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 III



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 III

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 978-954-23-2690-8 (print)
ISBN 978-954-23-2691-5 (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 III

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 978-954-23-2690-8 (print)
ISBN 978-954-23-2691-5 (online)

СЪДЪРЖАНИЕ

ТОМ III
ОТРАСЛИ НА ИКОНОМИКАТА

THE FRANCHISE BUSINESS MODEL IN CONTEMPORARY INTERNATIONAL BUSINESS: OPPORTUNITIES AND LEGAL PERSPECTIVES
Prof. Dr. Emilija Gjorgjioska, PhD, Prof. Dr. Tatjana Spaseska, PhD, Prof. Dr. Aneta Risteska-Jankuloska, PhD, Prof. Dr. Dragica Odzaklieska, PhD 9

ЧОВЕШКИЯТ КАПИТАЛ КАТО ФАКТОР ЗА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ УСПЕХ – ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ СРЕД МЛАДИ БЪЛГАРСКИ ПРЕДПРИЕМАЧИ
Проф. д-р Любчо Варамезов, докторант Любомир Николов..... 19

ПОТЕНЦИАЛ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЕВРОПЕЙСКИТЕ СХЕМИ ЗА КАЧЕСТВО ПРИ СЕЛСКОСТОПАНСКИТЕ ПРОДУКТИ И ХРАНИ В БЪЛГАРИЯ
Проф. д-р Марина Николова..... 27

ПРИЛАГАНЕ НА КЛЪСТЕРЕН АНАЛИЗ ПРИ МОНИТОРИНГ НА ДЕБИТОРСКАТА ЗАДЛЪЖНЯЛОСТ
Проф. д-р Светослав Илийчовски..... 37

ФОЛКЛОРНИЯТ ТУРИЗЪМ КАТО РЕСУРС ЗА РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ: СТРАТЕГИЧЕСКИ ПОДХОД
Проф. д-р Теодора Димитрова, д-р Захарина Томова 47

ОЦЕНКА НА ЧУВСТВИТЕЛНОСТТА НА ВЪТРЕШНОТО ПОТРЕБЛЕНИЕ НА ОСНОВНИ ХРАНИТЕЛНИ ПРОДУКТИ В КОНТЕКСТА НА ХРАНИТЕЛНАТА СИГУРНОСТ НА БЪЛГАРИЯ
Доц. д-р Ангел Саров, Гл. ас. д-р Михаела Михайлова, гл. ас. д-р Даниела Цвяткова, гс. д-р Боряна Козарева, ас. Диляна Бояджиева 54

ПРЕКИТЕ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ НА БАЛКАНИТЕ – ХРОНОЛОГИЯ И ВЪЗМОЖНОСТИ
Доц. д-р Добрин Ганчев, доц. д-р Сергей Найденов 62

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС В СЪВРЕМЕННИТЕ ЗЕМЕДЕЛСКИ СТОПАНСТВА
Доц. д-р Елена Йорданова, гл. ас. д-р Георги Ангелов, гл. ас. д-р Цветан Марков..... 73

ПОДКРЕПА НА ИНИЦИАТИВИ ЗА УСТОЙЧИВОСТ - ВОДЯТ ЛИ ПОЛОЖИТЕЛНИТЕ НАГЛАСИ ДО ГОТОВНОСТ ЗА ПОЕМАНЕ НА РАЗХОДИ?
Доц. д-р Емил Николов 78

ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БИЗНЕСА – ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ КОНТЕКСТ
Доц. д-р Искра Пантелеева, проф. д-р Беата Сковрон-Миелник, гл. ас. д-р Себастиан Наройчик..... 88

ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ И ИЗКУСТВЕНИЯТ ИНТЕЛЕКТ КАТО ДВИГАТЕЛИ НА НОВИТЕ ТЕНДЕНЦИИ В ТУРИЗМА
Доц. д-р Любка Илиева, проф. д.ик.н. Марина Алексеевна Измайлова 97

ИНОВАЦИОННИ ПОДХОДИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ТУРОПЕРАТОРСКАТА ДЕЙНОСТ
Доц. д-р Любомира Тодорова 105

СЕМЕЙНИЯТ БИЗНЕС В БЪЛГАРИЯ КАТО МОДЕЛ ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ТЪРГОВСКА ДЕЙНОСТ
Доц. д-р Петранка Мидова 112

ПРИНОС НА ИКОНОМИКАТА НА СПОДЕЛЯНЕТО ЗА ПОСТИГАНЕ НА ЦЕЛИТЕ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ
Доц. д-р Петя Иванова..... 119

ИЗСЛЕДВАНЕ ПРИЛОЖЕНИЕТО НА АНАЛИЗА НА ГОЛЕМИ ДАННИ В ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТ РИТЕЙЛ СЕКТОРА: ПРИМЕРИ ОТ ЕВРОПЕЙСКИ СТРАНИ
Доц. д-р Симеонка Петрова..... 127

THE ROLE OF DIGITAL ECOSYSTEMS IN ACCELERATING ENTREPRENEURIAL CAPACITY IN EMERGING ECONOMIES
Assoc. Prof., PhD Tatiana Bucos..... 137

ТУРИЗЪМ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНА ИКОНОМИЧЕСКА И ГЕОПОЛИТИЧЕСКА КРИЗА
Доц. д-р Тихомир Личев..... 145

СОЦИАЛНАТА ИКОНОМИКА – ХАРАКТЕРИСТИКИ, ЦЕЛИ, ОБХВАТ
Гл. ас. д-р Ваня Ганева..... 151

ДИСПРОПОРЦИИ В ДИГИТАЛНОТО РАЗВИТИЕ НА ТЪРГОВСКИЯ БИЗНЕС В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ
Гл. ас. д-р Зоя Иванова, гл. ас. д-р Иван Маринов..... 158

СЪТРУДНИЧЕСТВОТО И ИНДУСТРИАЛНИТЕ ЕКОСИСТЕМИ КАТО ДВИГАТЕЛИ ЗА ИНОВАЦИИ И РАЗВИТИЕ НА МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ
Гл. ас. д-р Ивайло Костов 166

THE INTRODUCTION OF THE EURO AND THE FUTURE OF RETAIL TRADE IN BULGARIA: ATTITUDES AND PROSPECTS
Head Assist. Prof. PhD, Ivan Marinov 173

СЪВРЕМЕННИ АГРОБИЗНЕС РЕШЕНИЯ В КОНТЕКСТА НА КРЪГОВАТА ИКОНОМИКА
Гл. ас. д-р Илияна Кръстева..... 181

ДИГИТАЛНО ПРЕПОЗИЦИОНИРАНЕ НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ ДЕСТИНАЦИИ: ИНОВАЦИИ, МАРКЕТИНГ И ИКОНОМИЧЕСКИ ЕФЕКТИ
Гл. ас. д-р Кристина Шопова, д-р Юлия Проценко 188

СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ОКОЛНАТА СРЕДА НА ГРИФИД ХОТЕЛИ
Гл. ас. д-р Павлин Павлов 196

ТЪРГОВСКИ КОМУНИКАЦИИ И ИЗПОЛЗВАНЕТО ИМ ОТ СЪВРЕМЕННИ ЗЕМЕДЕЛСКИ ФИРМИ
Гл. ас. д-р Цветелина Кабакчиева 204

ДОВЕРИЕТО В СПОДЕЛЯНЕТО НА ЗНАНИЯ
Гл. ас. д-р Явор Станев 208

ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО В КОНТЕКСТА НА НАГЛАСИТЕ В БЪЛГАРСКОТО ОБЩЕСТВО И БИЗНЕС
Ас. д-р Александър Личев 217

ТЕНДЕНЦИИ ПРИ РЕГИСТРАЦИЯТА НА ДРУЖЕСТВА С ПРОМЕНЛИВ КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ
Ас. д-р Елена Вълчева 225

ТЪРГОВСКИТЕ ФИРМИ В СВИЩОВ В ПЕРИОДА ОТ ОСВОБОЖДЕНИЕТО ДО ВОЙНИТЕ (1912-1918 Г.) – ОБЩ ПРЕГЛЕД
Преп. д-р Емилия Вачева 232

СПЕЦИФИКИ ПРИ „МОДУЛИРАНЕ“ НА ПРАВООТНОШЕНИЯТА В АДМИНИСТРАТИВНОНАКАЗАТЕЛНОТО ПРОИЗВОДСТВО В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ“ /ОБЗОР НА ПОРОЧНАТА САНКЦИОННА ПРАКТИКА
Преп. Игнат Папазов 240

ОБОГАТЯВАНЕТО НА ДЛЪЖНОСТТА – СТРАТЕГИЯ ЗА МОТИВАЦИЯ И ПРЕДПОСТАВКА ЗА ФОРМИРАНЕ НА НЕФОРМАЛНИ ИНОВАЦИОННИ МРЕЖИ
Докторант Анелия Станева 246

РЕТРОСПЕКТИВЕН АНАЛИЗ В РАЗВИТИЕТО НА ПОДХОДА ЛИДЕР КЪМ ВОМР
Докторант Аделина Ангелова 253

ПОТЕНЦИАЛ И ПЕРСПЕКТИВИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ГОЛФ ТУРИЗМА В БЪЛГАРИЯ
Докторант Ангел Ангелов 263

ТЕРИТОРИАЛНО РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ЗАЕТОСТТА И РЕГИОНАЛНИ РАЗЛИЧИЯ В БАЛНЕО, СПА И УЕЛНЕС ТУРИЗМА В БЪЛГАРИЯ
Докторант Антоанета Христова, ас. д-р Бартош Марчинковски 270

ДИСБАЛАНСИ И ПАЗАРНИ ДЕФОРМАЦИИ НА ПОЗЕМЛЕНИТЕ ОТНОШЕНИЯ В БЪЛГАРИЯ
Докторант Атанас Атанасов 278

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ ПОТЕНЦИАЛА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЪВРЕМЕННИТЕ ЗЕМЕДЕЛСКИ СТОПАНСТВА В КОНТЕКСТА НА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ
Докторант Боримил Шопов 285

КЛИМАТОЛЕЧЕНИЕТО КАТО СПЕЦИАЛИЗИРАНА ФОРМА НА ЗДРАВНИЯ ТУРИЗЪМ: ТЕОРЕТИЧЕН АНАЛИЗ И КОНЦЕПТУАЛНО ПОЗИЦИОНИРАНЕ
Докторант Ваня Стоева-Андонова..... 290

ОТ ЛИНЕЙНИЯ КЪМ КРЪГОВИЯ МОДЕЛ: КОНЦЕПТУАЛНИ ОСНОВИ И СЕКТОРНИ ПРОЯВЛЕНИЯ В ТУРИЗМА
Докторант Виктория Георгиева Джамбазка..... 297

ДИГИТАЛИЗАЦИЯ В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ – ОСНОВНИ НАПРАВЛЕНИЯ И ЦЕЛЕВИ ОРИЕНТИРИ
Докторант Деница Гъркова 306

ЗАЩО ESG НЕ РАБОТИ (И КАК ДА ГО НАПРАВИМ ДА РАБОТИ): КРИТИЧЕН АНАЛИЗ НА ESG ПРАКТИКИТЕ В МСП
Докторант Десислава Белева-Димитрова 313

МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ КАТО ФАКТОР ЗА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ ДЕСТИНАЦИИ
Докторант Ива Пламенова Панайотова..... 324

ТЕХНОЛОГИЧНИТЕ ИНОВАЦИИ КАТО ФАКТОР ЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ
Докторант Калин Борисов..... 332

ФИНАНСИРАНЕ НА ТУРИСТИЧЕСКИ ДЕЙНОСТИ ЧРЕЗ НПВУ И ЕВРОПЕЙСКИТЕ ФОНДОВЕ
Докторант Мария Иванова Павлова-Кондрова..... 340

ЗАПЛАХИ ЗА КОРПОРАТИВНАТА СИГУРНОСТ ПРЕД ТЪРГОВСКИЯ БИЗНЕС
Докторант Ралица Йовчева..... 349

ДИГИТАЛНИТЕ ТЕХНОЛОГИИ КАТО ФАКТОР ЗА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ
Докторант Теодора Попова 357

РАЗВИТИЕ НА ИНДУСТРИЯТА В БЪЛГАРИЯ – РЕТРОСПЕКТИВЕН АНАЛИЗ
Докторант Тихомир Георгиев..... 367

РОЛЯТА НА КЕТЪРИНГ ОБСЛУЖВАНЕТО КАТО ФАКТОР ЗА ПОВИШАВАНЕ АТРАКТИВНОСТТА НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ СЪБИТИЯ
Докторант Цветелина Петрова..... 375

СЪВРЕМЕННИ МЕТОДИЧЕСКИ ПОДХОДИ ПРИ РЕАЛИЗИРАНЕ НА УЧЕНИЧЕСКИ ТУРИСТИЧЕСКИ ПЪТУВАНИЯ
Докторант Цветелина Телбис 382

ИНТЕГРИРАНЕ НА КРЪГОВИ БИЗНЕС МОДЕЛИ В ПРЕДПРИЯТИЯТА КАТО ОСНОВА ЗА ПРЕХОД КЪМ ИНДУСТРИЯ 5.0
Докторант Захари Пенев..... 390

ESG PERFORMANCE AND MARKET VALUATION IN CHINA'S INDUSTRIAL SECTOR: THE MODERATING ROLE OF IDIOSYNCRATIC RISK
PhD student Yan Fu 398

R&D CAPITAL INTENSITY AND FIRM VALUE IN CHINA'S INDUSTRIAL SECTOR: EVIDENCE FROM OWNERSHIP HETEROGENEITY
PhD student Xinyue Du 412

UNMANNEDSTORES–НОВАТА КОНЦЕПЦИЯ В СВЕТОВНАТА ТЪРГОВСКА ПРАКТИКА
Студент Аница Декова 425

ОТРАСЛОВА СТРУКТУРА НА ИКОНОМИКАТА И НЕЙНОТО ЗНАЧЕНИЕ ЗА ИКОНОМИЧЕСКОТО РАЗВИТИЕ
Студент Борислава Горецова 431

ВЛИЯНИЕТО НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА ВЪРХУ УПРАВЛЕНСКИТЕ РЕШЕНИЯ В МАЛКИЯ БИЗНЕС
Студент Даяна Пламенова Лучева 441

ИКОНОМИЧЕСКИ И СОЦИАЛНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА КУЛТУРНОТО НАСЛЕДСТВО

ELENA DALLES AND PHILANTHROPY IN BELLE ÉPOQUE: HERITAGE, SOCIAL IMPACT AND CULTURAL LEGACY
Prof. Dr. Hab. Silviu Miloiu 455

РЕСУРСНИ И ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРЕДПОСТАВКИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА ИИ-БАЗИРАНИ СИСТЕМИ В БЪЛГАРСКИТЕ ЧИТАЛИЩА
Доц. д-р Александрина Александрова, гл. ас. д-р Атанаска Решеткова, гл. ас. д-р Евгени Овчинников 487

ОТВЪД РЕКА ДУНАВ: НЕВИДИМИЯТ ИКОНОМИЧЕСКИ, ИНТЕЛЕКТУАЛЕН И КУЛТУРЕН МОСТ МЕЖДУ СВИЩОВ И БУКУРЕЩ ПРЕЗ ВЕКОВЕТЕ
Доц. д-р Александър Ганчев 495

КУЛТУРНОТО И ПРИРОДНОТО НАСЛЕДСТВО КАТО ОБЕКТ НА УСТОЙЧИВАТА ОТЧЕТНОСТ
Доц. д-р Галина Чиприянова, студент Emanuel Proenca Gomes, студент Rodrigo Miguel Gomes Rodrigues, студент Lara Alexandra De Paiva Tome, студент Miguel Angelo Bretes Pereira Carolo студент Santiago Pimenta Fernandes, студент Faisal S. A. Abulhatal 502

ПАРАДОКСИТЕ НА ЕДИН ТУРИСТИЧЕСКИ ОБЕКТ: РЕСТОРАНТ И БАР-ВАРИЕТЕ „ЦИГАНСКИ ТАБОР“ МЕЖДУ ЕТНИЧЕСКАТА КУЛТУРА И КОМЕРСИАЛНАТА ЕКЗОТИЗАЦИЯ
Доц. д-р Йелис Еролова, гл. ас. д-р Бехрин Шопова 509

РАЗВИТИЕ НА СТОПАНСКАТА ЕТИКА В БЪЛГАРИЯ
Доц. д-р Катя Личева 517

REMARKABLE, VETERAN AND MONUMENTAL TREES AS HERITAGE: RECOGNITION AND THE GOVERNANCE OF CARE IN SELECTED EUROPEAN JURISDICTIONS
Assoc. Prof. Lucia Nováková, PhD, Prof. Dr. Hab. Silviu Miloiu 522

ИНСТИТУЦИОНАЛНИЯТ МОДЕЛ НА СТОПАНСКАТА АКАДЕМИЯ „ДИМИТЪР А. ЦЕНОВ“ ЗА КАЧЕСТВО И УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ – 90 ГОДИНИ ЛИДЕРСТВО В ИКОНОМИЧЕСКОТО ОБРАЗОВАНИЕ НА СТРАНАТА
Доц. д-р Росица Колева 540

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ВНЕДРЯВАНЕТО НА ИНОВАЦИИ В КУЛТУРНИЯ ТУРИЗЪМ
Гл. ас. д-р Милен Атанасов, ас. д-р Йоана Константинова..... 550

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE EDUCATION SYSTEM
Senior Instructor PhD in Economic Sciences Fuad Jabbarov Zeydulla Oglu 558

POTENTIAL OF INTERNATIONAL LEGAL FRAMEWORKS PROTECTING INTRINSIC VALUES IN CULTURAL HERITAGE
Assistant Professor PhD Said Edaich 567

MANAGEMENT OF CULTURAL-RELIGIOUS HERITAGE: HISTORICAL, SPIRITUAL, AND INTERNATIONAL DIMENSIONS OF FÁTIMA AND CZĘSTOCHOWA
Katarzyna Łukaniszyn-Domaszewska, PhD, Katarzyna Mazur-Włodarczyk, PhD, Elżbieta Karaśq, PhD..... 576

INDUSTRY-ORIENTED CHINESE CRAFTS: AN EXPECTATIONS PERSPECTIVE
Katarzyna Mazur-Włodarczyk, PhD, Katarzyna Łukaniszyn-Domaszewska, PhD 588

WOMEN DONATIONS TO SWEDISH RELIGIOUS INSTITUTIONS
PhD student Ciocoiu Elena-Adriana 599

РОЛЯТА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА ЗА ОПАЗВАНЕТО НА КУЛТУРНОТО НАСЛЕДСТВО
Студент Димитрийка Атанасова Чакова 606

КУЛТУРНОТО НАСЛЕДСТВО КАТО РЕСУРС ЗА МЕСТНОТО ИКОНОМИЧЕСКО РАЗВИТИЕ В МАЛКИТЕ ГРАДОВЕ
Студент Николина Кирякова 615

ВЛИЯНИЕТО НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА ВЪРХУ УПРАВЛЕНСКИТЕ РЕШЕНИЯ В МАЛКИЯ БИЗНЕС

Студент Даяна Пламенова Лучева[1]

Резюме: *Настоящият доклад анализира влиянието на дигитализацията върху управленските решения в малкия бизнес. Разгледани са основните дигитални инструменти, като социални мрежи, електронна търговия, CRM системи и анализ на данни, както и ползите от тяхното внедряване. Идентифицирани са предизвикателствата, свързани с дигиталната трансформация, като финансови ограничения и киберсигурност, и са предложени изводи за по-ефективно управление.*

Ключови думи: *дигитализация, малък бизнес, управленски решения, CRM, електронна търговия, киберсигурност*

JEL: M15, O33

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON MANAGERIAL DECISIONS IN SMALL BUSINESS

Dayana Plamenova Lucheva, student

Abstract: *This report analyzes the impact of digitalization on managerial decisions in small businesses. It examines key digital tools such as social networks, e-commerce, CRM systems, and data analytics, along with the benefits of their implementation. Challenges related to digital transformation, such as financial constraints and cybersecurity, are identified, and conclusions for more effective management are proposed.*

Key words: *digitalization, small business, managerial decisions, CRM, e-commerce, cybersecurity*

JEL: M15, O33

Въведение

През последните две десетилетия дигитализацията се утвърди като един от най-съществените фактори, определящи развитието на бизнеса и икономиката в глобален мащаб. Бързото навлизане на информационните и комуникационните технологии промени начина, по който предприятията организират своята дейност, взаимодействат с клиентите и вземат стратегически решения. Този процес оказва особено силно влияние върху малкия

[1] dpl1914@abv.bg, Стопанска академия „Димитър А. Ценов“

бизнес, който традиционно разполага с по-ограничени финансови, човешки и организационни ресурси в сравнение с големите компании.

В условията на засилена конкуренция и динамично променяща се пазарна среда малките предприятия са принудени да търсят нови начини за повишаване на своята ефективност и конкурентоспособност. Именно тук дигитализацията се превръща в ключов инструмент за развитие. Чрез внедряването на различни цифрови технологии организациите получават възможност да автоматизират процеси, да подобрят комуникацията с клиентите, да оптимизират разходите и да вземат по-информирани управленски решения.

Значението на дигитализацията стана особено видимо по време на пандемията от COVID-19, когато много предприятия бяха принудени да преминат към дистанционни форми на работа, онлайн продажби и дигитални канали за комуникация. Този период показа, че предприятията, които успешно използват цифрови технологии, успяват по-лесно да се адаптират към кризисни ситуации и да запазят своята пазарна устойчивост.

Управленските решения представляват основен елемент от функционирането на всяка организация. Те обхващат планирането, организацията, контрола и координацията на дейностите, необходими за постигане на поставените цели. Качеството на тези решения зависи от наличието на актуална информация, възможностите за анализ на данни и способността на мениджърите да реагират своевременно на промените във външната среда. Дигиталните технологии значително разширяват тези възможности чрез предоставяне на бърз достъп до информация и инструменти за анализ.

Целта на настоящия доклад е да анализира влиянието на дигитализацията върху управленските решения в малкия бизнес и да изследва основните предимства и предизвикателства, свързани с внедряването на цифрови технологии. За постигането на тази цел са поставени следните задачи:

- Да се разгледат основните характеристики на дигитализацията в съвременната бизнес среда;
- Да се анализира ролята на дигиталните инструменти при вземането на управленски решения;
- Да се изследват ползите от използването на социални мрежи, електронна търговия и специализиран бизнес софтуер;
- Да се идентифицират основните предизвикателства пред малките предприятия при процеса на дигитална трансформация;
- Да се формулират изводи и препоръки за по-ефективно използване на цифровите технологии в управленската практика.

Обект на изследване са малките предприятия, функциониращи в условията на дигитална икономика, а предмет на изследване е влиянието на дигитализацията върху процеса на вземане на управленски решения.

Използваните методи включват анализ на научна литература, сравнителен анализ на различни подходи към дигитализацията и преглед на

практически примери от дейността на малки предприятия. Чрез комбиниране на теоретични и практически аспекти се цели изграждането на цялостна представа за значението на дигиталните технологии за съвременното управление на бизнеса.

1. Теоретични аспекти на дигитализацията и управлението на малкия бизнес

1.1. Същност и значение на дигитализацията

Дигитализацията представлява процес на внедряване и използване на цифрови технологии за трансформиране на традиционните бизнес процеси, модели на управление и начини на комуникация. Тя е част от по-широкия процес на цифрова трансформация, който променя начина, по който организациите създават стойност за своите клиенти и осъществяват своята дейност.

В съвременната икономика дигитализацията вече не се разглежда като допълнително конкурентно предимство, а като необходимост за успешното функциониране на предприятията. Развитието на интернет технологиите, облачните услуги, мобилните приложения и социалните мрежи създава нови възможности за управление, маркетинг и обслужване на клиентите. Благодарение на тези технологии бизнесът може да достига до по-широк кръг потребители, да анализира поведението им и да предлага по-персонализирани продукти и услуги.

За малките предприятия дигитализацията има особено значение, тъй като им позволява да компенсират ограниченията, произтичащи от по-малкия мащаб на дейността. Чрез използването на цифрови инструменти малките фирми могат да оптимизират работните процеси, да намалят административните разходи и да повишат качеството на обслужване. Това създава условия за по-ефективно използване на наличните ресурси и подобряване на пазарните позиции.

През последните години дигитализацията се ускорява под въздействието на редица фактори. Сред тях се открояват нарастващата глобализация, динамичната конкуренция и променящите се потребителски предпочитания. Съвременните клиенти очакват бърза комуникация, лесен достъп до информация и възможност за онлайн взаимодействие с бизнеса. Предприятията, които не успяват да отговорят на тези очаквания, рискуват да загубят своята конкурентоспособност.

Дигитализацията включва различни направления на развитие. Едно от тях е автоматизацията на бизнес процесите чрез използването на специализиран софтуер. Друг важен аспект е дигиталният маркетинг, който позволява на компаниите да достигат до целевите си аудитории по по-ефективен начин. Наред с това все по-голямо значение придобива анализът на данни, който подпомага управленските решения и стратегическото планиране.

1.2. Характеристики на малкия бизнес в дигиталната среда

Малкият бизнес играе важна роля за икономическото развитие на всяка държава. Спецификата на управлението на малкото предприятие се изразява в съчетаването на ограничени ресурси, по-висока гъвкавост и необходимост от бързо адаптиране към пазарните промени (Варамезов, Пантелеева, & Николов, 2022).Малките предприятия създават работни места, стимулират предприемачеството и допринасят за развитието на местните общности. Според европейските критерии малки предприятия са тези, които имат до 50 заети лица и годишен оборот до 10 милиона евро.

Една от основните характеристики на малкия бизнес е неговата гъвкавост. За разлика от големите корпорации, малките предприятия могат по-бързо да се адаптират към промените в пазарната среда. Това им позволява по-лесно да внедряват нови технологии и да експериментират с различни бизнес модели.

Същевременно малките предприятия често се сблъскват с редица ограничения. Сред тях са недостатъчният финансов ресурс, ограничените възможности за инвестиции и недостигът на квалифицирани кадри. Тези фактори могат да затруднят внедряването на съвременни дигитални решения и да забавят процеса на трансформация.

Дигиталната среда създава както възможности, така и предизвикателства. От една страна, интернет предоставя достъп до нови пазари и потенциални клиенти. От друга страна, увеличената конкуренция изисква непрекъснато усъвършенстване и адаптиране към новите технологични тенденции.

Успешното функциониране на малките предприятия в дигиталната икономика зависи до голяма степен от способността на ръководителите да разпознават възможностите за развитие и да използват подходящи цифрови инструменти. Това съответства на разбирането, че съвременното българско предприемачество трябва да се развива чрез реалистични модели за адаптация към променящата се среда, като отчита както възможностите, така и ограниченията пред устойчивото развитие (Личев, 2024).

1.3. Управленски решения и ролята на информацията

Управленското решение представлява избор между различни алтернативи с цел постигане на определен организационен резултат. Процесът на вземане на решения е основна функция на управлението и оказва пряко влияние върху ефективността на предприятието.

В литературата обикновено се разграничават стратегически, тактически и оперативни решения. Стратегическите решения определят дългосрочното развитие на организацията и са свързани с избора на пазари, инвестиции и конкурентни стратегии. Тактическите решения се отнасят до разпределението на ресурсите и изпълнението на поставените цели, докато оперативните решения са насочени към ежедневното управление на дейността.

Качеството на управленските решения зависи от достоверността и навременността на информацията. В миналото събирането и обработката на информация са били свързани със значителни времеви и финансови разходи. Днес цифровите технологии предоставят възможност за автоматизирано събиране и анализ на данни в реално време.

Информационните системи подпомагат ръководителите чрез предоставяне на актуална информация за продажбите, финансовото състояние, клиентското поведение и пазарните тенденции. Това позволява по-точно прогнозиране на бъдещи резултати и намалява риска от грешни управленски решения.

Особено значение имат системите за бизнес анализ, които обработват големи обеми от данни и ги представят под формата на отчети, графики и показатели. Благодарение на тях мениджърите могат по-лесно да идентифицират проблеми, да оценяват ефективността на различни дейности и да планират бъдещи действия.

В условията на дигитална икономика информацията се превръща в стратегически ресурс. Предприятията, които успяват ефективно да събират, анализират и използват информацията, разполагат със значително конкурентно предимство. По тази причина дигитализацията оказва пряко влияние върху процеса на вземане на управленски решения и върху цялостното развитие на бизнеса.

2. Дигитални инструменти и тяхното влияние върху управленските решения

2.1. Ролята на дигиталните инструменти в съвременното управление

Развитието на информационните технологии създава нови възможности за управление на бизнес процесите и за подобряване на организационната ефективност. Дигиталните инструменти се превръщат в неизменна част от дейността на малките предприятия, тъй като подпомагат събирането на информация, улесняват комуникацията и осигуряват по-добър контрол върху различните аспекти на бизнеса.

В традиционния модел на управление много решения се основават на личния опит на предприемача или на ограничена информация. В условията на дигитална среда управленските решения все по-често се базират на реални данни, статистически показатели и анализ на пазарните тенденции. Това намалява несигурността и позволява по-точно планиране на дейността.

Използването на дигитални инструменти не означава единствено внедряване на нов софтуер или закупуване на модерна техника. То предполага промяна в начина на мислене и в подхода към управлението. Ръководителите трябва да се научат да използват наличната информация за

прогнозиране на бъдещи резултати, за оценка на рисковете и за откриване на нови възможности за развитие.

Сред най-широко използваните дигитални инструменти в малкия бизнес са социалните мрежи, платформите за електронна търговия, системите за управление на взаимоотношенията с клиенти, облачните услуги и специализираните програми за управление на ресурсите. Всеки от тези инструменти оказва влияние върху процеса на вземане на решения и допринася за повишаване на организационната ефективност.

2.2. Електронната търговия като фактор за развитие на бизнеса

Електронната търговия представлява една от най-значимите прояви на дигитализацията в бизнес средата. Чрез онлайн магазини и специализирани платформи предприятията могат да предлагат своите продукти и услуги независимо от географските ограничения.

За малките предприятия електронната търговия предоставя възможност за разширяване на пазарния обхват без необходимост от значителни инвестиции във физически обекти. Това позволява достигане до нови клиентски сегменти както на национално, така и на международно ниво.

Едно от основните предимства на електронната търговия е възможността за събиране на подробни данни относно поведението на потребителите. Онлайн платформите предоставят информация за броя посещения, времето, прекарано в сайта, най-търсените продукти и честотата на покупките. Анализът на тези данни подпомага ръководителите при планирането на бъдещи действия.

Благодарение на електронната търговия управленските решения могат да се основават на конкретни показатели вместо на предположения. Това позволява по-точно прогнозиране на търсенето, оптимизиране на складовите наличности и по-ефективно управление на финансовите ресурси.

Освен това онлайн продажбите осигуряват по-голяма гъвкавост при адаптиране към пазарните промени. В случай на промяна в потребителските предпочитания или икономическата среда предприятията могат сравнително бързо да актуализират своите предложения и маркетингови стратегии.

2.3. CRM системи и управление на взаимоотношенията с клиентите

Системите за управление на взаимоотношенията с клиенти, известни като CRM системи, се използват за събиране, обработка и анализ на информация за клиентите. Тяхната основна цел е да подпомагат изграждането на дългосрочни отношения и да подобряват качеството на обслужване.

За малкия бизнес CRM системите представляват ефективен инструмент за организиране на клиентската информация. Чрез тях могат да се

съхраняват данни за покупки, предпочитания, комуникация и история на взаимоотношенията с всеки клиент.

Тази информация подпомага управленските решения, свързани с маркетинга, продажбите и обслужването. Мениджърите могат да идентифицират най-ценните клиенти, да разработват персонализирани оферти и да предприемат действия за повишаване на клиентската удовлетвореност.

Използването на CRM системи допринася и за подобряване на комуникацията между различните отдели в организацията. Когато всички служители разполагат с достъп до актуална информация, вероятността от грешки намалява, а качеството на обслужването се повишава.

Наличието на подробни клиентски данни позволява по-точна оценка на резултатите от маркетинговите кампании и подпомага планирането на бъдещи инициативи. По този начин CRM системите се превръщат в ценен инструмент за стратегическо управление.

2.4. Анализ на данни и вземане на управленски решения

В условията на дигитална икономика данните се превръщат в един от най-ценните ресурси за бизнеса. Всяко взаимодействие с клиентите, всяка продажба и всяка маркетингова кампания генерират информация, която може да бъде използвана за подобряване на управленските решения.

Анализът на данни позволява откриване на закономерности, тенденции и зависимости, които не винаги са видими при традиционните методи на управление. Чрез специализиран софтуер предприятията могат да обработват големи количества информация и да я превръщат в практически полезни знания.

Това подпомага прогнозирането на бъдещи продажби, оценката на клиентското поведение и идентифицирането на потенциални рискове. Мениджърите получават възможност да вземат решения въз основа на обективни показатели, а не само на личен опит или интуиция.

В резултат на това се подобрява качеството на управлението, намаляват се рисковете и се повишава вероятността за успешно постигане на организационните цели. Именно поради тази причина анализът на данни се разглежда като едно от най-важните предимства на дигитализацията в съвременния бизнес.

3. Предизвикателства пред дигитализацията в малкия бизнес и практически примери

3.1. Основни предизвикателства при внедряването на дигитални технологии

Въпреки множеството предимства на дигитализацията, процесът на внедряване на цифрови технологии не винаги протича лесно и безпроблемно. Малките предприятия често се сблъскват с редица затруднения, които

могат да забавят или дори да възпрепятстват успешната дигитална трансформация. Тези предизвикателства са свързани както с финансови ограничения, така и с организационни, технологични и човешки фактори.

Един от най-често срещаните проблеми е липсата на достатъчно финансови ресурси. Внедряването на нови технологии обикновено изисква инвестиции в софтуер, хардуер, обучение на персонала и техническа поддръжка. За много малки предприятия подобни разходи представляват сериозно предизвикателство, особено в началните етапи на развитие. Поради ограничените бюджети някои предприемачи предпочитат да отлагат дигиталните инвестиции, което може да доведе до изоставане от конкурентите. Подобни резултати са установени и при изследване на български предприятия, според което основни пречки пред дигиталната трансформация са квалификацията на служителите, необходимите инвестиции, сигурността на данните и недостигът на специалисти с подходящи дигитални компетентности (Варамезов и съавт., 2024)

Друг съществен проблем е недостигът на дигитални компетентности. Успешното използване на съвременните технологии изисква определени знания и умения както от ръководителите, така и от служителите. В много случаи собствениците на малки предприятия разполагат с богат практически опит в своята сфера, но не притежават достатъчна подготовка за работа с дигитални инструменти. Това създава затруднения при избора, внедряването и ефективното използване на технологичните решения.

Липсата на квалифицирани кадри също оказва влияние върху процеса на дигитализация. Малките предприятия трудно могат да се конкурират с големите компании по отношение на възнагражденията и възможностите за професионално развитие. В резултат на това привличането и задържането на специалисти в областта на информационните технологии често се оказва сериозно предизвикателство.

Сред значимите пречки се нарежда и съпротивата срещу промяната. Част от служителите възприемат новите технологии като заплаха за работните си позиции или като допълнително натоварване. Това може да доведе до негативно отношение към процеса на дигитализация и до по-бавно адаптиране към новите условия на работа. Успешното управление на промяната изисква активна комуникация, обучение и ангажиране на персонала в процеса на трансформация.

3.2. Киберсигурност и защита на информацията

С нарастващото използване на дигитални технологии се увеличава и значението на информационната сигурност. Съвременните предприятия съхраняват големи количества данни, свързани с клиенти, служители, финансови операции и бизнес процеси. Загубата или компрометирането на тази информация може да доведе до сериозни финансови и репутационни последствия.

Малките предприятия често подценяват рисковете, свързани с киберсигурността. Поради ограничените ресурси те невинаги разполагат със специализирани системи за защита или с експерти по информационна сигурност. Това ги прави по-уязвими към кибератаки, злонамерен софтуер и опити за неоторизиран достъп до данни.

Особено разпространени са фишинг атаките, при които извършителите се опитват да получат чувствителна информация чрез подвеждащи съобщения или фалшиви интернет страници. Подобни атаки могат да доведат до кражба на пароли, банкови данни или друга поверителна информация.

За да намалят рисковете, предприятията трябва да прилагат подходящи мерки за сигурност. Сред тях са използването на надеждни пароли, редовното актуализиране на софтуера, архивирането на данните и обучението на персонала относно основните правила за киберсигурност. Макар тези мерки да изискват определени ресурси, те са значително по-малко разходоемки от последствията при евентуален пробив в сигурността.

3.3. Перспективи за бъдещото развитие на дигитализацията

Очаква се значението на дигитализацията за малкия бизнес да продължи да нараства през следващите години. Развитието на изкуствения интелект, автоматизацията и анализа на големи масиви от данни ще създаде нови възможности за оптимизиране на управленските процеси.

Все повече предприятия ще използват интелигентни системи за прогнозиране на търсенето, анализ на клиентското поведение и автоматизирано обслужване. Тези технологии ще подпомагат вземането на решения и ще позволяват по-бързо адаптиране към промените в пазарната среда.

Наред с това ще нараства значението на дигиталните умения. Способността за работа с технологии ще се превърне в ключово изискване както за ръководителите, така и за служителите. Предприятията, които инвестират в обучение и развитие на човешките ресурси, ще разполагат с по-добри възможности за успешно участие в дигиталната икономика.

Може да се очаква и по-широко разпространение на дистанционните форми на работа, електронните услуги и автоматизираните бизнес процеси. Това ще доведе до по-голяма гъвкавост и ефективност, но същевременно ще постави нови изисквания към управлението и сигурността на информацията.

В дългосрочен план дигитализацията ще продължи да бъде един от основните фактори за развитие и конкурентоспособност на малките предприятия. Организациите, които успеят да се адаптират към технологичните промени, ще разполагат с по-добри възможности за устойчив растеж и успешно функциониране в условията на съвременната икономика.

Заключение

Дигитализацията е сред най-значимите процеси, които променят съвременната бизнес среда. Нейното влияние се проявява във всички сфери на организационната дейност – от комуникацията с клиентите и маркетинга до финансовото управление и стратегическото планиране. За малките предприятия цифровите технологии представляват не само инструмент за модернизация, но и важен фактор за повишаване на конкурентоспособността и устойчивото развитие. Тази връзка между дигитализацията, конкурентоспособността и устойчивото развитие може да бъде разглеждана в контекста на концепцията за устойчиво развитие, според която икономическите цели следва да се съчетават със социална отговорност и дългосрочна устойчивост (Личев, 2022)

Настоящото изследване разгледа влиянието на дигитализацията върху управленските решения в малкия бизнес. Анализът показа, че използването на дигитални инструменти предоставя на ръководителите достъп до по-голям обем информация, улеснява анализа на данни и създава предпоставки за вземане на по-информирани и ефективни решения. Благодарение на съвременните технологии организациите могат по-бързо да реагират на промените в пазарната среда, да идентифицират нови възможности за развитие и да намаляват рисковете, свързани с управленската дейност.

Особено значение за малкия бизнес имат социалните мрежи, електронната търговия, облачните технологии и системите за управление на взаимоотношенията с клиенти. Тези инструменти осигуряват по-ефективна комуникация, подобряват обслужването на потребителите и подпомагат изграждането на дългосрочни бизнес отношения. Освен това те позволяват оптимизиране на работните процеси и по-добро използване на наличните ресурси.

Изследването потвърди, че дигитализацията оказва пряко въздействие върху качеството на управленските решения. Предприятията, които използват цифрови технологии за събиране и анализ на информация, разполагат с по-добри възможности за стратегическо планиране и контрол върху дейността си. По този начин се повишава организационната ефективност и се създават условия за устойчив растеж.

В същото време процесът на дигитална трансформация е свързан с редица предизвикателства. Сред най-съществените са ограничените финансови ресурси, недостигът на дигитални компетентности, съпротивата срещу промяната и рисковете, свързани с информационната сигурност. Тези фактори могат да затруднят внедряването на нови технологии и да ограничат потенциалните ползи от тяхното използване.

Установено бе, че успешната дигитализация изисква не само инвестиции в технологични решения, но и развитие на човешкия капитал. Обучението на служителите, изграждането на организационна култура,

насърчаваща иновациите, и активната подкрепа от страна на ръководството са сред ключовите предпоставки за ефективна цифрова трансформация.

Практическите примери показват, че дори малки по размер предприятия могат успешно да внедряват дигитални инструменти и да постигат значителни резултати. В много случаи използването на сравнително достъпни технологии води до повишаване на продажбите, подобряване на клиентското обслужване и оптимизиране на вътрешните процеси. Това доказва, че дигитализацията не е привилегия единствено на големите компании, а реална възможност за развитие и на малкия бизнес.

Перспективите за бъдещото развитие на дигитализацията показват, че нейното значение ще продължи да нараства. Разпространението на изкуствения интелект, автоматизацията и модерните аналитични системи ще предоставя нови възможности за подобряване на управленските практики. В тази връзка предприятията трябва да възприемат дигитализацията като дългосрочен стратегически процес, а не като еднократна технологична инвестиция.

В заключение може да се обобщи, че дигитализацията се утвърждава като ключов фактор за ефективното управление, устойчивото развитие и конкурентоспособността на малките предприятия. Организациите, които успешно интегрират цифровите технологии в своята дейност, разполагат с по-добри възможности да посрещнат предизвикателствата на съвременната икономика и да изградят стабилни позиции в динамичната бизнес среда.

Използвани източници

European Commission. (n.d.). *SME definition*. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Retrieved June 10, 2026, from https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en

European Commission. (2020). *An SME Strategy for a sustainable and digital Europe* (COM(2020) 103 final). EUR-Lex. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0103

European Commission. (2025). *Bulgaria 2025 Digital Decade Country Report*. Shaping Europe's Digital Future. https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/bulgaria-2025-digital-decade-country-report

Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation, 102*, Article 102217. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217

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

Pascoe, C., Quinn, S., & Scarfone, K. (2024). *The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0* (NIST CSWP 29). National Institute of Standards and Technology. https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29

Варамезов, Л., Пантелеева, И., & Николов, Е. (2022). *Мениджмънт на малкото предприятие*. Академично издателство „Ценов". ISBN 978-954-23-2337-2.

Варамезов, Л., Врančев, К., Маринова-Костова, К., & Костов, И. (2024). Digital transformation - challenges and benefits for Bulgarian companies. In *Marketing and Strategic Planning in Digital World / Маркетинг и стратегическо планиране в дигиталния свят: International Scientific Conference* (pp. 50-60). Publishing Complex - UNWE.

Личев, А. (2022). Концепцията за устойчивото развитие - предизвикателство за съвременното предприемачество. *Социално-икономически анализи, 14*(1), 9-20. https://doi.org/10.54664/IJCM3961

Личев, А. (2024). Перспективи в развитието на съвременното българско предприемачество. *Социално-икономически анализи, 16*(2), 146-156. https://doi.org/10.54664/FALL3836

Министерски съвет на Република България. (2020). *Национален стратегически документ „Цифрова трансформация на България за периода 2020-2030 г.“*. Портал за обществени консултации. https://strategy.bg/bg/strategy-documents/1335

ИКОНОМИЧЕСКИ И СОЦИАЛНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА КУЛТУРНОТО НАСЛЕДСТВО