2