

# ДИГИТАЛНА ЕКОСИСТЕМА НА ТУРИСТИЧЕСКА ДЕСТИНАЦИЯ

Доц. д-р Петя Емилова<sup>1</sup>

Доц. д-р Веселин Попов

Гл. ас. д-р Кремена Маринова-Костова

Докторант Маргарита Сотиров

Докторант Мартин Александров

## Резюме

Дигиталната трансформация е съвременно явление, навлизащо в редица сектори на икономиката, в т.ч. и в туризма. Основна фаза в процеса на дигитализация е изграждането на дигитална екосистема (ДЕ), интегрираща чрез обща цифрова платформа разнородни участници, които си сътрудничат за постигането на обща цел. ДЕ е важна стъпка при дигитализацията на туристическите дестинации (ТД) и превръщането им в интелигентни дестинации.

Целта на настоящата студия е да се изследва текущото състояние на дигитализацията на бизнес организациите в ТД Велико Търново и да се очертаят възможностите на ДЕ за нейното развитие. За постигане на поставената цел се решават следните задачи: идентифицират се ИКТ, подпомагащи дигитализацията в туристическия сектор, дефинира се понятието „дигитална екосистема“ и ключовите им характеристики, анализира се текущото състояние на дигитална трансформация в ТД Велико Търново, определят се участниците в ДЕ на ТД, както и ползите, новите възможности и рискове за тях.

Основната изследователска теза е, че ДЕ на ТД предоставя среда и инструменти за обединяване на множество ресурси на различни участници и за създаване на иновативни услуги за клиентите. В резултат на направеното изследване стигаме до извода, че липсва познаване от страна на туристическите организации в ТД Велико Търново относно възможностите на ДЕ и те нямат техническа и технологична готовност за включване в нея. За решаване на този проблем е необходимо, те да се запознаят с ползите, които носи ДЕ, тяхната роля в нея, както и рисковете, до които води включването в подобна дигитална платформа.

---

<sup>1</sup> Участието на авторите в написването на студията е, както следва: доц. д-р П. Емилова – параграфи: 1, 4 и 6; доц. д-р В. Попов – параграф: 3 (с изключение на 3.2.1 и 3.2.2) и 5; гл. ас. д-р Кремена Маринова – резюме, параграфи 2 и 6; докт. Маргарита Васкова Сотиров – параграф 3.2.1; докт. Мартин Олегов Александров – параграф 3.2.2.

**Ключови думи:** дигитална трансформация, туристическа дестинация, дигитална екосистема, дигитална екосистема на туристическа дестинация.

**JEL:** L83, L86, O18.

## **DIGITAL ECOSYSTEM OF A TOURIST DESTINATION**

Assoc. Prof. Petya Emilova, PhD

Assoc. Prof. Veselin Popov, PhD

Head Asist. Prof. Kremena Marinova, PhD

PhD student Margarita Sotirov

PhD student Martin Aleksandrov

### **Abstract**

Digital transformation is a modern phenomenon that is affecting many areas of the economy, including tourism. The development of a digital ecosystem (DE), which integrates diverse participants that collaborate to achieve the same goal via a common digital platform, is a critical stage in the digitization process. DE is an important step in the digitalization and transformation of tourist destinations (TD) into smart destinations.

The aim of the current study is to examine the present status of digitalization of business organizations in TD Veliko Tarnovo and to describe the opportunities for DE development.

To achieve the goal, the following tasks must be completed: The ICTs supporting digitization in the tourism sector are identified, the concept of "digital ecosystem," as well as their key characteristics, are defined, the current state of digital transformation in TD Veliko Tarnovo is analysed, the participants in TD's DE, as well as the benefits, new opportunities, and risks for them are identified. The main research thesis is that TD's DE provides an environment and tools for combining many resources from various participants in order to build innovative services for clients.

As a result of our research, we have concluded that there is a lack of information about the possibilities of DE among the tourist organizations in TD Veliko Tarnovo, as well as a lack of technical and technological readiness to participate in it. To fill this gap, they must first become acquainted with the benefits of DE, their position in it, and the risks associated with such a digital platform.

**Key words:** digital transformation, tourist destination, digital ecosystem, digital ecosystem of a tourist destination.

**JEL:** L83, L86, O18.

## 1. Увод

Като водещ отрасъл, туризмът отчита 10% от световния БВП (Faus, 2020) и е сред секторите, които интензивно допринасят за икономическия растеж, създаването на работни места, развитието на инфраструктурата, насърчаване на устойчивото развитие и на световния мир. Широкият обхват на туризма стимулира предприемачеството, растежа на предприятията от сферата на малкия и средния бизнес, както и на стартиращи фирми, които са двигатели на иновации и създаване на нови работни места.

Днес туризмът е изправен пред редица предизвикателства, най-съществените сред които са въздействието върху околната среда, преодоляването на последствията от глобалната пандемия Covid-19, световната икономическа криза, промяната в поведението на потребителите на туристически услуги и др. В тези условия бъдещето на туризма и неговите възможности за развитие ще зависят от адаптирането му към новите условия на средата.

Информационните и комуникационните технологии (ИКТ) навлизат ускорено в сферата на туризма и се превръщат в основен фактор за неговото ефективно и устойчиво развитие в условията на съвременната силно динамична среда. Дигитализацията в туризма създава модели за интеграция на ресурси, дигитални платформи за генериране на стойност и за споделяне на информация. Това ще доведе до промяна в бизнес процесите на фирмите, ангажирани в туристическия бизнес, осигурявайки им достъп до нови пазари и разработване на нови туристически продукти и услуги. От друга страна, дигитализацията ще осигури нови възможности на потребителите да използват дигитални туристически услуги: проучване и запознаването с дестинацията, получаване на персонализирани оферти, онлайн закупуване на билети и резервации, използване на мобилни устройства за различни услуги, осигуряване на потребителско изживяване, получаване на обратна връзка за удовлетвореността.

Дигитализацията на туризма поставя високи изисквания към участниците в туристическите дестинации и едновременно с това засилва конкуренцията между отделните туристически дестинации. Дигитализацията в туристическата индустрия доведе до нови нива на развитие, които свързваме с понятия като интелигентен туризъм, интелигентни градове, интелигентни летища, но също и до интелигентни туристически дестинации.

*Обект* на изследване в настоящата студия е дигиталната трансформация на туристическия бранш, а *предмет* на изследване са потенциалните възможности на дигиталната екосистема на туристическата дестинация Велико Търново.

По отношение на *методологията* за целите на нашето изследване ние използвахме комбиниран подход и смесена методика от качествени и количествени изследователски методи. Качественият метод, който прилагаме, е методът на систематичния преглед (Kitchenham, и др., 2009) на научни и приложни публикации по проблематиката и метода. Работата ни протече на два етапа: планиране на литературния обзор и неговото практическо осъществяване. В етапа на планиране идентифицирахме необходимостта от литературния обзор и разработихме протокол за търсене и подбор на разглежданите източници.

Вторият етап на нашето изследване проведохме, следвайки следните основни принципа на литературния обзор (Jesson, Matheson, & Lacey, 2011), (Durst, Hammada, Nguyen, & Asl, 2021): 1) Определяне на обхвата на изследването; 2) изчерпателно и задълбочено търсене; 3) оценка на качеството на публикациите; 4) извличане на необходимите данни и информация от прегледаните статии и тяхното надеждно съхраняване; 5) синтезиране на извлечените данни и информация и идентифициране на неразработваните полета от научната област; 6) написване на обобщения обзор. В съответствие с този подход извършихме: а) идентифициране на статии за първично изследване (основни източници: Google Scholar, ScienceDirect, Research Gate и др.); б) подбор на релевантни на изследователския проблем публикации; в) избор на публикации за анализ и изводи; г) систематизиране, обобщения и изводи чрез прилагане на структурен подход.

Количествените методи са анкетно проучване и полу-структурирано интервю, които се използват с цел формиране на обща картина за нивото на дигитална трансформация и готовността за развитие и /или участие в ДЕ на бизнес организациите от туристическия бранш в ТД Велико Търново.

## **2. Дигитална трансформация на туристическия сектор**

Процесът на дигитализация е комплексно явление, което обхваща всички аспекти от социалния и икономическия ни живот. Развитието на информационните технологии способства за по-лесното, по-бързо и все по-сигурно споделяне на данни и информация, осъществяване на финансови и продуктови транзакции и др. Приложението на цифровите технологии от страна на бизнеса се определя като дигитална трансформация (Минчева-Али & Наумов, 2020).

Туристическата индустрия е сред секторите, в които се наблюдава

една от най-значителните степени на дигитализация и дигитална трансформация, най-вече в резултат на последствията от пандемията Ковид 19 за отрасъла. Работата от разстояние, значителните ограничения, свързани с пътуванията и туристическите преживявания, се оказаха катастрофални за сектора, но позволиха да компаниите да променят подхода си на работа с клиентите, да разчитат на новите ИКТ за подобряване на взаимодействието с тях, да използват разнообразни технологични иновации, за да минимализират контакта с клиента и да му осигурят спокойствие и сигурност (Barykin, et al., 2021).

### **2.1. Проникване на ИКТ в туристическия сектор**

Дигиталната трансформация в туризма води до появата на Туризм 4.0, термин, който е свързан с промяна на бизнес модела и потребителското поведение в резултат на технологичното развитие на бранша (Masril, Hendrik, Putri, Giatman, & Syahril, 2020). В сектора успешно навлизат някои от ключовите технологии за Индустрия 4.0. като: Internet of Things, виртуална реалност, добавена реалност, Big data, изкуствен интелект и роботи (Zeqiri, Dahmani, & Ben youssef, 2020).

Потенциалът на дигитализацията е огромен и води до редица възможности, от които могат да се възползват туристическите фирми (Минчева-Али, 2021), (Dredge, Phi, Mahadevan, Meehan, & Popescu, 2018), (Velikova, 2019):

- създава креативност и иновации в туризма;
- подобрява персонализацията и потребителското преживяване;
- повишава удовлетвореността на туристите;
- допринася за конфигурацията на нови дестинации;
- подпомага изграждането на нови бизнес модели, нови вериги за създаване на стойност и бизнес екосистеми;
- възлага нови роли на потребителите на туристическия продукт и на неговите създатели;
- споделяне на опита на туристите в социалните мрежи и други web 2.0 платформи;
- развитие на електронните системи за разплащания;
- използване на мобилни приложения по време на туристическото преживяване и др.

По този начин в условията на постпандемична и посткризисна ситуация туристическите фирми ще могат по-лесно да привлекат нови клиенти, да повишат разпознаваемостта си онлайн, да излязат на международния пазар, да подобрят качеството на предлаганите услуги и потребителската удовлетвореност.

Дигитализацията в туристическия сектор преминава през **3 основни фази** (Xiang & Fesenmaier, 2017):

1. **Продажби и маркетинг посредством Интернет** – характерни са за края на 20-ти век, когато навлизането на Интернет дава възможност на организациите в сферата на туризма да използват технологията като маркетингов инструмент. Формирането на дигитални точки на продажба дават възможност на МСП да подобрят вътрешните си бизнес процеси. Уебсайтовете заменят остарелите хартиени каталози, а разнообразните туристически информационни системи повишават ефективността, ускоряват бизнес транзакциите и улесняват координацията в сектора.

2. **Изграждане на дигитални бизнес екосистеми.** Развитието на интернет технологиите в началото на 21 в. е основна предпоставка за формирането на виртуален пазар, на който продуктите и услугите могат да се търсят, сравняват и извършват сделки онлайн. Изместването на акцента от продуктите към изживяването на посетителите означава, че доставчиците стават все по-заинтересовани от персонализиране на продуктите и развиване на лични връзки с клиентите си. Появата на нови онлайн посредници трансформира традиционния бизнес модел на туристическите агенции, а растежът на сайтовете за рецензии като TripAdvisor предоставя на клиента контрол както върху неговите покупки, така също и въздействие върху бъдещите потребители относно тяхното решение за избор на туристически продукт или услуга. Също така им дава влиятелна роля при вземането на решения от бъдещите потребители. Забелязва се тенденцията, туристите все повече да резервират самостоятелно и да осъществяват електронни транзакции онлайн, което от своя страна улеснява разширяването на глобалните пазари.

3. **Комбиниране на системите със социалните медии и останалите web 2.0 платформи.** Масовото навлизане на нови ИКТ като облачни изчисления, мобилни и носими технологии, добавена и виртуална реалност GPS и повишената интеграция и оперативна съвместимост на цифровите системи улесниха взаимосвързаността между цифровия и физическия свят. В комбинация със съвместни социални медийни платформи и Web 2.0, които акумулират и разпространяват генерирано от потребителите съдържание, тези технологии предоставят нови и иновативни възможности за разработване на продукти, които ускоряват глобалния обхват на туристическите предприятия.

В нашето изследване ще акцентираме върху втората фаза – изграждането на дигитална екосистема, приложима за туристическа дестинация Велико Търново.

## **2.2. Ключови ИКТ за дигитализация на туристическата дестинация**

Дефинирането на понятието туристическа дестинация е труден и многоаспектен проблем, с който се занимават редица учени, изследващи нейния географски, икономически, маркетингов, пазарен и туристически аспект (Божинова, Личев, Тодорова, Павлов, & Георгиева, 2019). Дестинацията

може да бъде определена като място, което туристът избира като своя локация за пътуване (Philipp, Thees, Olbrich, & Pechlaner, 2022). По своята същност дестинацията е целевото място, финалната точка на пътуването, упомената в договора за спедиция при въздушния и земния транспорт (Schroeder, 2002). На практика това може да бъде страна, регион, град или друго място, което привлича туристи и съсредоточава по-голямата част от времето и разходите им (Medlik, 2003). От гледна точка на туристите дестинацията се разбира като уникална географска единица, с обособена политическа и законодателна рамка за маркетинг и планиране на туризма (Buhalis, 2000).

Дигитализацията на туристическата дестинация е сложен и продължителен процес, подпомагащ нейната фундаментална трансформация, устойчиво развитие и гъвкавост към променящия се начин на туризъм (Philipp, Thees, Olbrich, & Pechlaner, 2022). Необходимостта от нея е обусловена от факта, че дигитализираните дестинации акумулират с 20% повече приходи от тези с начална фаза на внедряване на ИКТ (Sabbagh, El-Darwiche, Friedrich, & Singh, 2012). Освен това тя позволява по-голяма персонализация на преживяванията на потребителите и води до появата на персонализирани дестинации (Dredge, Phi, Mahadevan, Meehan, & Popescu, 2018). Те от своя страна, посредством внедрените ИКТ, ще могат да управляват вътрешните процеси, практики, връзки с клиенти, цифрови медии и инфраструктура, по по-ефективен начин.

Цифровите технологии **подпомагат** туристическите дестинации в **4 основни направления** (Pranita, 2018): *предоставяне на информация за дестинацията; споделяне на информация; способност за осъзнаване на контекста ѝ; възможност за маркиране на обекти.*

Крайната цел е създаване на т.нар. интелигентна (смайт) дестинация, чрез която ще се подобри конкурентоспособността и ще се повиши качеството на живот на всички заинтересовани страни, включително туристи и местни жители (Boes, Buhalis, & Inversini, 2016). Интелигентната дестинация е един от компонентите на смайт туризма, наред с интелигентното преживяване и смайт бизнеса. Тя се определя като иновативна туристическа дестинация, изградена върху най-съвременна технологична инфраструктура, гарантираща устойчивото развитие на туристическия район и достъпна за всеки потребител. Целта ѝ е да улесни взаимодействието и интеграцията на потребителя със заобикалящата го среда, да повиши качеството на преживяване и да подобри качеството на живот на населението (Vargas-Sánchez, 2016).

Създаването на единна високотехнологична информационна инфраструктура е сред основните предпоставки за успеха на подобна инициатива. Инструментите и платформите, които тя трябва да съчетава, са множество и разнообразни, но като водещи решения можем да определим следните (Buhalis & Amaranggana, 2014), (da Costa Liberato, Alén-González, & de

Azevedo Liberato, 2018), (Kazandzhieva, 2020), (Genc, 2020), (Казанджиева, 2021), (Alam, Tajammul, & Gupta, 2022):

- **Интернет на обектите (IoT) и Интернет на всичко (IoE).** IoT представя съвкупност от обекти, които могат да взаимодействат помежду си, участвайки в обща мрежа, в рамките на която те си комуникират и сътрудничат за постигането на обща цел (Atzori, Iera, & Morabito, 2010). IoE е концепция, разработена от Cisco, при която хората, устройствата и данните осъществяват връзка помежду си и със заобикалящата среда, преобразувайки информацията в процеси, създаващи нови ресурси, подобро потребителско преживяване и водещи до икономически растеж;

- **Облачните изчисления,** които предоставят висока скорост, ефективно използване на ресурсите, подобрена сигурност и интеграция на множество данни и приложения. Чрез облачните изчисления се постига по-голяма достъпност и подобро управление на туристическата организация, делегирайки част от процесите по обработка и съхранение на информацията;

- **Изкуствен интелект.** На първо място прилагането на изкуствения интелект в туризма създава нови възможности за заетост и инвестиции, както и предпоставки за развитие на настаняването, транспорта, индустрията и други сектори. В допълнение на това подпомага хората с увреждания, активно да се включат в туристическото преживяване и преобразува туристическата дейност по екологично устойчив начин, така че щетите върху околната среда да бъдат минимализирани;

- **Носими устройства,** които директно се носят върху тялото или са във вид на дрехи и аксесоари и са своеобразно разширение на човешкото тяло и съзнание. Приложенията им в туризма са многообразни: чекиране на летищата, следене на здравословното състояние на посетителите; следене на туриста с цел подобряване на потребителското преживяване, получаване на нотификации в реално време и др.;

- **Мобилни устройства като смартфони и планшети.** Тяхната употреба е в множество направления – покупка на стоки и услуги онлайн, комуникация в реално време, електронни разплащания, взаимодействие със средата или с останалите устройства посредством RFID, NFC, QR четци и др.;

- **Виртуална реалност** – създава компютърно генерирана среда, симулираща обект от реалния свят. Използват се както за създаването на изцяло виртуални турове, така и за подсилване на преживяването в реален туристически обект;

- **Добавена реалност,** даваща възможност на потребителите да се наслаждат на дигитално пресъздаване на туристически обекти от настоящето или миналото;

- **Големи данни,** с чиято помощ се обработва и анализира големият обем от данни и информация, които се отнасят за туристическата дестинация, генерирани под формата на снимки, текст, видеа и др.



Чрез тези технологии доставчиците на туристически услуги в дестинациите ще получат по-добри познания за потребителските потребности и ще подобрят управлението на фирмените ресурси и активи. Важна характеристика на интелигентната дестинация е, че тя осигурява свързаност между доставчиците и потребителите на туристически услуги посредством обща технологична платформа, което е предпоставка за изграждането и успешното функциониране на дигитална екосистема на туристическата дестинация (Buhalis & Amaranggana, 2014).

### **2.3. Дигитална екосистема**

Дигиталната екосистема по своята същност е самоорганизираща се социално-техническа система от разнородни участници, интегрирани чрез обща цифрова платформа и фокусирани върху съвместната им дейност с цел предоставяне на цифрова услуга за крайни потребители. В резултат на това ДЕ е от полза както за самата екосистема, така и за всеки от нейните участници. Концепцията за ДЕ предполага, участниците в нея да са свързани помежду си с различни взаимоотношения, да имат различни атрибути, принципи за вземане на решения и вярвания (Morant-Martínez, Santandreu-Mascarell, Canós-Darós, & Roig, 2019). ДЕ се отличава с някои основни характеристики като: адаптивност по отношение на промените в околната среда, балансираност, която запазва хомеостазата в екосистемата, висока степен на устойчивост на промените в средата, създаване на стойност благодарение на синергията между изграждащите я елементи (Barykin, Kapustina, Kirillova, Yadykin, & Konnikov, 2020), (Li, Badr, & Biennier, 2012), (van den Boom & Samranchit, 2020), които са от ключово значение при изграждането на ДЕ в туристическата дестинация. Дигиталната екосистема постепенно се превръща във водещ модел, по който трябва да се развиват икономическите сектори, в т.ч. и туризмът, ако искат да се възползват от нарастващите икономически и социално-културни възможности (Rausser, Strielkowski, & Korneeva, 2021), измествайки модела на веригата за доставка (Bughin, Catlin, Hirt, & Willmott, 2018).

Дигиталната екосистема се формира около потребност от услуга или възможност за създаване на услуга. Технологичната инфраструктура, върху която се изгражда и функционира една дигитална екосистема, е съставена от два основни компонента – дигитална платформа и приложни програмни интерфейси (APIs). Те формират средата и инструментите, които участниците в бизнес екосистемата използват за създаване на нови продукти и услуги и дефинират потенциалните възможности, от които конкретната бизнес екосистема може да се възползва.

Основна характеристика на дигиталната екосистема е, че тя осигурява платформа за реализиране както на собствени иновации, така и за екосистемния партньор, което води до успех за цялата екосистема. Основните

предпоставки за успеха на инициативата по изграждане на ДЕ са възможността за бързо споделяне на цифровите ресурси, разширяване на традиционните партньорства чрез достъп до широка мрежа от партньори и разработчици, предлагащи разнообразни инфраструктура, ресурси, перспективи и идеи (Fu, Avenyoa, & Ghauri, 2021) (Simonsson, Magnusson, & Johanson, 2020) (Bughin J. C., 2019).

Основните компоненти на иновативната дигитална екосистема са (Industrial Structure Council, 2005):

- 1) Човешки научен и технически талант – изобретатели, новатори, предприемачи и квалифицирана работна сила;
- 2) Изследователски университети;
- 3) Центрове за научноизследователска и развойна дейност;
- 4) Индустрия за рисков капитал;
- 5) Благоприятна социално-икономическа и политическа бизнес среда (фирми, корпорации, публични и правителствени организации);
- 6) Финансирани от правителството фундаментални научни изследвания.

Дигиталната екосистема на туристическата дестинация (Tiago, Gil, Stemberger, & Borges-Tiago, 2021) осигурява платформа за взаимодействие между всички тези хетерогенни участници, които да интегрират дейности и/или ресурси и да допринесат за успешното ѝ развитие.

Важен аспект на туристическата дигитална екосистема е участието на правителствени организации с функция финансиране на научни изследвания и регламентиране дейности и инфраструктури за предоставяне на услуги за туристическата дестинация. Тя е подходяща основа за интегриране на местния туристически бизнес с елементи на национално и глобално ниво, действащи както в публичния, така и в частния сектор. Позволявайки координиране на дейността на разнородните автономни компоненти, ДЕ допринася за устойчивото развитие.

Създаването на интелигентна туристическа дестинация е немислимо без изграждането на подходяща дигитална екосистема, която да я обслужва. ДЕ включва множество участници, разнородни и разнообразни по своя характер, които се свързват посредством обща цифрова платформа и целят проектиране на нова цифрова услуга, която да носи добавена стойност както за системата като цяло, така и за всеки от изграждащите я субекти. По този начин се осъществява съревнование и сътрудничество между заинтересованите страни, което на практика създава икономическа, социална и екологична добавена стойност за всички участници (Ritchie & Crouch, 2003). Дигиталната туристическа екосистема може да се разглежда и като мрежа от услуги, която включва множество участници и ресурси, целящи съвместното създаване на стойност, а нейното изграждане често е тежка и сложна задача, съпътствана от множество рискове (Adner, 2006), (Gao, Zhang, Xu, Jia, & Lin, 2022). Тези рискове са породени най-вече от

взаимовръзката между участниците в ДЕ, която е предпоставка за зависимост и влияние върху бизнес резултатите на партньорите в зависимост от останалите организации в рамките на ДЕ.

Според Гретцел и други (Gretzel, Werthner, Koo, & Lamsfus, 2015) изграждането на ДЕ в туризма е сложна, понякога невъзможна задача. За това не бива да буди учудване фактът, че макар в сектор туризъм да са налични развити ИКТ, за ДЕ в туризма почти не е писано и публикувано, въпреки че според нас тя играе ключова роля за конкурентоспособността на дадена туристическа дестинация.

### **3. Изследване на текущото състояние на дигитализацията на туристическа дестинация**

#### **3.1. Методология на анкетното проучване**

Туристическата дестинация (ТД), в рамките на която функционират разнообразни компании, е стратегическата бизнес единица в сферата на туризма (Flagestad & Норе, 2001) и според (Baldwin, 2012) е най-важната единица за изследване и анализ. Отделните компоненти (предприятия, организации, разработчици, клиенти) трябва да се разглеждат като сплотена и съгласувана система (Baggio & Del Chiappa, 2013). Това аргументира изследването на ДЕ на ТД, взаимоотношенията в нея, както и генерирането на стойност по начини, които са изгодни за всички участници в екосистемата (Baldwin, 2012).

Анкетното проучване беше проведено в периода 23 юни – 6 юли 2022 г. чрез електронна анкета на Microsoft Forms сред бизнес организациите като обекти на ТД Велико Търново на дестинация Велико Търново. Избрахме дестинацията като една от най-развитите в България в технологично отношение, а иновациите са залегнали в политиката за нейното развитие. Това се потвърждава от Приоритетна област 2: Устойчив туризъм от Областната стратегия за развитие на област Велико Търново за периода 2014–2020 г., в рамките на която са предприети действия за изграждане на единна информационна система, обхващаща историческите и природните забележителности на областта. Действия, свързани с внедряването на информационни технологии, подпомагащи туризма, са предприети и в рамките на изпълнението на Плана за интегрирано развитие на Община Велико Търново 2021–2027. В анкетното проучване бяха обхванати всички туристически субекти, регистрирани в Националния туристически регистър на България, действащи в регион Велико Търново, за които имаше пълни данни за контакти (Места за настаняване/Accommodation, Организатор на събития/Event organizer. Заведенията за хранене и развлечения/Restaurant/Coffee Shop/Bar, Туроператори и туристически агенции/Tour

operator/Travel agency, Други/Other). Покани за попълване на анкетната карта бяха изпратени по e-mail на 236 туристически субекти. Поради прекратяване на дейността на субекта или грешен имейл адрес бяха върнати 31 имейла. Попълнени с коректни данни са 30 анкетни карти, което е 14.6% възвръщаемост.

Анкетната карта включва 17 въпроса, обособени в две групи. Първата група са насочени към: идентификация на организацията; основна и допълнителна дейности; размер на бизнеса. Втората група въпроси са относно: очаквания от дигиталната трансформация; приоритетни направления за дигитална трансформация; инвестиции за целите на дигиталната трансформация (технологии и умения на персонала); бариерите пред дигиталната трансформация. Трета група въпроси са предназначени за туристическите субекти, които вече участват в дигитална екосистема (ДЕ) и се отнасят до: ключови области в дигиталната стратегия на фирмата; бизнес цели, постигнати на база бизнес взаимоотношения; видове използвани платформи; модел на партньорската екосистема; ангажираност с иновации; предизвикателства пред екосистемата.

В модела на анкетата се изследват променливи, представени и измерени по номинални скали, които са качествени и категорийни променливи. На тяхна база изследваният обект се класифицира в определени групи или категории.

- Променлива 1: Идентифицира фирмата.

- Променлива 2: *Основна дейност на фирмата*. Елементите по тази анкетна единица са заимствани от типа на фирмите в Националния туристически регистър на Министерството на туризма.

- Променлива 3: *Допълнителни дейности, извършвани от фирмата*. За оценката на този показател се използва същата категоризация.

- Променлива 4: *Тип на предприятието*. Тази анкетна единица се използва за определяне големината на бизнес организацията. Приложената номинална скала за измерване е дефинирана в Закона за малките и средните предприятия (ЗМСП) в България и е показана в Таблица 1.

Таблица 1

### Видове предприятия според ЗМСП

Категория на предприятието	Численост на персонала	Годишен оборот	или	Стойност на активите
Средно	< 250	≤ 97 500 000 лв.		≤ 84 000 000 лв.
Малко	< 50	≤ 19 500 000 лв.		≤ 19 500 000 лв.
Микро-	< 10	≤ 3 900 000 лв.		3 900 000 лв.

Аналогично са представят и следващите променливи.

- Променлива 5: *Потенциални възможности за фирмата, осигурени от процеса на дигитална трансформация*. Анкетната единица, с която се

оценява този показател, се състои от 10 елемента (Основните предимства на дигиталната трансформация за бизнеса, както и опциите „не осигурява предимства“ и „нямам мнение“).

- Променлива 6: *Приоритетни направления за дигитална трансформация*. Анкетната единица, с която се оценява този показател, се състои от 8 елемента, които представят водещите технологии на дигитална трансформация.

- Променлива 7: *Начинът за реализиране на процесите на дигитална трансформация*.

- Променлива 8: *Приоритетните направления за ИТ инвестиции през следващите три години*. Анкетната единица, с която се оценява този показател, се състои от 10 елемента, които представят актуални ИТ решения, които, за да бъдат ефикасни и ефективни, изискват оперативна съвместимост с бизнес партньорите и стоят в основата на ДЕ.

- Променлива 9: *Инвестиции в дигиталните умения на персонала*.

- Променлива 10: *Барииери пред дигиталната трансформация*.

- Променлива 11: *Участие в ДЕ*.

- Променлива 12: *Ключови области на дигиталната стратегия на фирмата*. Анкетната единица, с която се оценява този показател, се състои от 7 елемента, които представят основните бизнес цели, които съвременните фирми преследват, реализирайки дигитални стратегии.

- Променлива 13: *Постигнатите бизнес цели в резултат на участие в ДЕ*. Анкетната единица, с която се оценява този показател, се състои от 10 елемента, които представят основните предимства от участието на организацията в ДЕ.

- Променлива 14: *Използвана тип платформа за реализиране на ДЕ*.

- Променлива 15: *Бизнес модел на партньорската екосистема*.

- Променлива 16: *Роля на организацията в иновативни бизнес модели и разработване на дигитални приложения*.

- Променлива 17: *Предизвикателства пред управлението на партньорската ДЕ*.

### 3.2. Основни резултати

Резултатите от анкетното проучване са обработени и анализирани с помощта на Microsoft Excel.

*Първата секция въпроси* в анкетата са предназначени за **идентификация на организацията**, с цел да се получи базова информация за изследваните организации.

В зависимост от основната си дейност, преобладаващата част от респондентите са места за настаняване – 43.30%, 20.00% са заведения за хранене и развлечения, 20.00% са туроператори или туристически агенти, 10.00% са организатори на събития и 6.67% са посочили други дейности.

23.33% от всички респонденти са посочили, че изпълняват и допълнителни дейности. Сред нашите респонденти няма представители на групите: туристически транспорт; и балнеолечебни, СПА, уелнес и таласотерапевтични центрове.

Основната част от респондентите са от микропредприятия. Съгласно класификацията в Закона за МСП, респондентите по този показател са:

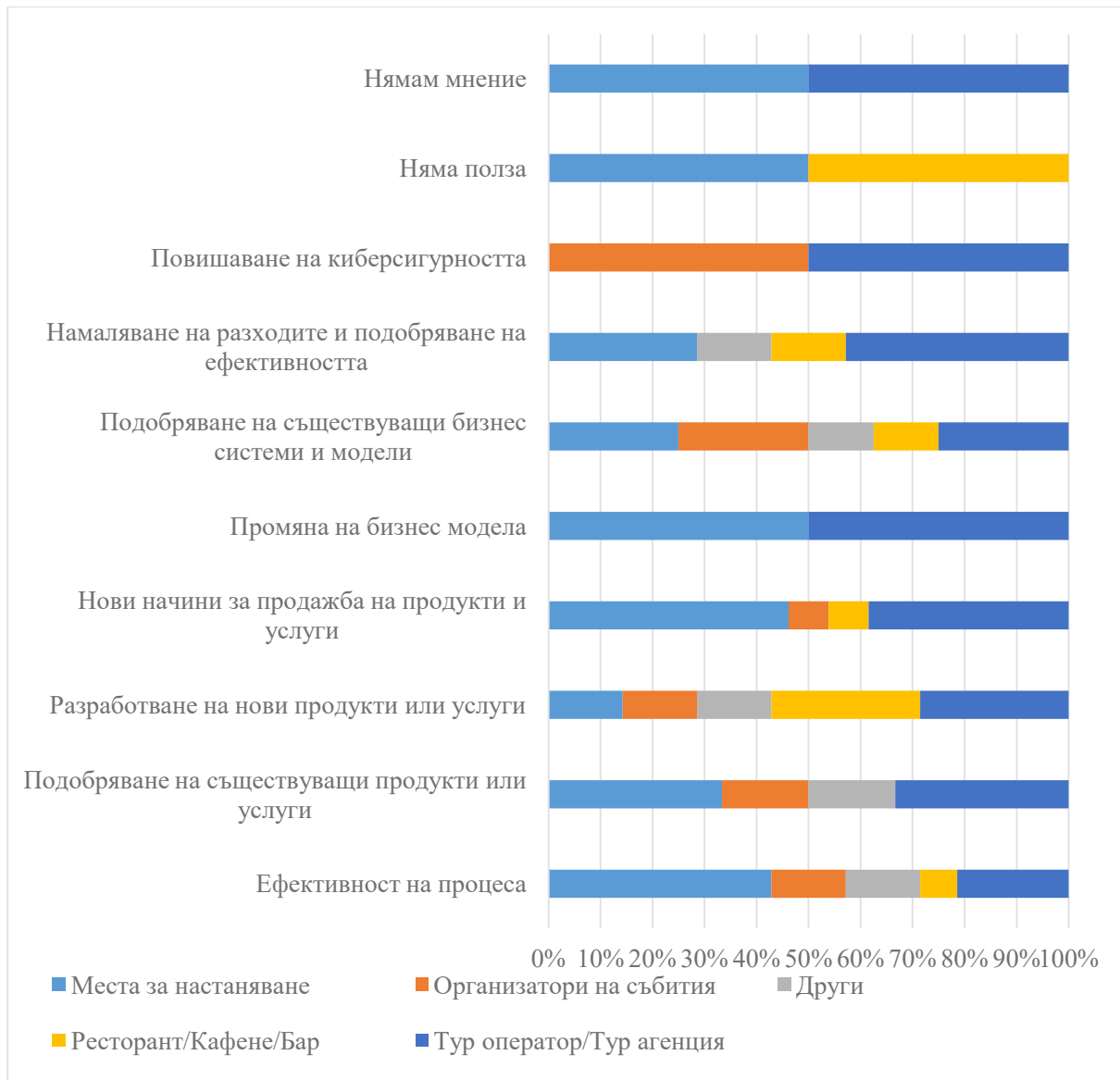
- микропредприятия – 80.00%;
- малки предприятия – 13.33%;
- средни предприятия – 6.67%.

За съпоставка можем да посочим, че според данни на Националния статистически институт за броя (Национален статистически институт, 2022) на нефинансовите предприятия в България преобладават микро предприятията – 92.9%, следвани от малките – 5.8%, средните – 1.1% и големите – 0.2%. Относителният дял на изследваните организации по отношение на техния размер е сходен с този, посочен от НСИ, което показва, че направената извадка съответства на разпределението на предприятията по този показател на национално ниво.

### *3.2.1. Ниво на дигитална трансформация*

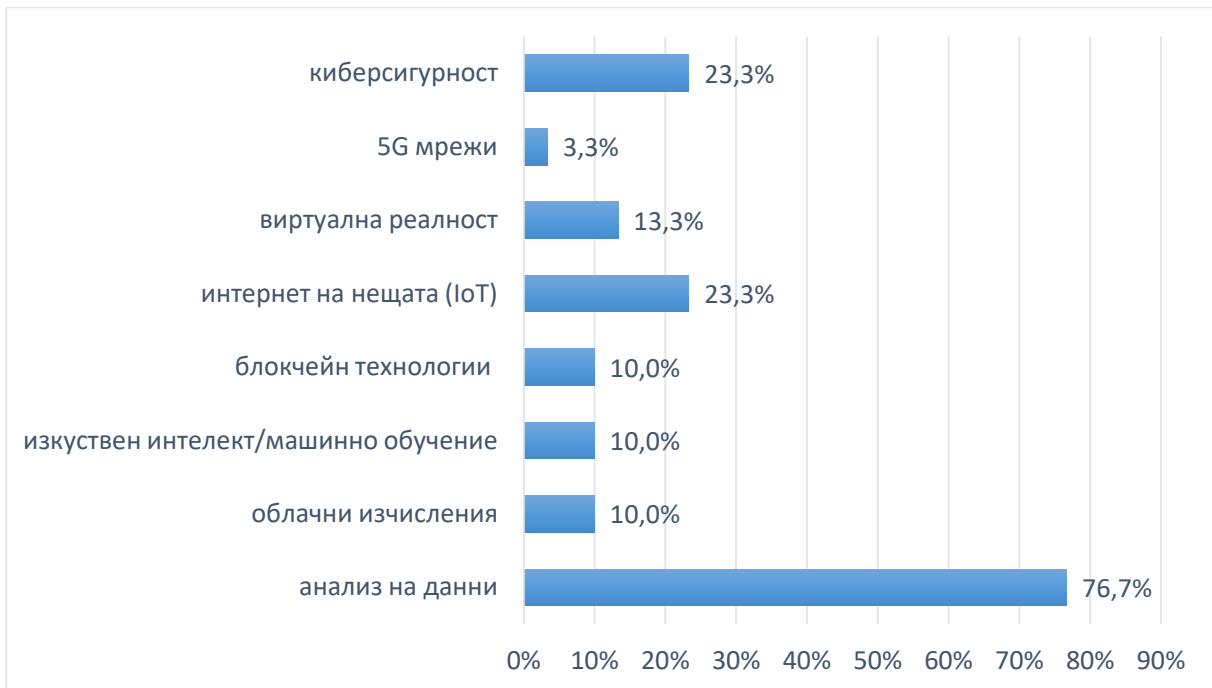
*Втората секция въпроси се отнася до процесите на дигитална трансформация*, провеждана в организацията. Тяхната цел е получаване на информация за разбирането, състоянието и плановете в това отношение.

Почти всички респонденти имат очаквания за сериозни и многоапетни промени в резултат на дигиталната трансформация. За 46.67% от тях тя има потенциал да повиши ефективността на бизнес процесите; за 43.33% – да осигури нови начини за продажба на продукти и услуги; за 40.00% – да допринесе за подобряване на съществуващи продукти или услуги; за една четвърт от респондентите (26.67%) дигиталната трансформация може да подобри съществуващите бизнес системи и модели; за 23.33% – дигиталната трансформация може да създаде условия за разработване на нови продукти или услуги, както и за намаляване на разходите; за 13.33% – допринесе за повишаване на киберсигурността. Само 6.67% от респондентите не очакват (или не могат да преценят) предимствата от дигиталната трансформация.



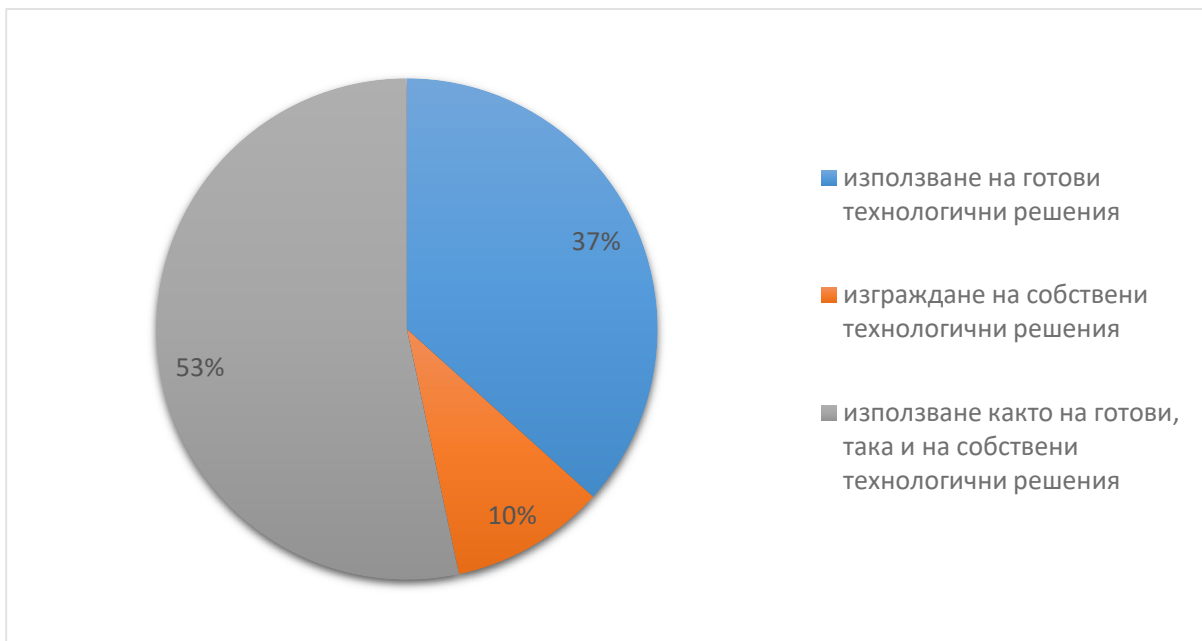
Фигура 1. Потенциал на дигиталната трансформация по типове основна дейност

Респондентите в нашето изследване познават и разчитат на иновативни ИКТ. За тях приоритетните направления за извършване на дигитална трансформация са: технологиите за анализ на данни, посочени от 76.70%; интернет на нещата (IoT) и киберсигурността, посочени от 23.30%; виртуалната реалност – 13.33%; облачни изчисления, изкуствен интелект/машинно обучение и блокчейн технологии, посочени от 10.00% от респондентите.



Фигура 2. Приоритетните направления за извършване на дигитална трансформация

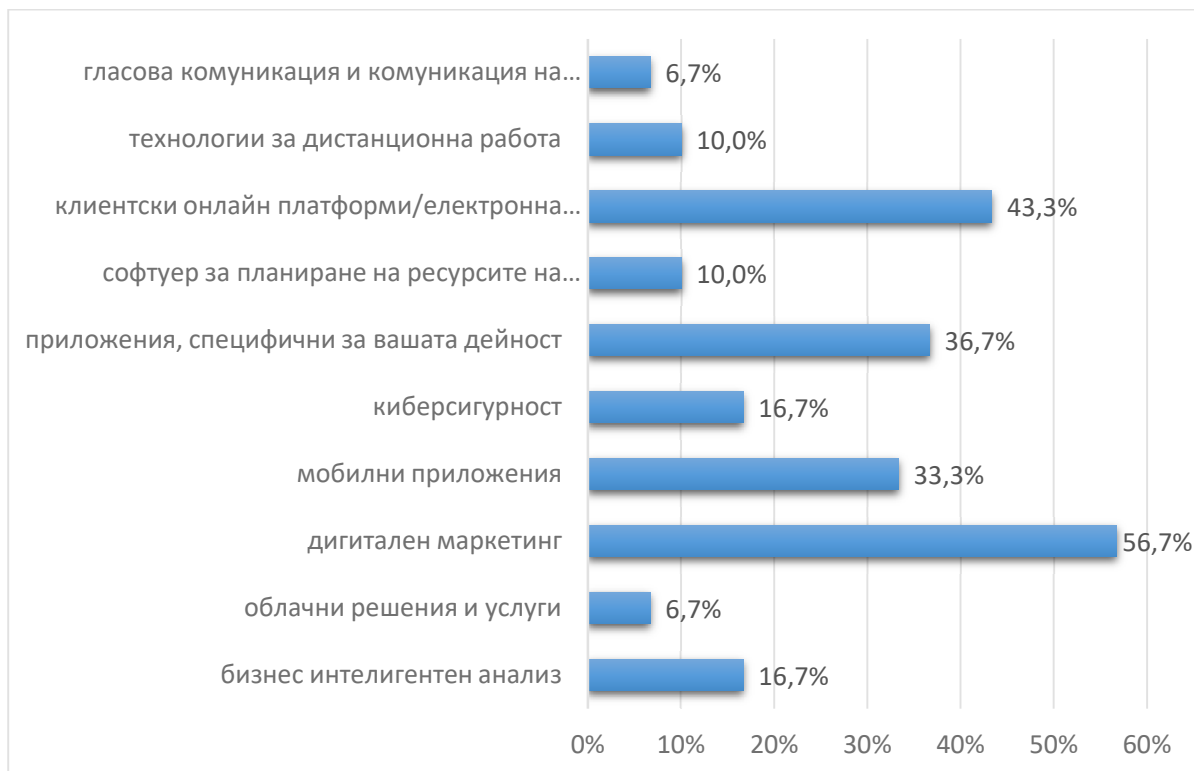
По отношение на това дали създаване или закупуване на готови технологични решения за осъществяване на дигиталната трансформация е подходящо за тяхната бизнес организация, повече от половината (53.30%) от респондентите са посочили използване както на готови, така и на собствени технологични решения; 36.70% – използване на готови технологични решения; и само 10.00% са посочили – изграждане на собствени технологични решения.



Фигура 3. Тип на използваните решения за дигитална трансформация



На въпрос относно водещите области, в които организацията има намерение да изразходва най-много средства през следващите три години, респондентите са посочили: дигитален маркетинг – 56.70%; клиентски онлайн платформи/електронна търговия – 43.30%; приложения, които са специфични за дейността на организацията – 36.70%; мобилни приложения – 33.3%; бизнес интелигентен анализ – 16.70%; софтуер за планиране на ресурсите на предприятието и технологии за дистанционна работа – 10.00%; облачни решения и услуги и гласова комуникация и комуникация на данни – 6.70%.



Фигура 4. Водещи технологични инвестиции в организацията

Все още организацията като че ли не оценяват достатъчно ролята на персонала и неговите дигитални умения. Инвестициите, които те предвиждат за подобряване уменията на персонала с цел използване на дигиталните технологии, са в следните направления: една трета от респондентите ще инвестират в повишаване на уменията и креативността за осъществяване на повече дигитални операции; както и в подобрения в организационната култура. Още по-малко, само 26.70% ще инвестират в приоритизиране на умения, които съответстват на дигиталната стратегия на организацията.

Като основна бариера пред дигиталната трансформация респондентите определят липсата на съответни финансови средства – 70.00%. На следващо място е посочена липсата на умения и ресурси – 30.00%. Също така като бариери са посочени: липсата на време и капацитет – 16.7%;

разбирането и отношенията на ръководството, технологични предизвикателства (наследени софтуерни системи и информационна сигурност); липса на планиране и стратегия, както и културата/структурата на организацията – 6.70%.



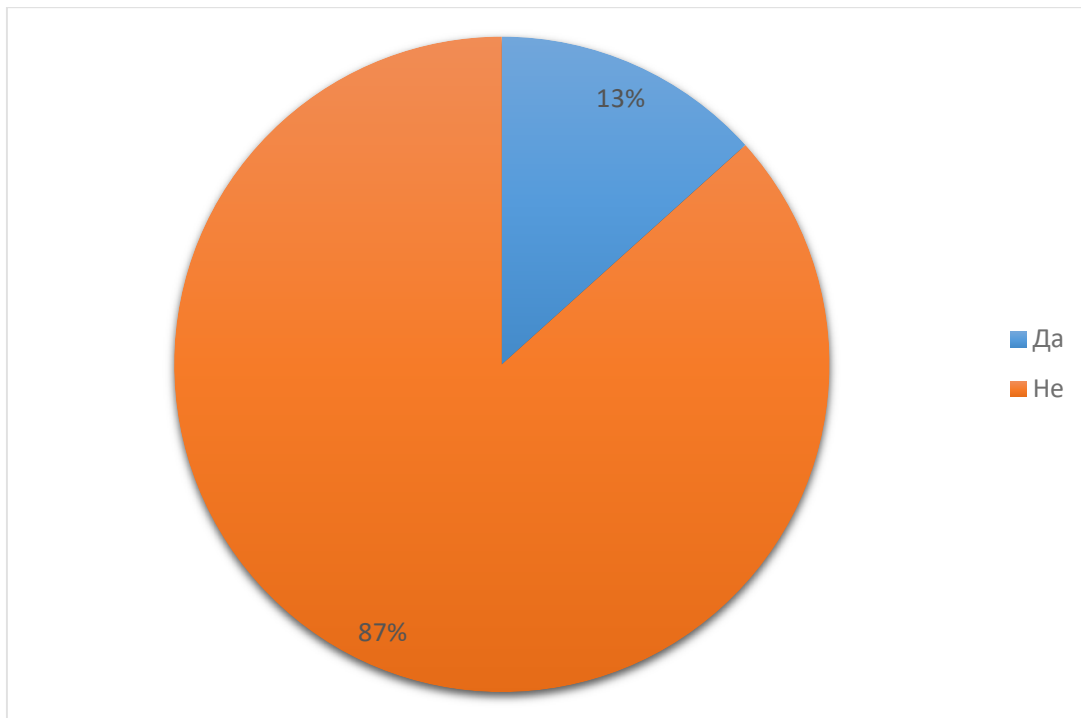
Фигура 5. Баристри за постигане на дигитална трансформация

### 3.2.2. Участие в дигитална екосистема

Третата секция въпроси се отнасят до включване на организациите в **дигитална екосистема (ДЕ)** като подход за дигитална трансформация на субектите в туристическата дестинация. Тяхната цел е събиране на информация за разбирането и прилагането на бизнес модела на ДЕ и неговата технологична реализация.

Относително малко от респондентите са посочили, че тяхната организация е включена в ДЕ – едва 13.30%. Това състояние е очаквано предвид началния етап на навлизане и реализиране на концепцията за ДЕ у нас.

Ключовите области в дигиталната стратегия на половината от организациите, участващи в ДЕ (които са 6.7% от цялата съвкупност респонденти), са: иновация на бизнес модела и въвеждане на нови продукти/услуги; подобрене на ефективността и намаляване на разходите; разширяване на обхвата на организацията по цялата верига за доставки. Само една организация (която е една четвърт от тези, участващи в ДЕ и 3.30% от цялата съвкупност респонденти) е посочила – дигитализация на каналите и подобряване изживяването на клиентите. Опции като: интегриране на анализи и изкуствен интелект в ИТ средата на организацията; насочване на иновациите чрез партньорската екосистема; и автоматизация на бизнес процеси иновация – не са посочени от нито един респондент.



Фигура 6. Участие в дигитална екосистема

Бизнес целите, които се постигат дори само частично в резултат на бизнес отношенията в екосистемата, са: конкурентоспособност – 100% от участниците в ДЕ (които са 13.30% от всички респонденти); удовлетвореност и ангажираност на клиентите; репутация на марката; и гъвкавост – 50.00% от участниците в ДЕ (които са 6.7% от всички респонденти); възможност за автоматизиране на операциите; достъп до нови пазари – 25.00% от участниците в ДЕ (които са 3.30% от всички респонденти). Опции като – успешни иновации; производителност на служителите; разузнаване на пазара; и бърза иновация – не са посочени от нито един респондент.

Видовете платформи, които организациите използват за реализиране на бизнес модела на ДЕ, са: комплексни решения за клиентите (Включва продукти от много Ваши партньори и се управлява от Вашата организация) – 75.00% от участниците в ДЕ (които са 10.00% от всички респонденти); платформа за различни методи на пазаруване (онлайн и офлайн) – 50.00% от участниците в ДЕ (които са 6.7% от всички респонденти); платформа за клиентски опит: Предлага силно индивидуализирани продукти или услуги – 25.00% от участниците в ДЕ (които са 3.30% от всички респонденти).

Моделите на партньорската екосистема, в която участват организациите на респондентите, са: Модел 2. Фокусиран върху увеличаването на приходите от съществуващи клиенти чрез продажба на нови продукти/услуги, напр. продуктови – 50.00% от участниците в ДЕ (които са 6.7% от всички респонденти); и Модел 1. Фокусиран върху растежа на бизнеса,

иновациите и създаването на нови източници на приходи чрез сътрудничество с други – 25.00% от участниците в ДЕ (които са 3.30% от всички респонденти).

На въпроса „Каква е ролята на Вашата организация по отношение на иновациите на бизнес моделите и разработването на дигитални предложения?“, три четвърти от участниците в ДЕ (10.00% от всички респонденти) са посочили, че са на етап анализиране на наличните за тях опции за прилагане, а една четвърт от участниците в ДЕ (3.30% от всички респонденти), че засега само наблюдават и обмислят дали трябва да променят прилагания от тях бизнес модел. Опции като: напълно ангажирана с цялостното развитие; и участва в планираното развитие – не са посочени от нито един респондент.

На първо място сред мениджърските предизвикателства пред подобряване на партньорската екосистема респондентите са посочили създаването на гъвкавост в рамките на партньорската екосистема, за да се отговори на текущите пазарни промени – 75.00% от участниците в ДЕ (10.00% от всички респонденти); време за улесняване представянето на услугите/офертите от екосистемата – 50.00% от участниците в ДЕ (6.7% от всички респонденти); наличието на правилната технология за управление на приходите в партньорската екосистема – 25.00% от участниците в ДЕ (3.30% от всички респонденти). Опции като: подобряване на ИТ средата, защото тя не може да поддържа минимална жизнеспособност на продукта; наличието на правилната технология и платформа за управление на партньорската екосистема; управление на партньорските взаимоотношения – не са посочени от нито един респондент.

### 3.3. Основни изводи от анкетното проучване

На база резултатите от проведената анкета могат да бъдат направени следните изводи:

- Бизнес организациите оценяват дигиталната трансформация и разчитат на нея като подход и стратегия, за да поддържат и развиват своя бизнес. Очакванията са за повишаване на ефективността на бизнес процесите, развитие на нови продукти и услуги, нови начини за продажби и др.
- Технологиите, на които респондентите разчитат за дигитална трансформация на бизнеса в туристическата дестинация, са аналитични технологии, интернет на нещата (IoT) и технологии за киберсигурност.
- За дигитализация организациите ще използват комбинация от готови технологични решения и собствени такива, които преобладаващо ще внедряват за дигитален маркетинг, клиентски онлайн платформи / електронна търговия и мобилни приложения.
- Към момента можем да заключим, че респондентите не оценяват достатъчно ролята на дигиталните умения и креативността на персонала за процеса на дигитална трансформация и реализиране на ефектите от нея,

въпреки че една трета от тях посочват като бариера липсата на умения и ресурси.

- Основните бариери, които препятстват дигиталната трансформация на бизнеса в изследваната туристическа дестинация, са финансирането, липса на умения и ресурси, липса на време и капацитет.
- Данните от анкетата показват слабо познаване от страна на организациите на възможностите на ДЕ и определено липсата на готовност (техническа и теоретична) за включване в ДЕ.
- Относително малкият брой на респондентите, които участват в ДЕ, не позволява да бъдат дефинирани статистически значими изводи.

#### **4. Анализ на възможностите на дигиталната екосистема за развитие на туристическата дестинация**

Прилагането на екосистемен подход в организацията и управлението на бизнеса притежава значителен потенциал, който тепърва ще се изследва. Той е източник на многомерни ефекти (Fu, Avenyoa, & Ghauri, 2021), които са обект на изследване по отношение на: различните роли, които участниците в тях изпълняват; тяхното функциониране и управление; новите бизнес модели, които платформите реализират; фактори за успех и др.

##### **4.1. Идентифициране на потенциални участници в ДЕ на ТД**

Туристическата ДЕ (ТДЕ) предоставя възможност за включване на разнообразие от участници. Освен крайни потребители (туристите) в създаването на стойност (преживяване) пряко могат да се включат: местни жители на района, доставчици на туристически услуги, транспортни компании и туристически посредници, доставчици на дигитални услуги (телекомуникации, банкови и платежни услуги), публични институции, туристически инфраструктури (напр. тематични паркове и музеи), резервационни системи, информационни офиси и други компании, принадлежащи към различни сектори (напр. здравеопазване и търговия), които подкрепят пътуващите по време на техните пътувания (Pencarelli, 2020). ТДЕ обединява разнообразие от играчи – бизнес и различни публични и публично-частни играчи, с икономическо и социално естество (Hillebrand, Driessen, & Koll, 2015), (Gao, Zhang, Xu, Jia, & Lin, 2022). Всички те могат да бъдат както партньори, така и конкуренти. В Таблица 2 са идентифицирани и систематизирани потенциалните участници и роли в ДЕ на туристическата дестинация. На тази база съществуващите участници в ТД могат да открият за себе си нови възможности за генериране на стойност (или други иновации), както и затова нови участници – предприятия, организации, разработчици и потребители да намерят място в туристическия бранш и ТДЕ.

Таблица 2

## Потенциални роли в ДЕ на туристическата дестинация

Тип/ Роля	Функция/Описание
<b>Потребители</b>	
• Туристи	Потребители на услуги и преживявания.
<b>Посредници</b>	
• Транспорт	Тур. агенти, продаващи транспортни услуги.
• Настаняване	Тур. агенти, продаващи настаняване – хотели, къщи за гости, къмпинги и т.н.
• Преживяване	Тур. агенти, продаващи преживявания – обиколки, посещения на музеи).
• Туроператори и пътнически агенции	Доставчици на обобщени преживявания, например пакетни обиколки.
<b>Доставчици</b>	
<i>Доставчици на туристически преживявания</i>	
• Транспорт (публичен и частен)	Доставчици на транспортни услуги – авиокомпании, автобусни турове, влакове.
• Настаняване	Доставчици на хотелиерски услуги – хотел, пансион, къмпинг и др.
• Гастрономия	Доставчици на кулинарни изживявания в атракции за посетители и туристически дестинации.
• Дейности и атракции	Доставчици на туристически дейности и атракции.
<i>Технологични доставчици</i>	
• Доставчици на ИТ инфраструктура	Осигуряват функционирането на екосистемата, като оперират цифрова инфраструктура.
• Доставчици на облачни услуги	Предлагат облачни услуги за целите на екосистемата.
• Доставчици на данни	Предлагат данни, подходящи за целите на екосистемата.
• Доставчици на софтуер	Предлагат софтуерни решения, подходящи за екосистемата.
• Доставчици на аналитични инструменти	Предлагат аналитични решения, подходящи за целите на екосистемата.
• Доставчици на защита	Предлагат решения за защита целите на екосистемата.
• Search Engine Optimization (SEO)	Предлагат услуги за навигация в мрежата, събирайки опции за пътуване според изискванията на потребителите.
• Добавена реалност, виртуална реалност, смесена реалност	Предлагат услуги с добавена реалност, виртуална реалност или смесена реалност.
• Изкуствен интелект	Предлагат услуги или софтуерни решения, базирани

	на изкуствен интелект.
•Блокчейн	Продават услуги или софтуерни решения, базирани на блокчейн.
•Интернет на обектите	Продават IoT решения.
<b>Маркетингови организации</b>	
•Организации за маркетинг на дестинацията	Маркетингови организации, които представят конкретни туристически региони на потенциални клиенти.
•Маркетингови и PR агенции	Специализирани агенции за маркетинг и PR услуги в туризма.
<b>Социални мрежи</b>	
•Социални мрежи	Предоставят съдържание и влияят върху решенията за туристически покупки.
<b>Онлайн общности</b>	
•Доставчици на съдържание	Улавят и доставят съдържание на туристите и оказват влияние върху решенията за покупка от туристи.
•Рейтинги	Улавят емоциите на туристите и оказват влияние върху решенията за покупка
<b>Споделени услуги – Заместват част от доставянето на преживявания</b>	
•Споделено пътуване	Транспортни услуги, предоставяни или наети от частни субекти (частно лице, използващо личния си автомобил и др.)
•Споделено настаняване	Настаняване, осигурено от частни лица, предимно местни жители (отдаване под наем на частен апартамент и др.)
•Споделено преживяване	Услуги, предоставяни от частни лица, предимно местни жители, (обиколки на града)
•Споделена гастрономия	Местна храна, осигурена от частни лица, предимно местни жители, но не и в ресторант
<b>Публични организации в сферата на туризма</b>	
•Държавни органи на управление; местни органи на управление; местни общности	Управление на някои категории участници и/или дефиниране на регулации, парила и механизми. Източници на съдържание
<b>Публични и частни услуги</b>	
•Разплащания, Застрахователни услуги, Университети; Изследователски институти	Предоставят услуги

Източник: базирано на (Schaffer, Engert, Sommer, Shokoui, & Krcmar, 2021)

## 4.2. Дефиниране на нови възможности и ползи за участниците в ДЕ на ТД

Потребителите на ДЕ на ТД – туристите получават подобро изживяване, по-добра свързаност, персонализирани туристически продукти и услуги, възможност активно да въздействат върху туристическия сектор посредством своите мнения и ревюта и др.

За организациите ефектите от участие в ДЕ и използване на дигитални платформи са в 4 направления: за бизнес организациите като цяло, по отношение на конкурентите им, за клиентите им и за техния иновационен потенциал.

За различните бизнес участници в ДЕ на ТД – посредници, доставчици на различен тип услуги и др. се предоставят разнообразни възможности и ползи. В технологично отношение те са резултат от използваните дигитални платформи и приложни програмни интерфейси (API). Основните ползи са:

- *Възползване от сътрудничеството.* Разгръща потенциала за ефикасни и ефективни бизнес партньорствата, които не само подкрепят стратегическите цели на бизнеса, но и оформят нови направления за развитие. Води до превес на сътрудничеството пред конкуренцията. „Сътрудничеството може да предложи по-голяма пазарна сила чрез предлаганите от екосистемите допълнителни продукти“, особено когато се присъединявате към „глобален играч“ (Bughin, Catlin, & Dietz, 2019), (Takagi, 2020), (Dufva, Koivisto, Ilmola-Sheppard, & Junno, 2017).

- *Съвместимост на продукти и услуги.* Участниците използват споделени платформи и споделен набор от стандарти, благодарение на което техните дейности, продуктите и услугите са взаимно съвместими (Bughin, Catlin, & Dietz, The right digital-platform strategy, 2019).

- *Разработване и предоставяне на собствени продукти и/или услуги.* API осигурява достъп до разнообразни платформи с отворена архитектура. Отвореността на дигиталната платформа определя възможностите за достъп до платформените ресурси (Fu, Avenyoa, & Ghauri, 2021), (Takagi, 2020). Благодарение на тази характеристика участниците могат да разработват свои собствени продукти и услуги и да ги предоставят чрез нея.

- *Мащабиране на операциите и динамично адаптиране към променящи се и неизвестни условия на средата.* В основата на тази възможност стои модулният характер на дигиталната платформа (Kiesling, 2020), (Nooren, van Gorp, van Eijk, & Ó Fathaigh, 2018).

- *Алтернативност на компонентите на дигиталната среда и оптимизиране на съществуващите процеси.* Дигиталните платформи са структури от модулен тип, съставени от слабо свързани компоненти, които могат да се комбинират по различни начини. Това усъвършенства технологичната и организационната гъвкавост; дава алтернативност на компонентите на дигиталната среда; оптимизиране на съществуващите процеси



(Bughin, Catlin, & Dietz, The right digital-platform strategy, 2019), (Maheshwari, 2019).

- *Възползване от позитивите на мрежовия ефект.* Този ефект може да е пряк и да е резултат от увеличаване на участниците в платформата (например Facebook, WhatsApp, YouTube, Tiktok, Zoom) или – косвен (Amazon, Netflix, Spotify) – резултат от увеличаване на потребителите, които са в полза на продавачите. Чрез материализиране на мрежовия ефект участниците в платформата създават съвместно стойност един за друг (Nooren, van Gorp, van Eijk, & Ó Fathaigh, 2018), (Dufva, Koivisto, Ilmola-Sheppard, & Junno, 2017), (Bughin, Catlin, & Dietz, 2019).

- *Реализиране на иновации.* Успехът на екосистемата може да зависи от това да се помогне партньор, да бъде иновативен, тъй като иновациите се мултиплицират в цялата екосистема. За това способстват, от една страна, възможностите за бързото (и при минимални разходи) споделяне на дигитални ресурси, а от друга страна – разширяване на традиционните партньорства и достъпът до широка мрежа от партньори и разработчици, всеки със собствени инфраструктура, ресурси, перспективи и идеи. Създават се взаимноизгодни възможности, външни партньори и клиенти да разработват иновативни приложения или по-ефективни начини за използване на ресурсите на организациите (Takagi, 2020), (Fu, Avenyoa, & Ghauri, 2021), (Simonsson, Magnusson, & Johanson, 2020), (Bughin, Catlin, & Dietz, 2019).

- *Конкурентното предимство,* което в много голяма степен е резултат от мрежовия ефект, заменящ позитивите от вертикално интегрираната организация, която контролира цялата верига на стойността и постига икономии от мащаба. Конкуренцията за пазарен дял вече се осъществява между екосистеми, а не между отделни компании (Takagi, 2020), (Valdez-de-Leon, 2019).

- *Пълен набор от услуги (End-to-end digital services).* Възможност за комбинирането на отделни услуги и предлагане на пълен набор от услуги (end-to-end digital services) (Bughin, Catlin, & Dietz, The right digital-platform strategy, 2019).

- *Поддържане на среда за интелигентна и ефективна комуникация и обмен на данни* както по отношение на производството, така и по отношение на потреблението (Takagi, 2020), (Kiesling, 2020).

- *Нови форми на работа, нови професии и нови взаимоотношения* (World Economic Forum, 2018), (Takagi, 2020) (Simonsson, Magnusson, & Johanson, 2020).

- *Готовността за регулиране.* Създава се възможност да се обхванат и зачитат интересите на всички заинтересовани страни (Gregory, Cone, & Alfi, 2020).

- *Осигуряване на персонализирано изживяване за клиентите.* По-вишена ориентация към клиентите и осигуряване на персонализирано изживяване на клиентите са сред основните предимства за компаниите, базирани

на дигитални платформи. Клиентите получават удобство и гъвкавост (Hänninen, Mitronen, & Kwanb).

### 4.3. Очертаване на рисковете пред участниците в ДЕ на ТД

Рисковете пред участниците в ДЕ на ТД са свързани с:

- *Липса на регулации.* Възниква необходимост от нови регулации в засегнатите сфери, например по отношение на: оперативната съвместимост, защитата на личните данни, комуникацията, транспорта, настаняването, здравето и др., антитръстовите марки, незаконното и вредно онлайн съдържание, правата на собственост върху приходите и иновациите в дигиталните платформи (Scientific Foresight Unit (STOA) EPRS | European Parliamentary Research Service, 2021), (Miric & Jeppesen, 2020).

- *Липса на стратегия.* Неправилно дефиниране на термините, свързани с дигиталната екосистема и дигиталната платформа, липсва цялостен подход при определяне на понятието, неразбиране на промените в икономиката, до които води дигитализацията, разработване на независими стратегии без поглед върху цялата икономическа екосистема, пренебрегване на потенциала на взаимоотношенията от типа B2B в дигитална среда, необходимо е да се дигитализират не само новите, но и вече предлаганите от предприятието продукти и услуги (Bughin, Catlin, Hirt, & Willmott, 2018).

- *Проблеми със собствеността и сигурността на големите данни и на данните по принцип.* Проблеми, свързани със собствеността и сигурността на големите данни, тяхното използване и възможна злоупотреба. Загуба на суверенитета на данните от техния производител и той да премине в ръцете на собственика на платформата. Трудности при определяне на собствеността върху данни, произведени от машините. Проблеми при задаване ролята на всеки един участник в платформата в различните фази на създаване, споделяне, достъп и използване на данни (Nooren, van Gorp, van Eijk, & Ó Fathaigh, 2018) (Royakkers, Timmer, Kool, & van Est, 2018), (Drewel, Kluge, & Pierenkemper, 2017), (Fadler & Legner, 2020), (Lis & Otto, 2020).

- *Проблеми с инфраструктурата.* Недостатъчно развита национална инфраструктура. Липсва устойчиво развитие и предоставяне на инфраструктурата. Намаляване на инвестициите в инфраструктурата в големи части на света. Блокиране на големи инфраструктурни проекти от граждански протести, войни, природни бедствия и др. (Nübel, Bühler, & Jelinek, 2021).

- *Липса на подготвен персонал.* Дигиталната трансформация на фирмите, особено на МСП може да изисква изграждането на цифрови умения и способности в техните служители. Наблюдава се глобална криза по отношение на подготвените кадри, които могат да бъдат наети от предприятията. Знанията на работниците бързо остаряват и не са релевантни на непрекъснатото променящата се дигитална среда (Fu, Avenyoa, & Ghauri, 2021), (Udacity, 2021).

- *Рискове от използването на API.* Рискове за сигурността, свързани с повишена уязвимост, когато системите са свободно свързани чрез API без отчитане на конкретните условия на средата и често пъти сляпо доверие в API от страна на потребителите (Bughin, Catlin, & Dietz, 2019).

- *Загуба на директния достъп до клиента.* За производителя съществува риск, клиентът в бъдеще да осъществява достъп до желаните стоки и услуги само чрез дигиталната платформа и по този начин да се прекъсне връзката с него (Drewel, Kluge, & Pierenkemper, 2017).

- *Трудно навлизане на пазара.* Дигиталните платформи често са метод за монополизация на определени пазарни сегменти от дадена компания и навлизането в тях на малки и средни предприятия е трудно и високо рисково (Weiss & Grab, 2020).

## **5. Научни приноси и предложения за решаване на разкритите от изследването проблеми**

Приносите, направени от авторите на настоящото изследване, могат да бъдат систематизирани по следния начин:

- *В теоретичен аспект* са изследвани процесът на дигитална трансформация на туристическия бранш, фазите, през които преминава, и потенциалните възможности, които дигитализацията представя пред сектора; представени са ключовите ИКТ, стоящи в основата на дигитализацията ѝ; представена е концепцията за дигитална екосистема на туристическата дестинация, като са разгледани основните ѝ характеристики, компоненти и възможности.

- *В практикоприложен аспект* е изследвано текущото състояние на процеса на дигитална трансформация на бизнес организациите като обекти на ТД Велико Търново; идентифицирани са потенциалните участници в ДЕ на ТД; дефинирани са новите възможности и ползите за участниците в ДЕ на ТД; и са очертани рисковете пред тях.

## **6. Заключение**

В заключение можем да обобщим, че дигитализацията е сложен процес, обхващащ всички сфери на социалния и икономическия живот, като тя е особено застъпена в туристическата индустрия, което води до появата на т.нар. Туризм 4.0. Потенциалът на дигитализацията за туристическите фирми е много голям и най-вече се изразява в създаването на нови иновативни продукти, бизнес модели и бизнес екосистеми, както и в подобряване на обслужването и преживяванията, предоставяни на туристите. Процесът на дигитализация преминава през 3 ключови фази: продажби и маркетинг

посредством Интернет; изграждане на дигитални бизнес екосистеми и комбиниране на системите със социалните медии и останалите web 2.0 платформи, като нашето изследване акцентира върху възможностите за създаване на дигитална екосистема в рамките на туристическия сектор. Ключовите технологии, които подпомагат този процес, са: Интернет на обектите (IoT) и Интернет на всичко (IoE), облачните изчисления, изкуственият интелект, носимите устройства, мобилните устройства, виртуалната и добавената реалност, големите данни.

Ключова стъпка за дигитализацията на туристическия сектор е изграждането на дигитална екосистема в него. ДЕ е съвкупност от множество участници (потребители, потребности, доставчици, публични институции и др.), които се свързват чрез обща цифрова платформа с цел проектиране, изграждане и предоставяне на нови дигитални услуги, които да донесат добавена стойност както на цялата екосистема, така и за всеки от субектите в нея. ДЕ на туристическа дестинация притежава потенциал да предоставя среда и инструменти за обединяване на голямо многообразие от ресурси на различни участници (както от туристическия бранш, така и други) и за създаване на иновативни услуги за клиентите.

### Използвани източници

- Adner, R. (2006). Match Your Innovation Strategy To Your Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98-107.
- Atzori, L., Iera, A., & Morabito, G. (2010). The Internet of Things: A survey. *Computer Networks*, 54(15), 2787-2805. doi:<https://doi.org/10.1016/j.comnet.2010.05.010>
- Avlonitis, V., & Hsuan, J. (2017). Exploring modularity in services: cases from tourism. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(6), стр. 771-790. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2015-0531>
- Baggio, R., & Del Chiappa, G. (2013). Real and virtual relationships in tourism digital ecosystems. *Information Technology & Tourism*, 14(1), стр. 3-19. doi:10.1007/s40558-013-0001-5
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51-60. doi:10.1108/16605371011093863
- Baldwin, Y. C. (2012). Organization Design for Business Ecosystems. *Special Issue on The Future of Organization Design, Journal of Organization Design*, 1(1), стр. 20-13. Извлечено от <https://www.jorgdesign.net/article/view/6334/5541>
- Barykin, S. E., de la Poza, E., Khalid, B., Kapustina, I. V., Kalinina, O. V., & Iqbal, K. M. (2021). Tourism Industry: Digital Transformation. От B. A. Khan, M. Kuofie, & S. Suman, *Handbook of Research on Future*

- Opportunities for Technology Management Education* (стр. 414-434). IGI Global. doi:10.4018/978-1-7998-8327-2.ch025
- Barykin, S. Y., Kapustina, I. V., Kirillova, T. V., Yadykin, V. K., & Konnikov, Y. A. (2020). Economics of Digital Ecosystems. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4).
- Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*, 2(2), 108-124. doi:<https://doi.org/10.1108/IJTC-12-2015-0032>
- Bughin, J. C. (7 May 2019 r.). *The right digital-platform strategy*. Извлечено от McKinsey Digital: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-right-digital-platform-strategy>
- Bughin, J., Catlin, T., & Dietz, M. (2019). *The right digital-platform strategy*. McKinsey Digital. Извлечено от <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-right-digital-platform-strategy#>
- Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M., & Willmott, P. (25 January 2018 r.). Why digital strategies fail. *McKinsey Quarterly*. Извлечено от <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-strategies-fail>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, 97-116. doi:10.1016/S0261-5177(99)00095-3
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2014). Smart Tourism Destinations. *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (стр. 553-564). Heidelberg: Springer.
- Dredge, D., Phi, G., Mahadevan, R., Meehan, E., & Popescu, E. (2018). *Digitalisation in Tourism: In-depth analysis of challenges and opportunities*. Copenhagen: Aalborg University.
- Drewel, M., Kluge, A., & Pierenkemper, C. (2017). Erfolgsgarant digitale Plattform – Vorreiter Landwirtschaft. *Wissenschaftsforum Intelligente Technische Systeme (WInTeSys) 2017, Band Band 369, 369*, стр. 53-66. Paderborn.
- Dufva, M., Koivisto, R., Ilmola-Sheppard, L., & Junno, S. (2017). Anticipating Alternative Futures for the Platform Economy. *Technology Innovation Management Review*, 7(9), стр. 6-16. doi:[doi:doi.org/timreview.ca/article/1102](https://doi.org/timreview.ca/article/1102)
- Durst, S., Hammada, B., Nguyen, H. D., & Asl, M. M. (2021). Sustainable business models and small- and medium-sized enterprises – A literature review. *Sustainable Development and Engineering Economics*, 1(4), 54-79. doi:10.48554/SDEE.2021.1.4
- Fadler, M., & Legner, C. (2020). Who Owns Data in The Enterprise? Rethinking Data Ownership in Times Of Big Data And Analytics. *Twenty-Eigth European Conference on Information Systems (ECIS2020)*. Marrakesh. Извлечено от [https://aisel.aisnet.org/ecis2020\\_rp/207](https://aisel.aisnet.org/ecis2020_rp/207)

- Faus, J. (2020). *This is how coronavirus could affect the travel and tourism industry*. World Economic Forum. Извлечено от <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/world-travel-coronavirus-covid19-jobs-pandemic-tourism-aviation/>
- Flagestad, A., & Hope, C. (2001). Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective. *Tourism Management*, 22(5), стр. 445-461. doi:10.1016/S0261-5177(01)00010-3
- Fu, X., Avenyoa, E., & Ghauri, P. (2021). Digital platforms and development: a survey of the literature. *Innovation and Development*, 11(2-3), стр. 303-321. doi:doi.org/10.1080/2157930X.2021.1975361
- Fukuda, K., & Watanabe, C. (2012). Innovation Ecosystem for Sustainable Development. In P. C. (Ed.), *Sustainable Development - Policy and Urban Development - Tourism, Life Science, Management and Environment* (pp. 389-). InTech. Retrieved from <http://www.intechopen.com/books/sustainable-development-policy-and-urban-development-tourism-life-science-management-and-environment/innovation-ecosystem-for-sustainable-development>
- Gao, Y., Zhang, Q., Xu, X., Jia, F., & Lin, Z. (2022). Service design for the destination tourism service ecosystem: a review and extension. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 27(3), стр. 225-245. doi:DOI: 10.1080/10941665.2022.2046119
- Gao, Y., Zhang, Q., Xu, X., Jia, F., & Lin, Z. (2022). Service design for the destination tourism service ecosystem: a review and extension. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 27(3), 225-245. doi:10.1080/10941665.2022.2046119
- Gregory, A., Cone, E., & Alfi, S. (2020). *How digital business ecosystems drive efficiency and innovation in a new era*. Oxford Economics. Извлечено от <https://www.oxfordeconomics.com/publication/open/338571>
- Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C., & Lamsfus, C. (2015). Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems. *Computers in Human Behavior*, 50, 558-563. doi:<https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.043>
- Hänninen, M., Mitronen, L., & Kwanb, S. K. (н.д.). Multi-Sided Marketplaces and the Transformation of Retail: A Service Systems Perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49, стр. 380–388. doi:doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.015
- Hillebrand, B., Driessen, P., & Koll, O. (2015). Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, стр. 411–428. doi:<https://doi.org/10.1007/s11747-015-0424-y>
- Industrial Structure Council. (2005). *Science & Technology Policy Inducing Technological Innovation*. Извлечено от [www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g50223a01j.pdf](http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g50223a01j.pdf)

- Jesson, J., Matheson, L., & Lacey, F. M. (2011). *Doing your literature Review : traditional and systematic techniques*. SAGE.
- Kiesling, L. (2020). Plug-and-play, mix-and-match: a capital systems theory of digital technology platforms. *Rev Austrian Econ*, 34, стр. 13–32.  
doi:doi.org/10.1007/s11138-020-00513-w
- Li, W., Badr, Y., & Biennier, F. (2012). Digital Ecosystems: Challenges and Prospects. *Proceedings of the International Conference on Management of Emergent Digital EcoSystems*, (стр. 117-122).
- Lis, D., & Otto, B. (2020). Data Governance in Data Ecosystems – Insights from Organizations. *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, 12. Извлечено от  
[https://aisel.aisnet.org/amcis2020/strategic\\_uses\\_it/strategic\\_uses\\_it/12](https://aisel.aisnet.org/amcis2020/strategic_uses_it/strategic_uses_it/12)
- Maheshwari, A. (2019). *Digital Transformation: Building Intelligent Enterprises*. John Wiley & Sons.
- Masril, M., Hendrik, B., Putri, R. A., Giatman, M., & Syahril, I. (June 2020 r.). Digital transformation in tourism sector: support enhancement entrepreneur career. *Journal of Education and Social Sciences*, 15(1), 48-55.
- Medlik, S. (2003). *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*.
- Miric, M., & Jeppesen, L. B. (2020). Does piracy lead to product abandonment or stimulate new product development?: Evidence from mobile platform-based developer firms. *Strategic Management Journal*, 41(12), стр. 2155–2184. doi:doi.org/10.1002/smj.3208
- Morant-Martínez, O., Santandreu-Mascarell, C., Canós-Darós, L., & Roig, J. M. (2019). Ecosystem Model Proposal in the Tourism Sector to Enhance Sustainable Competitiveness. *Sustainability*, 11(23).  
doi:https://doi.org/10.3390/su11236652
- Nooren, P., van Gorp, N., van Eijk, N., & Ó Fathaigh, R. (2018). Should We Regulate Digital Platforms? A New Framework for Evaluating Policy Options. *P&I*, 10(3), стр. 264-301. doi:doi.org/10.1002/poi3.177
- Nübel, K., Bühler, M. M., & Jelinek, T. (2021). Federated Digital Platforms: Value Chain Integration for Sustainable Infrastructure Planning and Delivery. *Sustainability*, 13. doi:https://doi.org/10.3390/su13168996
- Pencarelli, T. (2020). The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology & Tourism*, 22(5). doi:10.1007/s40558-019-00160-3
- Philipp, J., Thees, H., Olbrich, N., & Pechlaner, H. (2022). Towards an Ecosystem of Hospitality: The Dynamic Future. *Sustainability*, 14(2).  
doi:https://doi.org/10.3390/su14020821
- Pranita, D. (2018). Digitalization: The Way to Tourism Destination's Competitive Advantage (Case Study of Indonesia Marine Tourism). *KnE Social Sciences*, 3(11), 243–253. doi:10.18502/kss.v3i11.2763

- Rausser, G., Strielkowski, W., & Korneeva, E. (2021). Sustainable tourism in the digital age: Institutional and economic implications. *Terra Economicus*, 19(4), 141-159. doi:DOI: 10.18522/2073-6606-2021-19-4-141-159
- Ritchie, J., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. CABI Publishing.
- Royakkers, L., Timmer, J., Kool, L., & van Est, R. (2018). Societal and ethical issues of digitization. *Ethics and Information Technology*, 20(2), стр. 127–142. doi:doi.org/10.1007/s10676-018-9452-x
- Sabbagh, K., El-Darwiche, B., Friedrich, R., & Singh, M. (2012). *Maximizing the impact of digitization*.
- Schaffer, N., Engert, M., Sommer, G., Shokoui, J., & Krcmar, H. (2021). The Digitized Ecosystem of Tourism in Europe: Current Trends and Implications. От N. Schaffer, M. Engert, G. Somme, J. Shokou, & H. Krcmar, *Information and Communication Technologies in Tourism 2021* (стр. 352–364). Springer. doi:10.1007/978-3-030-65785-7\_34
- Schroeder, G. (2002). *Lexikon der Tourismuswirtschaft*. TourCon Niedecken.
- Scientific Foresight Unit (STOA) EPRS | European Parliamentary Research Service. (2021). *Online platforms: Economic and societal effects*. doi: doi:10.2861/844602
- Simonsson, J., Magnusson, M., & Johanson, A. (2020). Organizing the Development of Digital Product-Service Platforms. *Technology Innovation Management Review*, 10(3), стр. 37-48. doi:DOI: 10.22215/timreview/1335
- Takagi, S. (2020). Literature survey on the economic impact of digital platforms. *IJEPS*, стр. 449–464. doi:doi.org/10.1007/s42495-020-00043-0
- Tiago, F., Gil, A., Stemberger, S., & Borges-Tiago, T. (2021). Digital sustainability communication in tourism. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(1), 27-34. doi:https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.002
- Udacity. (2021). *Talent Transformation Global Impact Report*. Извлечено от <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-01/Talent-transformation.pdf>
- Valdez-de-Leon, O. (2019). How to Develop a Digital Ecosystem: a Practical Framework. *Technology Innovation Management Review*, 9(8), 43-54. doi:http://doi.org/10.22215/timreview/1260
- van den Boom, J., & Samranchit, P. (10 December 2020 r.). Assessing the Long Run Competitive Effects of Digital Ecosystem Mergers. Извлечено от <https://ssrn.com/abstract=3746343>
- Vargas-Sánchez, A. (2016). Exploring the concept of smart tourist destination. *ENLIGHTENING TOURISM. A PATHMAKING JOURNAL*, 6(2), 178-196. doi:https://doi.org/10.33776/et.v6i2.2913



- Velikova, E. (2019). Innovation and digitalization in tourism - restriction or development for business in Bulgaria. *Trakia Journal of Sciences*, 17(1), 252-258. doi:doi:10.15547/tjs.2019.s.01.041
- Weiss, P., & Grab, B. (2020). Risks and opportunities of digital platforms for scaling business models. *New Trends in Sustainable Business and Consumption*, (стр. 829-834). Messina. Извлечено от [https://conference.ase.ro/pdf/BASIQ\\_2020\\_Conference\\_proceedings.pdf](https://conference.ase.ro/pdf/BASIQ_2020_Conference_proceedings.pdf)
- World Economic Forum. (2018). *The future of jobs report 2018*. Geneva: Centre for the New Economy and Society. Извлечено от [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)
- Xiang, Z., & Fesenmaier, D. R. (2017). Big data analytics, tourism design and smart tourism. От Z. Xiang, & D. R. Fesenmaier, *Analytics in Smart Tourism Design: Concepts and Methods* (стр. 299-307). Springer Cham. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-319-44263-1>
- Zeqiri, A., Dahmani, M., & Ben yousef, A. (2020). Digitalization of the tourism industry: What are the impacts of the new wave of technologies. *Balkan Economic Review*, 63-82. doi:hal-03523747
- Божинова, М., Личев, Т., Тодорова, Л., Павлов, П., & Георгиева, К. (2019). Съвременни измерения на управлението на туристическа дестинация България. *Алманах Научни изследвания*, 27, 7-38. Извлечено от <https://dlib.uni-svishtov.bg/handle/10610/4078>
- Минчева-Али, О. (2021). Роля на дигитализацията в туризма. *Strategiczne perspektywy rozwoju wspóczesnego biznesu*, (стр. 34-39).
- Минчева-Али, О., & Наумов, Н. (2020). Туристически бизнес и цифрова трансформация в България. *Развитие на българската и европейската икономика – предизвикателства и възможности*, т. 4 (стр. 153-159). Велико Търново: Университетско издателство „Св. св. Кирил и Методий“.
- Национален статистически институт. (31 08 2022 г.). *Брой на нефинансовите предприятия по групи според броя на заетите в тях лица и статистически райони*. Извлечено от Национален статистически институт: <https://www.nsi.bg/bg/content/8212/%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B9-%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B0>
- Нешков, М., Маринов, С., Казанджиева, В., Кадиева, С., Дянков, Т., & Рачев, Р. (2013). *Конкурентоспособност на туристическата дестинация*. ФИЛ ООД.
- Станева, С. (2016). Управление на туристическа дестинация чрез прилагане на интегриран модел за устойчив туризъм. *Управление и устойчиво развитие*, 60, 43-50.



ИНСТИТУТ ЗА НАУЧНИ  
ИЗСЛЕДВАНИЯ  
ПРИ СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ  
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЩОВ

# АЛМАНАХ

## НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

НАУКА, ЗНАНИЕ,  
ИНОВАЦИИ -  
СИНЕРГИЯ  
ЗА УСТОЙЧИВО  
РАЗВИТИЕ

том 31, 2023 г.

Академично издателство „ЦЕНОВ“  
Свищов - 2023 г.



ИНСТИТУТ ЗА НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ” – СВИЦОВ

## **АЛМАНАХ НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ**

# **НАУКА, ЗНАНИЕ, ИНОВАЦИИ – СИНЕРГИЯ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ**

ТОМ 31  
2023

АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО „ЦЕНОВ” – СВИЦОВ

Издава се със средства от целевата субсидия за научна дейност на СА „Д. А. Ценов”, съгласно Наредбата за условията и реда за оценката и планирането, разпределението и разходването на средствата от държавния бюджет за финансиране на присъщата на държавните висши училища научна или художествено творческа дейност.

#### **РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:**

Доц. д-р Евелина Парашкевова-Великова	Главен редактор Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Доц. д-р Любомир Иванов	Заместник-главен редактор Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Проф. д. ик. н. Виктор Чужиков	Киевски национален икономически университет, <i>Киев, Украйна</i>
Проф. д-р Николае Панеа	Университет в Крайова, <i>Крайова, Румъния</i>
Проф. д-р Теодора Димитрова	Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Проф. д-р Тадия Джукич	Университет Ниш, <i>Ниш, Сърбия</i>
Доц. д-р Анисоара Дуика	Университет Валахия, <i>Търговище, Румъния</i>
Доц. д-р Венцислав Василев	Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Доц. д-р Венцислав Вечев	Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Доц. д-р Здравко Любенов	Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Доц. д-р Любка Илиева	Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Доц. д-р Силвия Костова	Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Д-р Рейчъл Маритц	Университет в Претория, <i>Претория, Южна Африка</i>

Анка Танева – стилев редактор

Ст. преп. Радка Василева - стилев редактор на английски език

Живка Тананеева – технически секретар

© ИНСТИТУТ ЗА НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

© СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „ДИМИТЪР А. ЦЕНОВ”

**ISSN 1312-3815**



INSTITUTE FOR SCIENTIFIC RESEARCH  
D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS – SVISHTOV

## **SCIENTIFIC RESEARCH ALMANAC**

# **SCIENCE, KNOWLEDGE, INNOVATION - SYNERGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

**VOLUME 31  
2023**

TSENOV ACADEMIC PUBLISHING HOUSE

This issue is funded by the state “Ordinance on the terms and procedure for the evaluation and planning, allocation and spending of the state budget funds in financing scientific or artistic activities, intrinsic to state higher schools” for the inherent to the "D. A. Tsenov" Academy of Economics scientific activity.

## **EDITORIAL BOARD**

Assoc. Prof. Evelina Parashkevova-  
Velikova, PhD

Editor-in-chief

D. A. Tsenov Academy of Economics –  
Svishtov

Assoc. Prof. Lyubomir Ivanov, PhD

Deputy editor-in-chief

D. A. Tsenov Academy of Economics –  
Svishtov

Prof. Viktor Chuzhikov, DSc

Kyiv National Economic University,  
*Kyiv, Ukraine*

Prof. Nicolae Panea, PhD

University of Craiova, *Craiova, Romania*

Prof. Teodora Dimitrova, PhD

D. A. Tsenov Academy of Economics –  
Svishtov

Prof. Tadija Djukic, PhD

University of Nis, *Nis, Serbia*

Assoc. Prof. Anisoara Duica, PhD

Valahia University of Targoviste,  
*Targoviste, Romania*

Assoc. Prof. Ventsislav Vasilev, PhD

D. A. Tsenov Academy of Economics –  
Svishtov

Assoc. Prof. Ventsislav Vechev, PhD

D. A. Tsenov Academy of Economics –  
Svishtov

Assoc. Prof. Zdravko Lyubenov, PhD

D. A. Tsenov Academy of Economics –  
Svishtov

Assoc. Prof. Lyubka Ilieva, PhD

D. A. Tsenov Academy of Economics –  
Svishtov

Assoc. Prof. Silviya Kostova, PhD

D. A. Tsenov Academy of Economics –  
Svishtov

Dr Rachel Maritz

University of Pretoria,  
*Pretoria, South Africa*

Anka Taneva – stylistic editor

Sen. Lect. Radka Vasileva - translator

Zhivka Tananeeva – technical secretary

© INSTITUTE FOR SCIENTIFIC RESEARCH

© D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS – SVISHTOV

**ISSN 1312-3815**

# СЪДЪРЖАНИЕ

## Раздел I

### Ускорено икономическо развитие и иновации

- Галина Чиприянова, Радосвета Кръстева-Христова**  
Актуални аспекти при обучението на специалисти с висше счетоводно-икономическо образование ..... 7
- Любчо Варамезов, Искра Пантелеева, Кармен Вранчев, Боян Вранчев**  
Изследване влиянието на преките германски инвестиции на регионално равнище (по примера на „Аурубис България“)..... 38
- Марияна Божинова, Любка Илиева, Кристина Шопова,  
Невена Ляскова-Великова, Василена Кръстанова**  
Развитие на туристическа дестинация България посредством икономиката на преживяванията ..... 70

## Раздел II

### Устойчиво и балансирано развитие

- Таня Горчева, Здравко Любенов, Ивайло Петров**  
Европейската зелена сделка – предпоставка за генериране на устойчив и приобщаващ растеж в българската икономика ..... 103
- Венцислав Василев, Пламен Йорданов, Румен Ерусалимов, Николай Нинев, Анелия Панева, Валентина Нинова, Таня Илиева, Маргарита Николова, Йордан Йорданов, Николай Илиев, Радка Василева**  
Социално-икономически характеристики и възможности за конвергенция на животозастраховането и пазарноориентираното социално осигуряване ..... 133
- Пламен Петков, Красимира Славева, Стела Касабова, Маргарита Шопова, Тихомир Върбанов, Евгени Овчинников**  
Управление на отпадъците в България и Европейския съюз – сравнителен анализ ..... 167
- Стоян Проданов, Петко Ангелов, Силвия Заркова**  
Макропруденциалните политики – фактор за финансова стабилност в балканските държави ..... 202

### Раздел III

#### Дигитална трансформация на икономиката и обществото

- Елица Лазарова, Надежда Веселинова, Юлиан Господинов, Мариела Стоянова** Стратегически аспекти на електронното административно обслужване в общините в република България ..... 237
- Петя Емилова, Веселин Попов, Кремена Маринова-Костова, Маргарита Сотиров, Мартин Александров** Дигитална екосистема на туристическа дестинация ..... 268
- Пенка Шишманова, Йордан Василев, Людмил Несторов, Таня Тодорова, Александрина Александрова, Елица Петкова** Готовност на студентите–икономисти от висшите училища в Северен централен район на планиране за реализация на трудовия пазар в условията на дигитална трансформация..... 301
- Андрей Захариев, Галина Захариева, Маргарита Михайлова, Катя Иванова, Маргарита Николова** Дигиталната трансформация в управлението на човешките ресурси в българските финансови предприятия ..... 335



# CONTENTS

## Section I

### Accelerated Economic Development and Innovations

- Galina Chipriyanova, Radosveta Krasteva-Hristova**  
Current aspects of training in economics and accounting at higher schools ..... 7
- Lyubcho Varametzov, Iskra Panteleeva, Karmen Vranchev, Boyan Vranchev**  
Research the Impact of German Direct Investment at the Regional Level  
(Aurubis Bulgaria Case)..... 38
- Mariyana Bozhinova, Lyubka Ilieva, Kristina Shopova, Nevena Lyaskova-Velikova, Vasilena Krystanova**  
Development of Tourism Destination Bulgaria through the Experience  
Economy..... 70

## Section II

### Sustainable and Balanced Development

- Tanya Gorcheva, Zdravko Lyubenov, Ivaylo Petrov**  
The European Green Deal – a Prerequisite for Generating Sustainable and  
Inclusive Growth in the Bulgarian Economy ..... 103
- Ventsislav Vasilev, Plamen Yordanov, Rumen Yerusamov, Nikolay Ninov, Aneliya Paneva, Valentina Ninova, Tanya Ilieva, Margarita Nikolova, Yordan Yordanov, Nikolay Iliev, Radka Vasileva**  
Socio-Economic Characteristics and Opportunities for Convergence of Life  
Insurance and Market-Oriented Social Insurance ..... 133
- Plamen Petkov, Krasimira Slaveva, Stela Kasabova, Margarita Shopova, Tihomir Varbanov, Evgeni Ovchinnikov**  
Waste Management in Bulgaria and the European Union – Comparative  
Analysis ..... 167
- Stoyan Prodanov, Petko Angelov, Silvia Zarkova**  
Macroprudential Policies – a Factor for Financial Stability in the Balkan  
Countries ..... 202

**Section III**  
**Digital Transformation of Economy and Society**

<b>Elitsa Lazarova, Nadezhda Veselinova, Yuliyana Gospodinova, Mariela Stoyanova</b> Strategic Aspects of the Electronic Administrative Service in the Municipalities In Bulgaria .....	237
<b>Petya Emilova, Veselin Popov, Kremena Marinova, Margarita Sotirova, Martin Aleksandrov</b> Digital Ecosystem of a Tourist Destination .....	268
<b>Penka Shishmanova, Yordan Vasilev, Lyudmil Nestorov, Tanya Todorova, Aleksandrina Aleksandrova, Elitsa Petkova</b> Readiness of Economics Students from Higher Schools in the North Central Planning Region for Realization on the Labour Market Under the Conditions of Digital Transformation .....	301
<b>Andrey Zahariev, Galina Zaharieva, Margarita Mihaylova, Katya Ivanova, Margarita Nikolova</b> The Digital Transformation of the Human Resources Management in Bulgarian Financial Enterprises .....	335

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ”

АЛМАНАХ НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

ТОМ 31

**НАУКА, ЗНАНИЕ, ИНОВАЦИИ –  
СИНЕРГИЯ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ**

Даден за печат на 20.02.2023 г., излязъл от печат на 29.03.2023 г.

Поръчка № 18837, тираж: 100 бр.

Издателство и печат: Академично издателство „Ценов”

Свищов, ул. „Цанко Церковски“ 11А

**ISSN 1312-3815**