

Сборник с доклади от кръгла маса

ДИГИТАЛИЗАЦИЯ. ИКОНОМИКА. ТУРИЗЪМ.



Proceedings of the Round Table

DIGITALIZATION. ECONOMY. TOURISM.

2025

Сборник с доклади от кръгла маса
„Дигитализация. Икономика. Туризъм.“
24 октомври 2025 г.

Proceedings of the Round Table
“Digitalization. Economy. Tourism.”
24 October 2025

Сборникът е издаден в резултат на проведената кръгла маса „Дигитализация. Икономика. Туризъм.“. Събитието е организирано в рамките на проект „Стимулиране внедряването на технологични иновации в туристическата дестинация (на примера на триизмерни дигитални продукти)“ с № ФСД-31-328-21/23.04.2025 г. Проектът е одобрен по Наредбата за условията и реда за оценка, планиране, разпределение и разходване на средствата от държавния бюджет за финансиране на присъщата научна или художественотворческа дейност на ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“ за 2025 г.

The proceedings are published as a result of the round table “Digitalization. Economy. Tourism.” The event was organized within the project “Encouraging the Implementation of Technological Innovations in the Tourist Destination (Using the Example of Three-Dimensional Digital Products)” No. FSD-31-328-21/23.04.2025. The project was approved under the Ordinance regulating the conditions and procedures for the evaluation, planning, allocation and expenditure of state budget funds for financing the research or creative activities inherent to state higher education institutions at Veliko Tarnovo University “St. Cyril and St. Methodius” for implementation in 2025.

Всички доклади в сборника са рецензирани.

Авторите носят отговорност за съдържанието на докладите, изразените мнения, използваните данни, цитирани източници и езиково-стиловото оформление.

Издавател „Ай анд Би“, Велико Търново, Bulgaria, 2025

ISBN: 978-619-7738-31-5

All papers in the proceedings are peer reviewed.

The authors are responsible for the content of the papers, the opinions expressed, the data used, the sources cited and the linguistic and stylistic layout.

Publisher “I & B”, Veliko Tarnovo, Bulgaria, 2025

ISBN: 978-619-7738-31-5

Организационен комитет:

Доц. д-р Венцислав Статов, Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий”,
България

Проф. д-р Слави Димитров, Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий”,
България

Доц. д-р Десислава Вараджакова, Национален институт по геофизика, геодезия и
география при Българска академия на науките и Великотърновски университет „Св. св.
Кирил и Методий”, България

Доц. д-р Анатолий Асенов, Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий”,
България

Гл. ас. д-р Надежда Костадинова, Великотърновски университет „Св. св. Кирил и
Методий”, България

Гл. ас. д-р Олга Манчева-Али, Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий”,
България

Гл. ас. д-р Мариела Димитрова, Великотърновски университет „Св. св. Кирил и
Методий”, България

Юлиан Тотев, Национален институт по геофизика, геодезия и география при Българска
академия на науките и магистър във Великотърновски университет „Св. св. Кирил и
Методий”, България

Диана-Мария Преда (Наум), докторант, Букурещки университет за икономически науки,
Румъния

Даниела-Елена Мокану, докторант, Букурещки университет за икономически науки,
Румъния

Международен научен/програмен комитет:

Проф. д-р Марияна Николова, Великотърновски университет „Св. Св. Кирил и Методий“, България

Проф. д-р Слави Димитров, Великотърновски университет „Св. Св. Кирил и Методий“, България

Проф. д-р Иван Марков, Великотърновския университет „Св. св. Кирил и Методий“, България

Проф. д-р Сергей Охрименко, ръководител на Лабораторията по информационна сигурност, Академия за икономически изследвания на Молдова (Кишинев, Молдова)

Проф. д-р Олимпия Стате, заместник-декан на Факултета по бизнес и туризъм, Букурещки университет за икономически науки, Румъния

Проф. д-р Адриана Брамбила, Федерален университет в Параиба, Бразилия

Проф. д-р Анураг Хазарика, декан и доцент по бизнес мениджмънт и администрация, Отворен университет 21-ви век, САЩ и гостуващ факултет по икономика и счетоводство и финанси в Университета Тезпур, Асам, Индия

Доц. д-р Елмира Годжаева, Азербайджански държавен икономически университет, Азербайджан

Доц. д-р Неджибе Шен, Университет Ерзинджан Бинали Йълдъръм, Турция

Доц. д-р Венцислав Статев, Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“, България

д-р Десислава Вараджакова, Национален институт по геофизика, геодезия и география при Българска академия на науките и Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“, България

Доц. д-р Анатолий Асенов, Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“, България

Доц. д-р Татяна Гутиум, Национален институт за икономически изследвания, Академия за икономически изследвания на Молдова, Молдова

д-р Лучия Гужуман, ръководител на катедра „Информационни технологии и информационен мениджмънт“, Академия за икономически изследвания на Молдова (Кишинев, Молдова)

Д-р Самикшя Мадхукуля, асистент по социология и културни изследвания, Отворен университет 21-ви век, САЩ

Байку Клаудия Габриела, научен сътрудник III, Институт за световна икономика, Румънска академия

Organizing Committee:

Assoc. Prof. PhD Ventsislav Statev, “St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo, Bulgaria

Prof. PhD Slavi Dimitrov, “St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo, Bulgaria

Assoc. Prof. PhD Desislava Varadzhakova, National Institute of Geophysics, Geodesy and Geography at Bulgarian Academy of Sciences and “St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo, Bulgaria

Assoc. Prof. PhD Anatoliy Asenov, “St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo, Bulgaria

Chief Assist. Prof. PhD Nadezhda Kostadinova, “St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo, Bulgaria

Chief Assist. Prof. PhD Olga Mancheva-Ali, “St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo, Bulgaria

Chief Assist. Prof. PhD Mariela Dimitrova, “St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo, Bulgaria

Julian Totev, National Institute of Geophysics, Geodesy and Geography at Bulgarian Academy of Sciences and master in “St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo, Bulgaria

Diana-Maria Preda (Naum), PhD Student, Bucharest University of Economic Studies, Romania

Daniela-Elena Mocanu, PhD Student, Bucharest University of Economic Studies, Romania

International Scientific/ Program Committee:

Prof. PhD Mariyana Nikolova, “St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo, Bulgaria

Prof. PhD Slavi Dimitrov, “St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo, Bulgaria

Prof. PhD Ivan Markov, h.c. at “St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo, Bulgaria

Prof. DSc Serghei Ohrimenco, Head of the Laboratory of Information Security, Academy of Economic Studies of Moldova (Chisinau, Moldova)

Prof. PhD Olimpia State, Vice Dean of the Faculty of Business and Tourism, Bucharest University of Economic Studies, Romania

Prof. PhD Adriana Brambilla, Federal University of Paraiba, Brazil

Prof. PhD Anurag Hazarika, Dean and Associate Professor of Business Management and Administration, 21st Century Open University, USA and Visiting Faculty of Economics and Accounting and Finance at Tezpur University, Assam, India Assoc

Assoc. Prof. PhD Elmira Gojayeva, Azerbaijan State University of Economics, Azerbaijan

Asst. Prof. PhD Necibe Şen, Erzincan Binali Yildirim University, Turkey

Assoc. Prof. PhD Ventsislav Statev, “St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo, Bulgaria

Assoc. Prof. PhD Desislava Varadzhakova, National Institute of Geophysics, Geodesy and Geography at Bulgarian Academy of Sciences and “St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo, Bulgaria

Assoc. Prof. PhD Anatoliy Asenov, “St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo, Bulgaria

Assoc. Prof. PhD Tatiana Gutium, National Institute of Economic Research, Academy of Economic Studies of Moldova, Moldova

Assoc. Prof. Lucia Gujuman, PhD, Head of the Department of Information Technology and Information Management, Academy of Economic Studies of Moldova (Chisinau, Moldova)

PhD Samikshya Madhukullya, Assistant Professor of Sociology and Cultural Studies, 21st Century Open University, USA

Baicu Claudia Gabriela, Scientific Researcher III, Institute for World Economy, Romanian Academy

СЪДЪРЖАНИЕ/ CONTENTS

	<i>ПРЕДГОВОР/ FOREWORD</i>	9
1.	<i>РАЗВИТИЕ НА ТУРИЗМА В КАБО ВЕРДЕ И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА НЕГОВАТА ДИГИТАЛИЗАЦИЯ</i> Слави Димитров	10
2.	<i>ПОДОБРЯВАНЕ ИМИДЖА НА ДЕСТИНАЦИЯ ХИСАРЯ ЧРЕЗ ТЕХНОЛОГИЧНИ ИНОВАЦИИ</i> Златка Григорова, Емил Кичуков, Николай Нейков, Светлана Станева .	22
3.	<i>СТРАТЕГИЧЕСКО КАЛКУЛИРАНЕ ЗА КРЪГОВА СТОЙНОСТ: ИНТЕГРАЦИЯ НА ДЕЙНОСТИ, ЖИЗНЕН ЦИКЪЛ И РАЗХОДИ</i> Силвия Чуканска	36
4.	<i>ПРАКТИЧЕСКИЯТ ОПИТ НА ПРАГА ПО ПРИЛАГАНЕ НА ДИГИТАЛНИ ТУРИСТИЧЕСКИ УСЛУГИ</i> Мариела Димитрова, Елена Русинова	53
5	<i>РИСКОВЕ В ПРОЦЕСА ПО ДИГИТАЛИЗАЦИЯ</i> Мариела Димитрова, Ния Миновска	60
6.	<i>ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА ВЪРХУ ЕФЕКТИВНОСТТА НА УПРАВЛЕНСКИТЕ ПРОЦЕСИ И КЛИЕНТСКОТО ПРЕЖИВЯВАНЕ В РЕСТОРАНТЪОРСТВОТО: ПРИМЕРА НА ГРАД ПЕРУЩИЦА</i> Павлина Бакова-Исова	68
7.	<i>ХОТЕЛИЕРСТВО В НИСКО АДАПТИРАНА СРЕДА – АВТОРСКИ КРИТИЧЕН АНАЛИЗ</i> Мерт Пашаоглу	88
8.	<i>ЕКОЛОГИЧНИЯТ ТУРИЗЪМ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА МЕСТНО РАЗВИТИЕ: ПРИМЕРЪТ НА ГРАД ЕЛЕНА</i> Камелия Димова	97
9.	<i>ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД СЕМЕЙНОТО ХОТЕЛИЕРСТВО КАТО ЧАСТ ОТ СЕЛСКИЯ ТУРИЗЪМ НА ПЕРУЩИЦА</i> Павлина Бакова-Исова	106

10.	<i>COMPETITIVENESS OF THE MOLDOVAN TOURISM SECTOR: ASSESSMENT AND PATHWAYS FOR IMPROVEMENT UNDER REGIONAL COMPETITION</i> Tatiana Gutium	117
11.	<i>SMART GRIDS AS THE FOUNDATION OF DIGITALIZATION AND SUSTAINABLE TOURISM: SECURITY AND ENERGY EFFICIENCY</i> Svetlana Coniuc, Alexei Rusanov	124
12.	<i>ANALYSIS OF TOURISM DEVELOPMENT IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA</i> Violeta Bogdanova, Oxana Gradinari	135
13.	<i>VACATION MODE: THREATS TO PAYMENT CARDS AND DIGITAL ASSETS IN LEISURE AREAS</i> Ghenadie Belinschi	141
14.	<i>DIGITAL ECONOMY AND TOURISM DEVELOPMENT: INVESTMENT PRIORITIES FOR SUSTAINABLE GROWTH</i> Elmira Gojaeva, Fuad Gasimov	152
15.	<i>THE ROLE OF THE TOURISM SECTOR IN PROMOTING REGIONAL DEVELOPMENT OF THE AZERBAIJAN ECONOMY</i> Elmira Gojaeva, Sabina Aliyeva	160
16.	<i>AGRO – TOURISM IN AZERBAIJAN: RECENT TRENDS, IMPACTS AND POLICY PATHWAYS</i> Aysun Behbudova	169
17.	<i>STATE SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP AND TOURISM IN THE REGIONS OF AZERBAIJAN</i> Aytaj Suleymanova	174
18.	<i>PROSPECTIVE DEVELOPMENT OF THE TOURISM SECTOR IN AZERBAIJAN</i> Eldar Vinogradov	190
19.	<i>DEVELOPMENT OF DIGITALIZATION IN TOURISM SERVICES</i> Desislava Varadzhakova, Olga Mancheva-Ali, Ventsislav Statev, Nadezhda Kostadinova, Marina Raykova, Yulian Totev	202

ПРЕДГОВОР

Кръглата маса „ДИГИТАЛИЗАЦИЯ. ИКОНОМИКА. ТУРИЗЪМ.“, организирана в рамките на проекта „Стимулиране внедряването на технологични иновации в туристическата дестинация (на примера на триизмерни дигитални продукти)“, събра участници от академичните среди, докторанти, специалисти от туристическия сектор и студенти.

По време на събитието бяха представени и обсъдени изследвания, насочени към прилагането на технологични решения в туристическата индустрия, развитието на дигитални услуги и продукти, както и значението на иновациите за икономическото развитие на дестинациите. Акцентът беше поставен върху връзката между дигитализацията и икономическите процеси в туризма, внедряването на интелигентни технологии и необходимостта от адаптиране на сектора към новите изисквания на дигиталната ера. Дискусиите потвърдиха важността на научния обмен и сътрудничеството между образователните институции и бизнеса за насърчаване на технологичните иновации в туристическата дестинация.

Организационният комитет изразява своята благодарност към всички участници за представените разработки, активното включване в обсъжданията и споделения опит. Техният принос допринесе за високото качество на форума и за постигането на неговите цели като обмен на знания, идеи и добри практики в областта на дигитализацията, икономиката и туризма.

FOREWORD

The round table “DIGITALIZATION. ECONOMY. TOURISM.”, organized within the framework of the project “Encouraging the Implementation of Technological Innovations in the Tourist Destination (Using the Example of Three-Dimensional Digital Products)”, brought together participants from academia, PhD students, specialists from the tourism sector, and students.

During the event, research was presented and discussed, focusing on the application of technological solutions in the tourism industry, the development of digital services and products, as well as the importance of innovation for the economic development of destinations. The emphasis was placed on the relationship between digitalization and economic processes in tourism, the implementation of intelligent technologies, and the need for the sector to adapt to the new requirements of the digital era. The discussions confirmed the importance of scientific exchange and the cooperation between educational institutions and business for promoting technological innovations in the tourist destination.

The Organizing Committee expresses its gratitude to all participants for the presented papers, active involvement in the discussions, and shared experience. Their contribution added to the high quality of the forum and to achieving its goals as an exchange of knowledge, ideas, and good practices in the field of digitalization, economy, and tourism.

РАЗВИТИЕ НА ТУРИЗМА В КАБО ВЕРДЕ И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА НЕГОВАТА ДИГИТАЛИЗАЦИЯ

TOURISM DEVELOPMENT IN CAPE VERDE AND OPPORTUNITIES FOR ITS DIGITALISATION

Слави Петров Димитров

Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“
Стопански факултет, Катедра „Туризъм“, България
e-mail : email: s.dimitrov@ts.uni-vt.bg

ABSTRACT: *The aim of the study is to analyze the state of tourism in Cape Verde and the opportunities for its digitalization. The country is a superb destination, known for its mild climate all year round, with temperatures around 25°C. The magnificent beaches, the incomparable natural landscapes, the traditional dances and music, the rich combination of cultural influences and history, make Cape Verde a unique and dream destination. The country is easily accessible from Europe and other continents, as the islands are relatively small and it is easy to travel from one island to another. In addition to the traditional seaside tourism offering “sun, sea and sand”, the government is striving to diversify the tourism sector and digitalize it.*

KEYWORDS: *Cape Verde, tourism, tourism resources, diversification, digitalization*

ВЪВЕДЕНИЕ

„Островите, тъй като искаха да бъдат кораби, претърпяха корабкрушение между морето и небето“. Изречението е от писателя от Кабо Верде, Агиналду Фонсека и илюстрира, с поетична лекота, устойчивостта на хората и земята, белязани от векове на колониализъм, робство, недостиг на ресурси и специфично географско положение. По този начин за Кабо Верде е разказано във величието на неговата история, в контрастите на островите и в богатството на неговите смесени корени.

Кабо Верде (Кабу Верде) е превъзходна дестинация, известна с мекия си климат през цялата година, с температури около 25°C през цялата година. С великолепни плажове, несравними природни пейзажи в света, традиционни танци и музика, богата комбинация от културни влияния и история, изпълнени с разнообразие превръщат Кабо Верде в уникална и мечтана дестинация.

Кабо Верде е безопасна и гостоприемна страна. Тя е лесно достъпно от Европа и други континенти, защото островите ѝ са сравнително малки; лесно е да пътувате от един остров до друг и да разглеждате всичко, което страната може да предложи.

МЕТОДОЛОГИЯ

Днешният турист е дигитален потребител, с различен профил от този от миналия век. Туристите са по-информирани и по-взискателни към туристическите услуги. Съвременният турист е с изисквания за индивидуални предложения, както и с предварителна оценка на посещавания обект. Това доведе до големи трансформации в туристическия сектор и появата на дигиталния туризъм.

През последните десетилетия развитието на информационните и комуникационните технологии (ИКТ) вероятно е най-големият двигател на промените в туристическия сектор. ООН Туризъм (UN Tourism) подчертава, че комбинацията от телекомуникации, компютри, бази данни, мрежи, интернет, мобилни телефони, безжични технологии, системи за глобално позициониране и смартфони е улеснила разработването на ефективни платформи за свързване на хора и бизнеси, обмен на информация и извършване на транзакции. Успоредно с непрекъснатия растеж на туризма през последните години, се наблюдава промяна в бизнес моделите и потребителското поведение, главно вследствие на световната икономическа криза, напредъка в технологиите и появата на дигитални платформи.

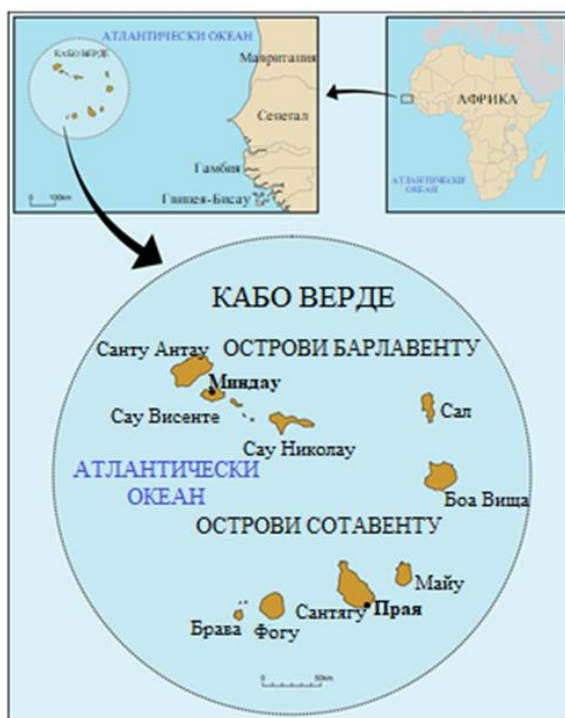
В Кабо Верде частният и публичният сектор вече изпитват нужда от адаптация и иновации, използвайки нови технологии за предоставяне на услуги на потребителите, като по този начин се избягва контекстът на физическо дистанциране. Една от наличните услуги е паспортът „ComVida“, протокол, базиран на блокчейн технологията, който позволява обмен на информация сигурно и напълно криптирано.

Тази промяна в глобалната парадигма допълнително засили необходимостта и актуалността на това изследване. *Предмет* на изследване е развитието на туризма в Кабо Верде, *обект* на изследване са особеностите на туризма в тази сравнително нова туристическа дестинация и възможностите за неговата дигитализация. Работата има за *цел* да разгледа туризма и възможностите за неговата дигиталната трансформация, т.е. участието на информационните и комуникационни технологии в туристическия сектор, техните предимства за стратегията за позициониране и диференциация във връзка с потенциала на туризма в Кабо Верде. Пилотният проект е разработен на остров Сантягу, по-точно в община Сау Домингуш. Използваните методи са теоретичния анализ и синтез, историографски метод, конвергентен анализ и графически методи.

РЕЗУЛТАТИ

Кабо Верде е островна държава с площ от 4 033 km², съставена от 10 острова, 9 от които са населени. Архипелагът се намира в Атлантическия океан, на 455 км от бреговете на Западна Африка, на същата географска ширина като Карибите, и е част от групата атлантически острови, заедно с Азорските острови, о-ви Мадейра и Канарските острови. Сенегал, Мавритания, Гамбия и Гвинея-Бисау са най-близките съседи.

Архипелагът е разделен на два района: Надветрени острови - Барлавенту (на север) и Подветрени острови - Сотавенту (на юг). В групата на Барлавенту с главен град Минделу са островите на: Боа Вища, Сал, Санту Антау, Санта Лузия (необитаем природен резерват), Сау Николау и Сау Висенте. Групата Сотавенту се състои от островите: Брава, Фогу, Майу и Сантягу (фиг. 1). Сантягу е най-големият остров с 991 км², следван от Санту Антау със 779 км². Брава и Сал са двата най-малки острова, съответно с 62,51 км² и 219,8 км² (Димитров 2008, 134).



Фигура 1. Географско разположение на Кабо Верде - основни острови

Източник: https://en.wikipedia.org/wiki/Cape_Verde

Островите са с вулканичен произход. Техният релеф е пресечен, с дълбоки долини, стръмни склонове, тераси, ясно очертани кратери и много високи върхове. Най-високата точка е връх Фогу с 2829 м н.в. Въпреки наличието на три вулкана в Кабо Верде - Фогу, Брава и Санту Антау, от заселването на островите през XV в., до днес само вулканът Фогу е бил активен, с изригвания през 1951, 1995 и 2014 г. (<http://www.fogo.cv/>).

Архипелагът е повлиян от ивицата Сахел, участък от земя, около 700 км между пустинята и тропическите гори, от Сенегал до Судан. Географската изолация, съчетана с горещите въздушни маси, идващи от африканския континент, отличава Кабо Верде от останалите атлантически острови.

Наслаждаването на мекия климат е възможно през цялата година, а плажовете на Кабо Верде са желана дестинация за мнозина. Като цяло температурите варират от 22°C до 28°C през цялата година, но могат да се покачат до 32°C през лятото (юли-октомври). Температурата на водата в Атлантическият океан никога не пада под 22°C, но може да и достигне до 28°C през септември. Под влиянието на бреговете на Африка, тези атлантически острови представят постоянен силен бриз благодарение на пасатите, които помагат за облекчаване на горещините.

Що се отнася до флората, има: 755 вида растения, съсредоточени в защитени от архипелага територии, от които: 224 са местни и 92 са изключително за Кабо Верде. Необитаемият остров Санта Лузия и всички островчета на архипелага са основни природни резервати за опазването на видовото разнообразие (<https://www.visit-caboverde.com/en/about-cabo-verde/geography-and-geology>).

Населението наброява 590 хил. ж. Преобладават кабовердци (мулати) (65,5%), фулбу (14,4%), баланте, маджак и др. африканци (17,5%), португалци (1,6%), други (1%).

Португалският език е официален, друг език е криулу (португалски диалект), който е различен за деветте обитаеми острова. Страната членува в Общността на португалоговорещите страни и едновременно е франкофонска страна. Преобладават християните, които са 96% (от тях католици – 96,3%, протестанти – 3,7%), мюсюлмани сунити (3%), Извън страната живеят около 40 хил. души, главно в африканските страни и Португалия. Столица е град Прая (113 хил. ж.). Други градове са Минделу, Рибейра Брава, Сау Фелипе. Страната се разделя на 14 района.

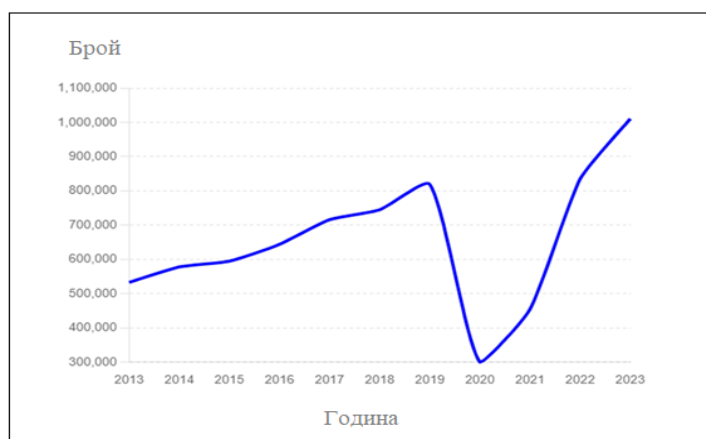
Архипелагът Кабо Верде е необитаем и е открит през 1456 г. от португалски изследователи, при управлението на крал Афонсу V. Две години по-късно започва неговото заселване. В продължение на векове островите се открояват, поради

географското си положение, като важен търговски център, снабдяване и трафик на роби по пътищата, които свързват европейския континент с Африка, Бразилия и Северна Америка. Португалското господство остава до ХХ-ти в., когато настъпват политически промени довели до обявяване на независимостта на 5.07.1975 г. Страната е република, начело с президент. Официалната валута е кабо вердейското ешкуду (Димитров 2008, 135-136).

Стопанството на страната е сравнително слабо развито. БВП се формира в по-голямата си част от третичния сектор, номиналният БВП на човек е 3 754 дол. (най-висок за Западна Африка), а според индекса на човешко развитие - 0.662, страната е на 128-мо място в света (Матеев 2024, 152).

РАЗИСКВАНЕ

Туризмът в Кабо Верде, започва да се развива през 70-те години на ХХ в. с усвояване на туристическия потенциал на о-в Сал. Туризмът отбелязва бавен ръст през 80-те и 90-те години на миналия век, за да се превърне постепенно в един от основните двигатели на икономиката на Кабо Верде. Преди пандемията от COVID-19 осигурява 24% от БВП на страната, 10% от официалната заетост и по-голямата част от преките чуждестранни инвестиции на Кабо Верде (Ministério do Turismo e Transporte de Cabo Verde, 2020). През 2019 г. Кабо Верде посрещна почти 820 000 туристи (срещу 145 000 през 2000 г.), а през 2023 г. посетителите надминаха нивата отпреди пандемията и отбелязаха рекорд (фиг. №2).



Фигура 2. Брой чуждестранни посетители в Кабу Верде (2013-2023 г.)

Източник: Inquiry of Tourist Expenditure and Satisfaction. 2024. INE.

Европа е традиционен емитивен пазар, като 24% от всички посетители идват от Великобритания (23,6%), Германия (11,2%), Португалия (10,9%), Бенелюкс (10,6%), Франция (9,9%), Италия (4,8%) и др. (29%) (<https://www.governo.cv/governo/ministerios/ministerio-do-turismo-e-transportes/>).

Това налага промяна във визовата политика на Кабо Верде, свързана с премахването на визи за граждани на Европейския съюз (ЕС), граждани на САЩ и Канада и граждани на европейски държави извън Шенгенското пространство, което влезе в сила на 1 януари 2019 г.

Пандемията от COVID-19 показва зависимостта на икономиката от туризма и нейната уязвимост от външни шокове. Туристическият пазар на Кабо Верде, спрял от COVID-19, се характеризира със зависимост от международни оператори и е концентриран върху два острова (Сал и Боа Вища), предлагащи „слънце, море и пясък“.

Въпреки пандемичната криза туризмът продължава да осигурява най-големи приходи в бюджета на страната. Правителството стартира своя оперативен план за туризъм 2022-2026 г., който има за цел да привлече 1,2 млн. туристи до 2026 г. Кабо Верде е ваксинирало напълно повече от 85% от възрастното си население и се счита за модел в отговора си на COVID -19 пандемия, като важен фактор за възобновяване на туризма в страната (https://international-partnerships.ec.europa.eu/countries/cabo-verde_en).

Туризмът се приема като централна ос на националното развитие и стратегията за неговото развитие трябва да бъде разработена по такъв начин, че да допринася за подобряване на качеството на живот на гражданите и икономическото развитие на страната, да допринася за баланса на икономическите отношения с външния свят, да генерира средства за самофинансиране, да насърчава заетостта и квалификацията на националната работна сила, да се развива в хармония с природните условия на страната, да подпомага местното и регионалното развитие и най-вече да зачита културата и околната среда на Кабо Верде (Ministério do Turismo e Transporte de Cabo Verde, 2020).

Начините за събиране на информация за Кабо Верде, са главно чрез туристически агенции/туроператори, които представляват 56,8% от отговорите, следвани от информация, събрана от приятели, с 23,2%, и социални мрежи с 16,8%. Най-рядко използваният метод е бил чрез официалния уебсайт на Кабо Верде, със само 7,0% положителни отговори (Inquérito aos Gastos e Satisfação dos Turistas 2022, 20).

Консуматорският подход в класическия туризъм допринася само за обогатяването на големите външни инвеститори за сметка на местното население, което претърпява

частичен или дори цялостен икономически и най-вече културен срив, социални проблеми и конфликти. С цел да се намалят тези проблеми, се налага прилагането на нови практики в сектора, наложили се в последните години като нови - алтернативни видове туризъм (Patarchanov 2012, 149).

Успешната диверсификация на туристическия сектор изисква по-добро рекламиране и популяризиране на тези предложения, инвестиции във висококачествено медицинско обслужване и допълнителни подобрения на междуостровния и международния транспорт. Страната разполага с четири международни летища, разположени на островите Сантягу, Сал, Боа Вища и Сау Висенте, които предлагат връзки с Африка, Америка, както и с основните градове на Европа. Връзката между островите се осъществява чрез вътрешни полети на Бест Флай Кабо Верде, с изключение на пътуванията до островите Брава и Санту Антау, които са достъпни само по море.

Правителството се стреми да диверсифицира туристическия сектор и да привлече повече инвестиции от частния сектор чрез насърчаване на други видове атракции, включително места за гнездене на морски костенурки, едър риболов, водни спортове (включително ветроходство, яхтинг, уинд и кайт сърф), туризъм и преходи, изследване на вулкани, наблюдение на птици, каньонинг, култура (музика, фестивали и културно наследство), круизни кораби и възможности за възрастни хора на пенсионна възраст (Cabo Verde, 2019).

Островите Кабо Верде имат приятен климат през по-голямата част от годината с 350 слънчеви дни, а някои от тях предлагат и впечатляваща планинска природа. По-голямата част от туристите посещават равнинните и по-слабо населени острови Сал, Боа Вища и Майу с техните бели пясъчни плажове. Гмуркане, уиндсърф, ветроходство и трекинг са на разположение на туристите. С потенциал за екотуризм са островите Сау Николау, Сантягу и Боа Вища.

Историята на Кабо Верде, включително ролята му в търговията с роби, и неговата уникална култура могат да привлекат определени групи туристи, но тази област се насърчава едва през последните години. От 1997 г., Старият град на о-в Сантягу е обявен за обект на световното културно наследство на ЮНЕСКО, а от 2017 г. още 8 обекта на територията на страната кандидатстват за включване в този списък. Сред тях е „Морна“, музикален жанр, характерен за Кабо Верде, възникнал от историческия и културен опит на Кабо Верде. През 2019 г. ЮНЕСКО призна „Морна“ за нематериално културно наследство на човечеството.

През последните години *круизният туризъм* придоби известност в Кабо Верде. По-голямата част от круизните кораби предприемащи околосветски обиколки или тези които търсят африкански перли, имат спирки и в Кабо Верде. Най-посещаваните пристанища от круизни кораби се намират на островите Сау Висенте и Сантягу, по-специално в градовете Минделу и Прая.

Кабо Верде е добре позициониран и вече има добра инфраструктура за дейности, като кайт сърф, уинд сърф, ветроходство, волейбол, международни игри на плажа и други *водни дейности*. Островите Сал и Боа Вища и заливът Санта Мария са едни от най-добрите места в архипелага за гмуркане с шнорхел, тъй като водите им са плитки и теченията са спокойни.

Благодарение на постоянните ветрове и атлантическите течения Кабо Верде също е популярна дестинация за уиндсърфинг и кайтсърфинг. Дори през 2007 и 2022 г. архипелагът бе домакин на един от етапите на Световната купа по уиндсърф, организирана от Световната уиндсърф асоциация. Въпреки че различни места имат идеални условия за вятър и вода за практикуване на уиндсърфинг и кайтсърфинг, о-в Сал и о-в Боа Вища се считат за най-добър избор.

Любителите на Стендъп Падъл Борд (Stand-Up Paddle) намират чудесни условия за практикуване на този спорт. Спокойните и топли води на Шавеш Бийч (на о-в Боа Вища) го правят идеален за каране на падълборд. Обширният плаж Санта Мария, на о-в Сал е един от най-популярните в Кабо Верде, а неговите спокойни води са много търсени от любителите на падълборд.

Поради своето разнообразие и изобилие от риба, Кабо Верде се превърна в отлична дестинация за всички, които практикуват спортен риболов. Най-търсените дестинации са островите Сау Висенте, Санту Антау, Сантягу и Боа Вища. Сред различните видове риби, разпространени в моретата на Кабо Верде, баракудата, рибата тон и синият марлин са най-предпочитаните при спортния риболов ((*Inquérito aos Gastos e Satisfação dos Turistas 2022*, 22).

Обиколките с лодка около о-в Боа Вища в Кабо Верде предлагат на пътешествениците вълнуващ и релаксиращ начин да изследват красотата на бреговата линия и кристално чистите води на острова. Островът е отлично място за наблюдение на делфини и китове през определени периоди от годината. Обиколки с катамаран, обиколки с лодка със стъкло дъно и риболовни екскурзии са някои от наличните опции.

За по-приключенски дух забавните *разходки с бъги/мото 4x4* по дюни обещаваат невероятни преживявания. Обширните пясъци на Боа Вища са идеални за тази цел, включително плажовете Шавеш Бийч, Санта Моника и Варандиня, където има и многобройни пещери.

Някои от островите приемат туристи, интересувани се от *екотуризм*, но тази ниша е все още слабо разработена. Част от островите предлагат уникални изживявания, които съчетават слънце и пясък с планински преходи (включително на активен вулкан), гледане на гнезда на костенурки, гмуркане и наблюдение на птици.

Повечето курорти и хотели в страната разчитат на внос на храни, напитки и консумативи от Европа, а това е добра възможност за развитие на агробизнес сред местните производители. Бързо развитие получи и *кулинарния туризм*, в съчетание с *енотуризмът* (благодарение на вулканичната дейност, сортове лозя и вината с отличителен вкус). Кухнята на Кабо Верде е обогатена с африкански и португалски влияния, които предлагат богати гастрономически възможности. Страната е известна със своята риба, мекотели и морски дарове. Качупа е типично ястие от кухнята на Кабо Верде, което представлява смес от месо или риба с царевични зърна и зеленчуци. Традиционната напитка Понче е на плодова основа или мед, смесена с грог (дестилат от захарна тръстика с високо съдържание на алкохол).

Със своите райски плажове, спиращи дъха пейзажи и романтична атмосфера, архипелагът Кабо Верде е и истински рай за младоженците, търсещи специално място, където да отпразнуват своята любов. Двойките и младоженците могат да намерят романтика на непокътнати плажове и интимни курорти, пропити с уникалното сливане на африканска, португалска и бразилска култури. От вечери на свеци под звездно небе до екзотични планини и топли плажове, Кабо Верде предлага всичко необходимо за романтичен и незабравим *меден месец*. Има голямо разнообразие от луксозни хотели и курорти на островите, които предлагат специални пакети за влюбени двойки.

Островите Сал, Боа Вища, Сантяго и Сау Висенте са най-подходящи за *семеини почивки с малки деца*, тъй като имат повече плажове, лесно достъпни от градските центрове, включително ресторанти и магазини. Ол инклузив курортите, обслужват туристи от всички възрасти. *Пенсионерите* се радват на целогодишно слънце, гостоприемни местни жители и спокоен ритъм на живот и може би затова мнозина превръщат Кабо Верде в свой втори дом (<https://www.capeverde.co.uk/guide/>).

Сал е най-посещаваният остров в Кабо Верде (45,6% от чуждестранните туристи), следват: о-в Боа Вища (31,6%), о-в Сантягу (11,2%), о-в Сау Висенте (6%), о-в Санту Антау (3,4%), о-в Фогу (1,5%), о-в Сау Николау (0,3%), о-в Брава (0,2%), о-в Майу (0,2%).

Разположена в югоизточната част на о-в Сантягу, община Сау Домингуш обхваща територия от 134,6 км², което съответства на приблизително 13,6% от територията на острова и 3,3% от националната територия. В общината живеят 17 хил. ж. Съществуват благоприятни условия за развитие на туризъм на различни нива. Има обширни зони за туризъм, независимо дали за морски, планински, селски, спортен, религиозен или дори научен туризъм, какъвто е случаят с Рибейрау де Кал, където се намира пещера с голяма научна стойност, все още много малко позната дори на жителите на Кабо Верде.

За разрешаване на специфичните изисквания на туризма в Сау Домингуш е разработената платформа „Сандомингу“. Тази дигитална платформа използва стратегията „Управление на взаимоотношенията с клиентите“ (Customer Relationship Management, CRM) и може да предостави качествена и количествена информация за проучване на потоците от посетители и техните профили, интереси, извършени дейности и разходи по време на престоя им.

Предвид важността на допълването на гамата от туристически продукти и създаването на туристически офиси в общината се счита за уместно модернизация на инфраструктурата и внедряване на нови технологии, които да позволяват на посетителите да имат по-подробни познания за всяка от туристическите атракции и наличните услуги, дейности и ресурси. Освен това, те трябва да насърчават консумацията на местни продукти предлагани в туристическите бюра.

Създаването на дигитална туристическа информационна платформа, приложение, като например интерактивни маси, видео зала (където се показват доклади и рекламни видеоклипове) и интерактивна дигитална платформа, която позволява на посетителите да имат достъп до информация за дестинацията. Това приложение е съвместимо с всяка операционна система на смартфон. Тази дигитална платформа позволява локализирането на търговски площи и други съоръжения, а може да предизвика интерес и да насърчи по-задълбочено преживяване в дестинацията. Тя съдържа ключови послания за дестинацията, както и местоположението на туристическите услуги (настаняване, ресторанти, развлекателни услуги, екскурзии и дейности за отдих и култура, транспорт и други), прогноза за времето, културна програма и събития, препоръки за посещение по местоположение и друга информация, считана за релевантна.

С всички тези действия, включително внедряването на нови технологии, винаги трябва да се подчертава необходимостта от повишаване на осведомеността сред местното население относно значението на туристическите дейности в общината, като се изтъква ролята им на домакини и важността от посрещането на посетители.

Съществуват някои от приложенията с подобни характеристики на приложението „Сандомингу“, които са разработени с цел да помогнат на туристите да планират посещенията си и маршрутите, които възнамеряват да изследват. Това са: Google Trips, платформа, разработена с цел автоматично създаване на маршрути между туристически атракции в даден град; JiTT Travel, 2017, която се откроява с предоставянето на няколко пътеводителя за основните градове; TripCase е платформа, която ви позволява да планирате пътувания и да организирате ежедневието си (Pina, H., O’Neill, Henrique 2022, 216-218).

Приложението „Сандомингу“, базирано на стратегията „Управление на взаимоотношенията с клиенти“, позволява да използвате запазени данни от вашите потенциални или настоящи клиенти и да анализирате техния профил. Въз основа на тази информация може да се анализира потребителското поведение на клиента. Технологиите за виртуална и добавена реалност оказват голямо влияние върху приложението, което позволява на посетителите не само да разгледат град или атракция от разстояние, но им предлага възможност да взаимодействат дистанционно, предоставяйки им информация, подобна на тази, която предоставят екскурзоводите.

ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Кабо Верде има добра репутация сред своите чуждестранни посетители. Развитието и диверсификацията на туристическия сектор е основен приоритет за правителството. Страната вече разполага със значителна туристическа инфраструктура и стимули, включително четири международни летища, вътрешни летища, пристанища и данъчни облекчения със специални разпоредби за инвестиции в туристическия сектор. Поради междусекторния характер на туризма и изискванията на пазара, възможностите са значителни. Инвестициите в здравеопазване, агробизнес, специфични пазарни ниши и дори решения за възобновяема енергия ще допринесат за продължаващото развитие на Кабо Верде като все по-популярна международна туристическа дестинация.

Представената платформа „Сандомингу“ е модел за развитие на туризма, която е тествана в община Сау Домингуш, и ще може да бъде приложена от правителството на Кабо Верде и в други общини, което ще допринесе за по-голямо удовлетворение и търсене сред туристите.

БИБЛИОГРАФИЯ

Димитров, С., 2008. География на португалоговорещите страни. УИ „Св. св. Кирил и Методий“, Велико Търново, 172 с.

Матеев, Ил., 2024. Регионална икономическа интеграция. Издателство „Фабер“, Велико Търново, 385 с.

Cabo Verde. The Potential of Local Experiences and Online Marketplaces to Diversify Tourism Final Report, October 2019. World Bank Group.

Carling, J., 2004. Emigration, Return and Development in Cape Verde: The Impact of Closing Borders. *Population, Space and Place*. 55 (10), pp. 113-132.

Inquérito aos Gastos e Satisfação dos Turistas 2021(IGST-2021). 2022. INE.

Inquiry of Tourist Expenditure and Satisfaction. 2024. INE.

Ministério do Turismo e Transporte de Cabo Verde. (2020). Master Plan para O Turismo da Ilha de Santiago - 2020-2030.

Patarchanov, Pl., 2012. Role and Place of Alternative Tourism Development in Mountain Areas. *Journal of Settlements and Spatial Planning*. Special Issue 1/2012 Print ISSN: 2248-2499. Online ISSN-L: 2069-3419. Edited by: Centre for Research on Settlements and Urbanism. Published by: Cluj university press. pp. 149-155.

Pina, H., O'Neill, Henrique. „Digital Transformation of Tourism in Cabo Verde: Case Study“. 22.^a Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação (CAPSI'2022). Proceedings, pp. 209-220.

<https://www.visit-caboverde.com/en/about-cabo-verde/geography-and-geology> (2025-02-07).

<https://www.governo.cv/governo/ministerios/ministerio-do-turismo-e-transportes/> (2025-05-07).

<https://www.capeverde.co.uk/guide/> (2025-07-07).

https://international-partnerships.ec.europa.eu/countries/cabo-verde_en (2025-17-03).

https://en.wikipedia.org/wiki/Cape_Verde (2025-17-07).

<http://www.fogo.cv/> (2025-08-08).

<https://www.statista.com/map/africa/cape-verde/> (2025-11-08).

ПОДОБРЯВАНЕ ИМИДЖА НА ДЕСТИНАЦИЯ ХИСАРЯ ЧРЕЗ ТЕХНОЛОГИЧНИ ИНОВАЦИИ

Златка Григорова, email: zgrigorova@ltu.bg
Емил Кичуков, email: emil.kitchoukov@ltu.bg
Николай Нейков, email: nneykov@ltu.bg
Светлана Станева, email: sv.staneva@ltu.bg
Лесотехнически университет, гр. София

IMPROVING THE IMAGE OF THE DESTINATION HISSARYA THROUGH TECHNOLOGICAL INNOVATIONS

Zlatka Grigorova, Emil Kitchoukov, Nikolay Neykov, Svetlana Staneva
University of Forestry, Sofia, Bulgaria.

SUMMARY: Tourism is a specialized sector of the economic structure and a main pillar of social growth for small rural municipalities, such as the municipality of Hisarya. Modern types and forms of tourism can transform local tourism resources into new attractive tourism products, use them rationally for economic growth, circular economy and territorial sustainability. The study seeks a model for innovative use of cultural and natural heritage to attract more tourists and stimulate the development of rural areas. The present study was carried out within the municipality of Hisarya. It is part of the Thracian tourist region, which includes territories from the districts of Pazardzhik, Stara Zagora, Haskovo and Plovdiv. An analysis and validation of the natural and cultural-historical resources for tourism purposes, as well as the urban problems of the municipality of Hisarya, were carried out. The applications of artificial intelligence in the production and consumption of tourist services and digitalization in the sector were studied for the transformation of Hisarya into an intelligent tourist destination.

KEYWORDS: tourism resource, tourism products, territorial sustainability, Hisarya municipality

ВЪВЕДЕНИЕ

Туризмът е сред стратегическите отрасли в икономиката на България. За последното десетилетие туристическата индустрия премина през глобалната пандемия COVID-19 и претърпя спад (58-78%) при международните пътувания през 2020 г. Последва период на рестарт с последвало динамично развитие, в което се утвърдиха нови регионални специализации в балнео, СПА, уелнес, здравен, културен, селски, еко, кулинарен, винен туризъм. Развитието на технологиите доведе до промяна в начина на избор и консумация на туристически продукти - от онлайн потребителско търсене и информиране, през потребление на дигитализирани стоки и услуги, до управление на резервационните потоци и разплащания.

Днес светът широко използва технологични приложения, които насърчават творчество, иновативност, емоционалност, природосъобразност в контекста на силно конкурентен и претенциозен туристически пазар, което изисква преосмисляне на парадигмата на индустрията на всички нива. За постигане на интелигентно управление на туристическите дестинации е нужно строго прилагане на принципите на устойчиво градско развитие, зелена икономика, социална отговорност и съвместно участие на бизнес, местни общности и публична власт.

За да съживим градовете и регионите е необходимо преосмисляне на туристическите политики в търсене на ефективно управление на туристическата дейност в съществуващите структури (Давчев, 2017), както и бизнес практики, които са силно адаптивни към новата реалност в дигиталното ни ежедневие. Това изисква познаване на потребителското търсене, предлагане на персонализирани услуги, валидиране на природните и културно-исторически ресурси за целите на туризма, решаване на сериозни урбанистични проблеми и намаляване до минимум на разходите (Давчев and Петков, 2023). През 2014 г. ЕК прие „Европейска система от показатели за туризма като набор от инструменти за устойчиви дестинации“. Тя е предназначена за мониторинг, управление и повишаване на устойчивостта на туристическите дестинации - полезен модел за проследяване на ефективността на дестинацията, за вземане на по-добри управленски решения, както и за въздействие върху съответните политики. Посрещането на предизвикателствата днес, изисква вземане на интелигентни решения, които да бъдат основани на полезна информация, развиваща потенциала на всяка дестинация, защото мониторирането на туристическите дестинации подобрява:

- добрата информираност и ефективно управление на рискове;
- определя настоящите приоритети и еталони за ефективност;
- осигурява добър прием от страна на местната общност и подкрепа за заинтересованите страни в туризма;
- подобрява преживявания за посетителите;
- повишава финансовите резултати.

Туристическите дестинации са в основата на туристическата дейност, а икономическото им въздействие се отразява на трудовата заетост, по-големите приходи от данъци, успешния растеж на бизнеса, опазването на околната среда и на културното наследство. По данни на НСИ през второто тримесечие на 2024 г. водеща дестинация за туризъм сред българите е България - 71,3% от българските туристи през този период са

пътували само в страната, само 22,6% са избрали чужбина и едва 6,1% са пътували както в страната, така и в чужбина. Преобладаваща част от туристическите пътувания на българските туристи - 84,3% с лични цели и организирани самостоятелно (почивка, посещения на културни мероприятия, и др.), а едва 15,7% са реализирани чрез туроператор или туристически агент. По данни от ЕСТИ, през второто тримесечие на 2024 г. се отбелязва повишен интерес от туристите към културния, религиозния, морския, СПА и други видове туризъм. Сред най-посещаваните дестинации са общините: Столична, Варна, Несебър, Велинград, Пловдив, Бургас, Банско, Сандански, Самоков (включва и к.к. Боровец), Велико Търново, Хисаря, Разлог и др.

Хисаря е сред туристическите дестинации с устойчиво присъствие и нарастваща популярност. Общината притежава уникално съчетание от горещи минерални извори, красив ландшафт и хилядолетно културно-историческо наследство, което я направи водеща туристическа дестинация в:

- националната кампания „Чудесата на България“, в рамките на форума „Бранд България – Чудесата в ЮНЕСКО“, организиран от Общество „Културно наследство“ (българския представител на най-голямата европейска организация за опазване на културното наследство на Стария континент – Европа Ностра);

- носител на наградата най-зелен град в България за 2014 година (*награда на Дарик Радио и вестник „24 часа“*);

- носител на престижната награда на European Spas (*европейска организация, която обединява спа-курорти, здравни и балнео центрове*) за „Иновативна СПА дестинация“ 2024 г.;

- победител в категория „Туризм“, подкатегория „Балнео туризъм“ на престижната церемония Spring Bright Awards, март 2025 г. (*класация, организирана от Балканска медийна асоциация с медийна подкрепа от над 20 медии.*).

Хисаря е привлекателна дестинация както за българските, така и за чуждестранните гости. Тук може да се потопим в богато културно-историческо наследство, да се насладим на неповторима природа и да усетим духа на древни цивилизации, съчетавайки лечебни минерални извори, древни тракийски светилища, живописни села и модерно изкуство (*Фондация „Развитие за Хисаря“, 2025*). Актуалността на темата се обосновава от конкуренцията на пазарите и търсенето нови модели за управление на сектора. Приемайки това предизвикателство избрахме за обект на настоящото проучване община Хисаря, а предмет на изследването са тенденциите,

проблемите и перспективите за развитие на туристическия сектор. *Целта* е да се проучи потенциала и ограниченията, свързани с прилагането на модерни технологии.

МЕТОДОЛОГИЯ

За нуждите на проучването е използван метода на дизайнерско мислене - актуален метод, който се фокусира върху решаването на сложни проблеми чрез интерактивен подход, ориентиран към потребителя, насърчаващ сътрудничеството между различни заинтересовани страни. Търсени са предизвикателствата на потребителите с цел генериране креативни решения, насърчава иновациите. Ефективен метод за създаване на стратегии, политики и устойчиви решения за развитие на дестинациите чрез насърчаване устойчивостта и кръговата икономика, на ресурсната ефективност, намаляването на отпадъците и удължения жизнен цикъл на туристическите продукти, което е от съществено значение за постигане на климатична неутралност и опазване на ресурсите. Методиката на дизайнерското мислене е обвързана с теренни проучвания на екипа; идентифициране на заинтересованите страни; снемане на интервюта от представители на туристическия бранш, потребители на туристически услуги и местно население; анализ на стратегически документи и данни; динамика на туристическите пътувания и приноса на туризма в развитието на местната икономика.

РЕЗУЛТАТИ

Бързият възход на глобализацията, трансформирането на световната икономика и взаимосвързаната туристическа мрежа от дестинации е настояща реалност. Тя предоставя нови доходоносни възможности за бизнеса благодарение на модерните технологични постижения, на динамично променящите се очаквания и нужди на туристите. Любимата тема за глобализацията, която се разбира като „интензификация на световните социални връзки“ е класическата дефиниция на Гидънс (*Giddens, 1999*). Кастелс и Густаво (2005) описват прехода към „мрежово общество“, в което потоците от информация/капитал и цифровите платформи преструктурират икономиката и културата. Това е ключовата отправна точка за разбиране на глобалната туристическа мрежа.

След пандемичния шок туристическия сектор бързо се възстанови и премина в експанзия. Световната организация по туризъм (WTO) и Световният съвет за пътувания и туризъм (WTTC) отчита, че през 2024 г. приходите от туризъм бележат нови върхове – индикатор за зрялост и взаимосвързаност. Дигиталната трансформация и данните са вече

приоритет на националните политики с акцент върху устойчивост, продуктивност и подкрепа за МСП, а данните от страната потвърждават общата тенденция (НСИ).

Пътят от „дестинации“ към взаимосвързани платформи и екосистеми е трасиран от глобалните посредници – метатърсачки и платформи, които сплитат дестинации и доставчици в единна цифрова мрежа. Работата с платформи като Airbnb показва нови взаимовръзки между гости, домакини, общности и регулатори. Те пренареждат веригите на стойност и пространствено разпределение на търсенето.

Еволюцията на дестинациите стъпва на нови хоризонти в условията на дигитално ускорение. Дигитализацията на туризма е бърз процес на въвеждане, интегриране и използване на нови технологии в туристическата индустрия за подобряване на управлението, маркетинга, обслужването и преживяването на туристите чрез проследяване на промените в планирането, избора и оценката на преживяванията, подсилени от ролята на социалните медии, доверието в онлайн информацията, анализа на отзиви, използването на изкуствения интелект за персонализация и прогнози, смарт-туризъм, AR/VR, данни и неприкосновеност.

Дигиталната трансформация е лост за ефективност, продуктивност и по-добри решения. Променящите се очаквания на туристите - „винаги онлайн“ в съчетание с прозрачност на цените, моментална резервация/анулиране, персонализирани оферти и устойчиви практики се утвърждават в поведението на потребителите. Смарт „преживяването“ е модерно, а изследванията за смарт-технологии сочат, че усещането за информативност и интерактивност увеличават удовлетворението и ангажираността на туриста. Новата действителност задължава дестинацията да се представя по нов начин и с нови средства.

Новата действителност за дестинация Хисаря или какво научаваме от масово достъпните дигитални платформи за туристически услуги в община Хисаря: тя продължава да е от водещите балнеоложки и СПА дестинации в България. Популярна е със съчетанието от богати природни ресурси (минерални извори, с доказан лечебен ефект), културно-историческо наследство (римски крепостни стени, раннохристиянски базилики, археологически находки), благоприятен климат и екологична среда. Това я позиционира като ключова точка в националната мрежа на страната за балнео, СПА, културен и здравен туризъм (*Община Хисаря*).

Разположена в централната част на страната, община Хисаря заема територии по южните склонове на Средна гора с преходен релеф към Горна тракийската низина -

надморска височина е 364 м. Преходно-континенталният климат (280 слънчеви дни в годината) има топлата и мека зима, ранна и топла пролет, горещо лято и слънчева, топла и продължителна есен. Средната годишна температура е 11,5°C (Община Хисаря). Най-характерната черта на община Хисаря е термалното поле от 22 извора (*Българска Асоциация за Термално Наследство*) - разположени на малка площ с общ дебит 45 л/сек. и температура между 27°C и 53°C, с различни физико-химични характеристики и доказани лечебни качества (*Официален туристически портал на Община Хисаря*).

Интересен факт е, че първият СПА център в България е именно тук в Хисаря документиран в 1881 г. от илюстрация на чешкия художник Врацлав Ирасек (*Hissaria Blog, 2013*). Хисарските бани са ремонтирани с отпуснат кредит от 1200 лири от Областното събрание на Източна Румелия и отдадени на наемател, а от 1 май 1882 година започва новият курортен сезон. Правителството на Източна Румелия приема „Правилник за експлоатацията на Хисарските бани“, който забранява в баните да се яде и пие в баните „освен кафе, лимонада и други прохладителни“ и извършва лабораторен химичен анализ на водата от пет хисарски извора в Пловдив (*Hissaria Blog, 2013*). Хисарските минерални води са обект на изследвания от чуждестранни специалисти през XIX век, а през XX век курортът става известен и извън България. Хисаря се отличава по изобилието на горещите си извори, разнообразен химичен състав, температура и лечебни свойства. Тук всеки извор има свое приложение, име и романтична легенда пренесена във времето (*Фондация „Развитие за Хисаря“*), а балнеолечението, СПА и уелнес туризма са основен двигател на туристическия поток (*Давчев, 2019*).

РАЗИСКВАНЕ

От извършеният документален анализ чрез преглед на дигитални източници, включително стратегически документи на общината и статистически данни можем да обобщим: Хисаря е курортен град в Южна България, административно в област Пловдив, който отстои на около 40 км от град Пловдив и е в лесна връзка със София. Достъпността е гарантирана чрез регионални пътища и поддържан автобусен и жп транспорт, а рехабилитацията на уличната мрежа (реализирани проекти по 2023–2024 г.) подобрява локалната мобилност (*Годишен отчетен доклад, община Хисаря, 2024*). Въпреки това, поради ръста на туристическите посещения, възникват предизвикателства при паркирането в централните и археологическите зони, както и при потока от автобусни групи в пиковите сезони. Инфраструктурните инвестиции са гарантирани от

предвидени средства в бюджета и ПИРО на общината за: реконструкция на улици; обновяване на водопроводни и канализационни мрежи; модернизацията на обществени сгради с мерки за енергийна ефективност; въвеждане на енергоспестяващи мерки и „интелигентно“ улично осветление; изпълнение на проекти за благоустрояване на паркови и зелени площи. Тези инициативи директно повишават капацитета и качеството на дестинацията и създават условия за производството на разнообразни и качествен туристически продукти и услуги (*Годишен отчетен доклад, община Хисаря, 2024*). Това прави дестинацията удобна, както за уикенд посещения, така и за по-дълги рекреационни престои. Стратегическото ѝ местоположение позволява:

- интеграция в регионални туристически вериги между туристическите райони - Тракийски - Родопски - Долината на розите;
- организиране на комбинирани маршрути - културно-исторически, градска култура, СПА, здравен, винен, селски, приключенски и екотуризъм;
- културно-исторически маршрути - тракийски, римски и българско възрождение.

Оценка на урбанистичната структура представя Хисаря като класически парк-курорт с компактна градска структура, която съчетава обществено-рекреационни зони и застрояване за туристически и жилищни нужди.

Природен потенциал - проучването на природния потенциал на общината през е-платформи отнема време и усилия – основна информация откриваме на три платформи: gotohisarya.com; visithisarya.com; visithisarya.hisar.bg. Основната природна предпоставка за статута на Хисаря като курорт са минералните извори. Документите източници от литературни и стратегически документи на общината изтъкват наличие на множество извори с устойчив дебит и температура, които са трайно използвани за СПА, балнеолечение, рекреация и уелнес процедури. Водите са слабо минерализирани (0,2 – 0,6 g/l) - хидрокарбонатни, натриево-сулфатни; алкални (pH 7,5-9); хипертермални (температури от 24°C до 52°C), подходящи за външна и вътрешна употреба (пиене, бани, инхалации). Те са дългосрочно експлоатиран ресурс с доказано терапевтично приложение - това конкурентно предимство, привлича както вътрешен, така и външен туристически пазар за СПА, рехабилитация и рекреация.

Зелена система - общината разполага с обширна зелена система: обширни парк-зони около античен Диоклицианополис, лесопаркове и горски масиви в периферията. Държавните горски територии заемат 59,42 % от горския фонд на Община Хисаря. Общинските гори са 5129,1 ха или 23%, а останалите 17, 58% или 2 843,200 ха гори са

собственост на частни физически и юридически лица. Лесопаркът с голяма залесена площ - 548.0 ха, гори с висока консервационна стойност се намира в землище Беловица и землище Паничери, но не се ползва по предназначение. Зелените ресурси не само подпомагат терапевтичния профил, но и дават възможности за екотуризъм и други форми за активен туризъм (пешеходен, вело, конен, пикник алеи). Провеждат се активни политики за благоустрояване на паркове, залесяване и мерки срещу ерозия, които са важни за запазване на рекреационния капацитет и за предотвратяване на негативни екологични ефекти при увеличен туристически поток.

Антропогенни ресурси - Хисаря притежава много богат културно-исторически пласт от тракийски гробници и светилища, римски терми и антична структура, крепостни стени, кули и порти, ранно християнски храмове и други открития, които оформят археологически резерват с национално значение. В общината са регистрирани значителен брой недвижими културни ценности (154 обекта по списък на НИИИ), но голяма част от археологическите пластове са непроучени, други частично реставрирани и не напълно социализирани за масовия турист. Според научната и културна област, към която се отнасят можем да ги диференцираме на:

- архитектурно-строителни - 56;
- археологически - 30;
- исторически - 29;
- архитектурни от Античност и Средновековие - 27;
- художествени - 9;
- народни старини - 2;
- художествена - 1.

Археологическият музей и локалните инициативи включват цифрови експозиции чрез мобилното приложение HisAr Heritage. Те са сред първите позитивни примери за първична дигитализация и популяризация на културно-историческото наследство у нас (*Hissaria Blog, 2012*). Съчетанието между лечебни и културни продукти (концепцията „СПА - Архео“) дава възможност за създаване на комплексни туристически пакети, удължаване на средния престой и значително повишаване на приходите.

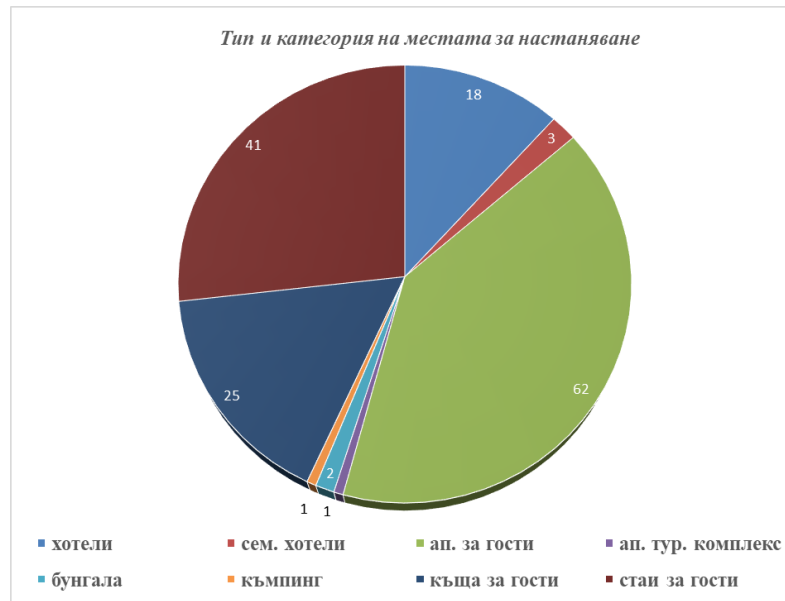
При оценката на културно-историческото наследство изпъква културното наследство като ключов диференциращ фактор за Хисаря. Наличието на римски културни пластове - терми, южна порта и други археологически структури дава възможност за развитие на тематични туристически продукти и образователни програми.

Съществува ядрото на археологическа атракция (видимо и достъпно в парковата среда). Археологическият музей и дигитални инициативи (HisAr Heritage) са отправна точка за модерна експозиция и интерактивна комуникация с посетителя.

Основните проблеми/рискове са обвързани с голям брой археологически пластове непроучени и частично неконсервирани и несоциализирани, липсват постоянни експозиции и мултимедийна интерпретация за широкия потребител. Финансови ограничения и сложни регулаторни процедури забавят проектите по реставрация и експониране. Липсва интегрирано управление на културното наследство, което да осигури синхронизация между консервация, туристическо използване и научни изследвания.

Препоръки: разработване на обща концепция „музеен парк“; ТИЦ (туристически инфо-център), маршрути, временни изложби и образователни програми (ученически и студентски посещения, „археологически лагери“); инвестиции в дигитална интерпретация: 3D реконструкции, допълнена реалност (AR), интерактивни дисплеи и мобилни гидове (QR + аудио); кандидатстване по европейски програми за консервация и социализация (напр. РЕАСТ, Културно наследство в рамките на ИНОВА или регионални оперативни програми); планиране на събития с висок имидж (римски фестивали, архео-конференции), които да привличат целеви групи туристи и специалисти.

Туристическа база - туризмът е сред водещите дигитализирани отрасли в икономика на общината. Той е модерна балнеоложка дестинация от национално значение с потенциал за развитие, печелещ все повече туристи и предлагащ диференциран продукт на различни целеви групи. Проучванията за периода 2019-2024 година в Община Хисаря отчита значителен ръст на туризма. Според Националния туристически регистър, общината разполага с 153 места за настаняване (фиг.1) с общо 3935 легла, като от тях 18 хотела разпределени по категории: един петзвезден, четиризвездни - 4, тризвездни - 7, двузвездни - 4, с една звезда - 2, като за 2023 г. са отчетени 355 657 нощувки и приходи в размер на 24 866 135 лева.



Фиг. 1. Места за настаняване – брой, тип и категория. Източник: ЕСТИ

Икономика - общината е има многостранна икономика с доминиращи сектори: туризъм (хотелиерство и ресторантьорство), търговия, селско стопанство и промишленост. Туризмът е водещ в приходната структура и влияе силно върху местната икономика, поради което инвестиции в туристическата инфраструктура имат мултиплициращ ефект. Община е привлякла значителни инвестиции и усвои средства от европейски програми за инфраструктурни и културни проекти (вкл. проекти за рехабилитация на улици, енергийна ефективност и мерки за дигитализация). За 2024 г. са предвидени 27 млн. лв. инвестиции за ключови инфраструктурни и туристически мерки.

Уязвимост: силна сезонност от вътрешния пазар в неблагоприятни икономически периоди и сравнително ниска добавена стойност при някои услуги (евтини пакети, ниски цени извън пик периодите) - това изисква диверсификация и специализация на туристическия продукт (медицински, конферентен, винен и гурме туризъм, оферти за извънсезонни уелнес уикенди и интегрирани културни продукти).

SWOT анализ - дестинация Хисаря

Силни страни

- Уникални минерални извори (термална вода с лечебни свойства).
- Богато културно-историческо наследство (римски терми, крепостни структури).

- Добре развита хотелска и спа инфраструктура (с капацитет за различни категории туристи).
- Близост до Пловдив и добра географска позиция за уикенд пазара.
- Налични проекти за обновяване на инфраструктурата и мерки за енергийна ефективност.

Слаби страни

- Демографско стареене и намаляващо население.
- Частично социализирани/не реставрирани археологически обекти; нужда от по-качествена музейна експозиция.
- Липса на интегрирана дигитална система за резервации и управление на туристически продукти.
- Паркинг и логистични ограничения в пикови дни.

Възможности

- Изграждане на интегриран дигитален продукт „СПА - архео - гурме/вино“.
- Дигитализация на местата за настаняване и хранене: QR-гидове, 3D/VR турове, централна онлайн платформа за резервации.
- Европейско финансиране за реставрация, дигитализация и устойчиво развитие.
- Партньорства с регионални оператори за пакетни предложения.

Заплахи

- Конкуренция от други по-големи спа-дестинации (Велинград, Сандански) с по-агресивни маркетингови кампании.
- Икономически кризи и енергийна нестабилност.
- Неправилно управление на посещенията (пренатоварване, ерозия и деградация на чувствителни археологически зони).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дигитализацията на туристическите стоки и услуги е ключов фактор за модерното управление, маркетинг и предлагане на туристически продукти. С оглед на наличните данни от HisAr Heritage, мобилното приложение/цифров гид на част от археологическите обекти и предлага виртуално съдържание на посетителя (изходна точка за разширена дигитализация); добри онлайн административни услуги за граждани и бизнес;

ширококолов достъп (покрытие около 90%) са добра предпоставка за въвеждане на редица нови интерактивни услуги.

Основните пропуски и ограничения се свеждат до отсъствие на единна цифрова платформа, която да агрегира информация за настаняване, билети за музеи/паркове, процедури в спа центровете и транспорт (т.е. „book + pay + visit“ модел); липса на дигитализация на системите на управленско ниво (CRM за събиране на данни за посетители, инструменти за прогнозиране на търсенето, включително ИИ-модели, системи за динамично ценообразуване и управление на капацитет; ниско ниво на дигитална компетентност сред част от обслужващия персонал с остра нужда от обучения).

Възможните дигитални решения се структурират като:

➤ Краткосрочни - до 1 г.: разширяване на QR-кодове на всички обекти с мултиезично съдържание, аудио-гид; интеграция на HisAr Heritage с билетна система и възможност за купуване на комбинирани билети; специализирани обучения за персонала за придобиване на дигитални умения.

➤ Средносрочни - 1-3 г.: разработване на единен „портал-платформа“ за дестинацията (резервации, пакети, карти, събития и CRM за маркетинг); въвеждане на 360°/VR и 3D реконструкции за археологическите обекти (инструмент за предварително информиране и привличане на чуждестранни пазари); пилотни ИИ-приложения за прогноза на туристическия поток и динамично управление на капацитет (spa-slots, посещения в парка).

➤ Дългосрочно – до 5 г.: интегрирани smart решения: smart parking със сензори и апликация, дигитални билети с динамично ценообразуване, персонализирани оферти чрез AI-анализ на поведението на потребителите; разработване на аналитична платформа за управление на приходите (Revenue Management) и маркетингова автоматизация.

Очакваните въздействия от въвеждането на технологичните иновации са обвързани с повишение на приходите чрез лесни за ползване резервации, повишена продължителност на престоя при комбинирани пакети, по-добър мониторинг на посетителите и намаляване на оперативните разходи с автоматизация на обслужването.

Хисаря съчетава два ключови актива: минерални извори и богато културно-историческо наследство, а комбинацията им осигурява конкурентно предимство в национален и регионален мащаб. Потенциалът е реален и значим за разработването на уникални туристически продукти, а дигитализацията е решаващ фактор за следващото

ниво на развитие. Урбанистичните мерки трябва да бъдат насочени към балансирано развитие и опазване на околната среда с нови транспортни решения, буферни зони около археологическите обекти и интегрирана мобилност. Така Хисаря ще затвърди своето място на „бутикова“ спа и културна дестинация, която е устойчива, дигитално подплатена и ориентирана към висококачествен туристически продукти.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Давчев, А., 2017. Възможности за формиране на конкурентно предимство в туристическата индустрия чрез повишаване на комфорта на работното място, АИ на ВУАРП Пловдив, ISBN: 978-619-203-203-6, с. 1-105
- Давчев, А., 2019. Природни туристически ресурси - Sustainable development and competitiveness of regions. Collective monograph. Volume 2: Plovdiv – European capital of culture 2019. Plovdiv, 2019 ISSN: 2603-4824 p.51-80
- НСИ - <https://www.nsi.bg/statistical-data/270/823> (Достъп: 09.08.2025 г.)
- Община Хисаря. (2024). Годишен отчет за наблюдение изпълнението на План за интегрирано развитие на Община Хисаря 2021–2027 г. Хисаря.
- Castells, M., and C., Gustavo, eds., 2005. The Network Society: From Knowledge to Policy. Washington, DC: Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations (Достъп: 07.08.2025 г.)
- Davchev, A., Petkov S., 2023. New opportunities for entrepreneurship in rural areas, based on migration processes on the example of the city agglomeration, Сп. Ново знание; ВУАРП гр. Пловдив, Vol 9 No 3 ISSN 2367-4598, с. 7-11
- Giddens, A., 1999. The Running World: How Globalization is Changing Our Lives - https://proceedings.systemdynamics.org/2009/proceed/papers/P1072.pdf?utm_source=chatgpt.com (Достъп: 05.08.2025 г.)
- https://bg.airbnb.com/?_set_bev_on_new_domain=1756668419_EAODFiOGEyNGQ5OD (Достъп: 05.08.2025 г.)
- <https://gotohisarya.com/> (Достъп: 10.08.2025 г.)
- <https://hisar.bg/download/tourism.html> (Достъп: 09.08.2025 г.)
- <https://hisarya.bg/news/hisarya-zatvarzhdava-svoyata-pozitsia-kato-vodeshta-turisticheska-destinatsia> (Достъп: 05.08.2025 г.)
- <https://hisarya.bg/news/hisarya-zatvarzhdava-svoyata-pozitsia-kato-vodeshta-turisticheska-destinatsia> (Достъп: 05.08.2025 г.)
- <https://hisarya.bg/news/obshtina-hisarya-s-prestizhno-otlichie-v-kategoria-turizam-na-bright-awards> (Достъп: 09.08.2025 г.)
- <https://hisarya.bg/pages/dneven-red-za-zasedaniето-na-obs-na-27-mart-2025-g/1742> (Достъп: 10.08.2025 г.)
- https://hissaria.blogspot.com/2012/04/blog-post_15.html (Достъп: 11.08.2025 г.)
- <https://hissaria.blogspot.com/2013/12/blog-post.html> (Достъп: 10.08.2025 г.)
- <https://hissaria.blogspot.com/2013/12/blog-post.html> (Достъп: 10.08.2025 г.)
- <https://kmeta.bg/obyaviha-hisarya-za-naj-zelen-grad-na-bulgariya/>
- <https://museumhisarya.bg/hisar-heritage/> (Достъп: 10.08.2025 г.)
- <https://ntr.tourism.government.bg/CategoryzationAll.nsf/mn.xsp> (Достъп: 10.08.2025 г.)
- <https://op.europa.eu/bg/publication-detail/-/publication/6f6546d4-a9a9-458d-8878-b7232e3a6b78> (Достъп: 05.08.2025 г.)

- <https://play.google.com/store/apps/details?id=eu.Viarity.HisarHeritage&hl=bg&pli=1>
(Достъп: 11.08.2025 г.)
- <https://thermalassociation.bg/izvori/?oblast=%D0%9F%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B4%D0%B8%D0%B2> (Достъп: 10.08.2025 г.)
- <https://visithisarya.com/bg/> (Достъп: 05.08.2025 г.)
- <https://visithisarya.com/bg/> (Достъп: 10.08.2025 г.)
- <https://www.europanostra.org/> (Достъп: 09.08.2025 г.)
- <https://www.nsi.bg/press-release/bruten-vatreshen-produkt-bvp-nacionalno-nivo-8757>
(Достъп: 05.08.2025 г.)
- <https://www.pbnovini.com/gradat/2024/obshtina-hisarya-s-nagrada-za-prinos-v-razvitiето-naturizma/> (Достъп: 05.08.2025 г.)
- <https://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/novini/spored-danni-na-nsi-bulgariya-e-vodeshta-destinaciya-za-turizum-sred-bulgarite-i> (Достъп: 07.08.2025 г.)
- <https://www.untourism.int/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard> (Достъп: 09.08.2025 г.)

СТРАТЕГИЧЕСКО КАЛКУЛИРАНЕ ЗА КРЪГОВА СТОЙНОСТ: ИНТЕГРАЦИЯ НА ДЕЙНОСТИ, ЖИЗНЕН ЦИКЪЛ И РАЗХОДИ

STRATEGIC COSTING FOR CIRCULAR VALUE: INTEGRATING ACTIVITIES, LIFE CYCLE AND COSTS

Силвия Чуканска
Silviya Chukanska

Докторант
ВТУ „Св. Св. Кирил и Методий“, Велико Търново, България
email: d1512@sd.uni-vt.bg

ABSTRACT: *This paper introduces a Sustainable Strategic Costing (SSC) framework that integrates Activity-Based Costing (ABC), Life-Cycle Costing (LCC), and circular-economy (CE) substitution credits to support managerial decisions under EU sustainability pressures. The system is specified gate-to-gate with a functional unit of 1 t material for valorisation and compares landfilling versus rendering. Methodologically, the framework uses per-FU normalisation, two-factor ABC allocation, LCC with explicit landfill fees, and an emission account corrected by CE substitution (meat-and-bone meal replacing soybean meal; clarified animal fat replacing palm oil). Decision metrics – Carbon-Adjusted Net (CAN) and Average abatement cost (AAC) – connect economic and climate effects while avoiding double counting. Findings indicate that rendering dominates economically and environmentally across plausible parameter ranges. The contribution is a standardised, reproducible SSC architecture (templates, rules, metrics) that translates circular value into managerial accounting terms and is transferable across industries, with clear implications for pricing, CapEx appraisal, performance control, and green finance.*

KEY WORDS: *Sustainable Strategic Costing; Activity-Based Costing; Life-Cycle Costing; Circular Economy; Managerial KPIs*

ВЪВЕДЕНИЕ

Под влияние на регулаторните изисквания за декарбонизация и управление на отпадъците, все по-високите очаквания на инвеститори и потребители за устойчивост на веригите на доставка и все по-ограничения достъп до суровини и енергоносители, съвременните предприятия постепенно се отдалечават от линейния модел „вземи–произведи–изхвърли“ („Take–Make–Dispose“) и преминават към кръгови модели за създаване на стойност. Това води до промяна в ролята на управленското счетоводство: от исторически ориентирана система за отчет и анализ на разходите, то се трансформира в система за стратегическо калкулиране, която интегрира ресурси, дейности, парични потоци и външни ефекти (емисии, отпадъци, въздействия) в единна рамка за вземане на решения. Следователно, от съществено значение е прилагането на подходящи подходи за калкулиране. Традиционните подходи за калкулиране не отчитат прецизно

причинно-следствените връзки между дейности и ресурси, пренебрегват жизнения цикъл на активите и времевата стойност на парите и не обхващат ефектите от оползотворяването на производствени отпадъци. В този контекст е необходимо изграждане на нов стратегически подход за калкулиране, чрез който се осигуряват едновременно оперативна прецизност при разпределението на разходите в себестойността на продуктите, сравнимост на отделните отчетни периоди и екологична съпоставимост.

Предмет на настоящото изследване е интегрираният управленски подход за устойчиво стратегическо калкулиране (**Sustainable Strategic Costing – SSC**) – неговата работна дефиниция, принципи и оперативна рамка за идентифициране и съпоставяне на дейности с разходни обекти и материално-енергийни потоци (**Activity-Based Costing**), акумулиране на разходи чрез калкулирането на жизнения цикъл (**Life-Cycle Costing**) и включване на СЕ-кредити съгласно принципите на кръговата икономика (**Circular Economy**).

В тази връзка се формулират следните основни изследователски въпроси:

1. Как производствените дейности се идентифицират и съпоставят към релевантните разходни обекти и материално-енергийни потоци, така че да се гарантира проследимост и да се избегне последващо двойно отчитане на СЕ-кредити?
2. Кои управленски показатели са най-подходящи за оценка на алтернативи при оползотворяване и как да бъдат изведени от обединените чрез **SSC** данни?
3. В каква степен промените в стойността на ключовите параметри (продажни цени на странични продукти, такси за депониране и екажисаж, емисионни/заместващи коефициенти) влияят върху избора на предпочитан вариант за действие?

Методологичният инструментариум на изследването включва: анализ и синтез, сравнителен подход, калкулационни методи, както и анализ за чувствителност на резултатите. Прилагат се също елементи на моделиране и концептуално проектиране, чрез които различните подходи се интегрират в единна стратегическа рамка.

Изследването е структурирано в пет части: въведение; методология, включваща теоретичен преглед на съществуващи подходи за стратегическо калкулиране и устойчивост, разработване на концептуален модел на **SSC** и демонстрация на модела; резултати; дискусия чрез анализи, изводи, ограничения и заключение.

МЕТОДОЛОГИЯ

Устойчивото стратегическо калкулиране (**SSC**) е интегриран оперативен подход за планиране, оценка и оптимизация на икономическите и екологичните резултати в предприятието. Подходът обединява калкулиране на база дейности (**ABC**), калкулиране на база жизнен цикъл (**LCC**) и принципите на кръговата икономика (**CE**), за да създаде управленски показатели, които подпомагат решения за оползотворяване на отпадъци, ресурсна ефективност и кръгова стойност при ясно дефинирани обхват и функционална единица на оценка (**FU**), с декларираните правила при наличие на съвместни производствени процеси.

Подходът за калкулиране **ABC** възниква през 80-те години на XX век като алтернатива на традиционните подходи за калкулиране, насочена към преодоляване на ограниченията им при разпределение на непреките разходи в себестойността на продуктите и услугите. Според концептуалните постановки на подхода за калкулиране по дейности **ABC** обектите на калкулиране обуславят дейностите, а самите дейности обуславят извършването на разходи. Фундаменталната взаимовръзка между причината и следствието се изразява в това, че равнището на отделните дейности представлява резултат от вложените ресурси, породено от търсенето на продукти (**Петрова и Чукауска, 2025, с.79**). Така се изграждат разходни центрове с по-точна проследимост на разходите. Приложението на подхода включва няколко етапа: идентифициране на дейностите и процесите в предприятието; идентифициране на видовете разходи според тяхното разпределение на преки и непреки разходи; идентифициране на връзките между дейностите и непреките разходи и определяне на разходоопределящи фактори от първо ниво; идентифициране на разходите, свързани с обособена дейност или процес и установяване на факторите за тяхната динамика по всяка обособена дейност или процес; определяне на разходоопределящи фактори от второ ниво в разходните центрове и разпределение на разходите по обектите на калкулиране; тестване и допълнителни настройки на системата (**Петрова и Чукауска, 2025, с.85**).

LCC е икономически подход за оценка на общата (обикновено дисконтирана) стойност на релевантните парични потоци, породени от даден актив/обект през целия му жизнен цикъл – от придобиване/изграждане, през експлоатация, поддръжка и подмени, до извеждане от употреба/крайно третиране; по договорен обхват може да включва и приходи и външни ефекти (**ISO 15686-5:2017**). Методологията на **LCC** следва етапи,

аналогични на тези, използвани при анализа на жизнения цикъл (**Life Cycle Assessment – LCA**): определяне на цел, обхват и функционална единица; събиране на данни за разходи (ценови и количествени) за всички входове и изходи през жизнения цикъл; оценка на въздействията; интерпретация и чувствителен анализ.

Кръговата икономика е модел на производство и потребление, основан на продължителна употреба на продукти и материали чрез повторна употреба, ремонт, обновяване и рециклиране. В правото на ЕС „кръгова икономика“ е регулаторна цел, а не легална дефиниция; съдържанието ѝ се извежда от критериите за „съществен принос за прехода към кръгова икономика“ (**Регламент 2020/852, чл. 13**). Прилагането на принципите на кръговата икономика (**СЕ кредити**) следва следната последователност: определяне на граници и функционална единица; идентифициране на странични продукти и подходящи пазари; количествено определяне на коефициенти за заместване и емисионни фактори; изчисляване на кредитите от заместване и на кредитите за избягване на депониране, с последващо пренасяне и остойностяване на резултатите в **LCC** и проверка чрез анализ на чувствителността.

За целите на **SSC** чрез подхода за калкулиране **ABC** се идентифицират по-точно разходите по етапите на жизнения цикъл в предприятието, **LCC** осигурява идентична база при изчисляване на функционалната единица (**FU**) за сравнение на алтернативи, а **СЕ** въвежда кредити за заместване и избягване на депониране, чрез които се отчита икономическата стойност на избегнатите разходи за унищожаване или приходи от продажби на странични продукти .

В научната литература през последното десетилетие се наблюдава засилен интерес към връзката между управленското счетоводство и кръговата икономика. Правят се изследвания за нарастващата роля на **ABC** за намаляване на въздействието върху околната среда (**Ortiz-Cea et al., 2025**), както и за подкрепа на кръговата икономика от управленското счетоводство (**Szczerbak and Wikarczyk, 2023**). Въпреки нарастващия брой публикации, интеграцията на **ABC**, **LCC** и кръговата икономика остава в начален етап. Преобладават изследвания, които комбинират само два от подходите – например **ABC** с **LCC** (**Duran and Afonso, 2020**), **ABC** с **СЕ** (**Baruah et al., 2025**) и **LCC** с **СЕ** (**Jansen et al., 2020**). Подобни частични интеграции са полезни, но водят до методологични празнини: липса на времева перспектива при изолиран **ABC** без **LCC**, ограничена оперативна проследимост при **LCC** без **ABC** и систематично подценяване на кръговия ефект при **ABC** и **LCC** без **СЕ**. Тези пропуски мотивират формулирането на

SSC като интегрирана рамка, която съчетава прецизността на **ABC**, динамиката на **LCC** и **CE**-кредитирането в единен пакет от управленски показатели.

Предложеният подход **SSC** се характеризира със следните отличителни елементи:

1. Начална методологична рамка: предварително се определят границите и функционалната единица на оценката, времевият хоризонт и правилата за разпределение на разходи при съвместни процеси (ако има такива). Така данните се стандартизират и се гарантира съпоставимост на резултатите при различни изходни варианти;

2. Оперативна свързаност на нива: чрез **ABC** се дефинират разходните центрове и разходоопределящите фактори, като по този начин коректно дефинираните разходи се отнасят към **LCC**; **CE**-кредитите се изчисляват върху същата функционална единица и се включват в **LCC** като коригиращи кредитни потоци;

3. Пакет от управленски показатели: съвкупност от финансови и емисионно коригирани показатели, предназначена за оценка на въздействието на различни изходни варианти и за комуникация с вътрешни и външни заинтересовани страни;

4. Минимални данни, максимална проследимост: използване на стандартна отчетност и оперативни регистри; всички външни параметри (коефициенти, цени, емисионни фактори) са изрично упоменати и подложени на анализ за чувствителност;

5. Регулаторна съвместимост: резултатите могат да бъдат съпоставени с показателите за оборот, капиталови и оперативни разходи (**CapEx/OpEx**) съгласно Таксономията на ЕС и да подпомогнат нефинансовото отчитане и докладване.

Интегрираната рамка на **SSC** не замества **LCA** и класическите методи за инвестиционна оценка, а ги допълва със стратегическа управленска перспектива. Методиката на **SSC** е универсално приложима за всички икономически отрасли, които генерират отпадъци.

Практическото приложение на подхода **SSC** преминава през седем етапа, представени в *Табл. 1*.

Табл. 1. Етапи за приложение на подхода SSC

Етап	Дейности в етапа
1. Проверка за готовността на данните	Идентифицират се наличните източници на данни (оперативни регистри и дневници, инвентаризации, лабораторни протоколи, пазарни данни и други), определят се необходимите параметри (дейности, материални запаси и енергоносители, цени на странични продукти, такси за депониране, емисионни/заместващи коефициенти), отбелязват се липсващи позиции и се планира допълнително събиране или допускания.
2. Разграничаване на дейностите в предприятието и съпоставянето им към разходните обекти и съществените материално-енергийни потоци	За всяка дейност се описват характерните параметри (kWh/машиночас, човекочас, хигиенен цикъл, kg вход/партида и др.) и се определя връзката ѝ с конкретни разходни обекти (продукти, странични продукти, отпадъци за оползотворяване), като се гарантира проследимост към функционалната единица за оценка и обхвата на оценката.
3. Прилагане на ABC чрез създаване на разходни центрове и установяване на двустепенна система от разходоопределящи фактори	Избират се разходоопределящи фактори от първо ниво за разпределяне на разходите към дейностите и разходоопределящи фактори от второ ниво второ ниво за отнасяне на натрупаните разходи по дейности към калкулационните обекти (продукти/странични продукти/FU). За всяка дейност се изчислява разходна ставка по дейност, определена спрямо обемите и първичните източници на данни, като по този начин се осигурява прозрачност между дейности, ресурси и калкулационни обекти.
4. Изчисляване на разходните потоци по LCC	Предварително се фиксират времевият хоризонт, дисконтовият процент и базовата ценова година. Определя се общият размер на капиталовите разходи (CapEx) за избрания период и се преобразува в равностойна годишна стойност чрез анюитетен фактор. Установява се и общият размер на оперативните разходи (OpEx) – материали, енергоносители, труд, такси за третиране на отпадъци (вкл. депониране/екарисаж), други оперативни разходи, както и приходи от странични продукти (ако са приложими). Всички величини се нормализират към избраната функционална единица и граници на системата. Промяна в цени поради инфлация се третира последователно – или в номинални потоци с номинален дисконтов процент, или в реални потоци с реален дисконтов процент.
5. Изчисляване на SE-кредити	Остойността се дава два вида кредити: кредит за заместване – когато страничният продукт доказуемо замества пазарен аналог при количествено и качествено съответствие и кредит за избягване на депониране – за спестени такси и свързани разходи (транспорт, третиране), както и за избягнати въглеродни емисии. Всички входни параметри се документират (източник, година, единици), а получените стойности се интегрират в LCC като кредитни парични потоци и се използват и при формирането на въглеродните индикатори.
6. Извеждане на показатели за вземане на решения	Изчисляват се: нетен ефект (Net Benefit); въглеродно-коригирана нетна стойност (Carbon-Adjusted Net); средна цена на намаление на емисиите (Average Abatement Cost), лв./tCO _{2e} ; срок на откупуване (Payback). Показателите се представят към една и съща функционална единица и при еднакви граници на системата (с фиксиран хоризонт и дисконтов процент), което осигурява съпоставимост на различните алтернативи за оползотворяване.
7. Тестване чрез анализ на чувствителността за ключови параметри	Извършва се анализ на чувствителността на резултатите спрямо продажни цени на странични продукти, такси за депониране/екарисаж, емисионни фактори и коефициенти за заместване, както и дисконтов процент. Целта е да се прецизират началните допускания, да се оцени устойчивостта на изводите и да се идентифицират параметрите с най-силно влияние върху показателите за вземане на решения.

Задължителните елементи на оценката, които трябва да бъдат приети преди започване на изчисленията и да останат непроменени за различни изходни варианти са представени в Табл. 2.

Табл. 2. Задължителни елементи на оценката

Елементи на оценката	Обяснение
1. Граници на оценката (обхват)	Оценката обхваща процесите от входящата логистика до изхода на предприятието, включително приемане и вътрешна логистика, основни технологични операции, спомагателни дейности, както и обработка и експедиция на странични продукти. Етапи от жизнения цикъл на продуктите извън предприятието (напр. етап на добив на суровини, етап на употреба) не се включват, освен ако изрично не бъдат въведени като параметри за изчисляване на кредити за заместващ ефект или избягване на депониране.
2. Функционална единица на оценка (FU)	Основната единица на оценка е 1 t материал за оползотворяване. Ако е необходимо управленско сравнение на продуктова база, резултатите се преобразуват към 1 t входна суровина посредством параметър α (t отпадък / t входна суровина). Това преобразуване предполага приблизителна пропорционалност на разходите и кредитите спрямо масата на оползотворявания поток и не изменя границите на оценката; при отчетлива нелинейност на разходите зависимостта се оценява в анализа на чувствителността.
3. Времени хоризонт и дискотиране	Периодът на оценка е n години, с дисконтов процент i , приложен чрез анюитет за CapEx . При наличие на остатъчна стойност/демонтаж се декларира методът на третиране.
4. Съвместни процеси¹ – правила за разпределение	Като основен подход за разпределение на съвместните разходи в разделителната точка се използва коефициентният метод (Чуканска, 2024, с.121). Като основен подход за разпределение на екологичните ефекти се прилага кредитиране на заместващ ефект (system expansion/avoided burden) при доказано количествено и качествено съответствие и в граници, ограничени от реално усвоимите пазари (ISO 14044:2006 and AMD 2:2020). Ако не е налице надеждно съответствие или пазари, в анализът на чувствителността се включва физическо разпределение по маса и/или енергийно съдържание, и икономическо разпределение по нетни приходи от продажби/единични продажни цени. Не се допуска двойно отчитане на кредити. Утвърдените правила са идентични за всички изходни варианти.
5. Източници на данни и документиране	Необходимите данни се извличат от директни измервания, счетоводни и оперативни регистри, данни на доставчици и публични специализирани бази данни. Минимални критерии за качество на данните: представителност (времева/технологична), пълнота, съгласуваност на единиците и проследимост към източник. Всички външни коефициенти (емисионни, заместващи, такси) се документират и подлежат на анализ на чувствителността.
6. Представяне на резултатите	Резултатите се отчитат върху избраната FU и/или при необходимост, в преобразуван вид към 1 тон входна суровина. Управленските показатели се представят с ясно посочени допускания, обхват и използвани правила за разпределение.

Източник: Авторът

Допълнение към т. 4 от таблицата. Съвместни процеси са технологични процеси, при които съвместно се произвеждат група от продукти, чиито основни продуктови характеристики не могат да се идентифицират индивидуално до определена фаза от производствения процес (Чуканска, 2024, с.120).

След определяне на обхвата, единицата и правилата за разпределение на разходите при съвместни процеси следва да се въведат формулите и управленските показатели, чрез които се сравняват различни изходни варианти. Обяснения на показателите са представени в Табл. 3, а изчислителните съотношения в Табл. 4.

Табл. 3. Управленски показатели

Показател	Обяснение
1. Анюитет на капиталовите разходи (Annuity_{CapEx})	Чрез това изчисление първоначалните инвестиции се преобразуват в годишен капиталов еквивалент, който се включва в LCC за всеки изходен вариант. Годишният еквивалент на инвестицията се изчислява по формула за стандартен анюитетен фактор (1).
2. Разходи през жизнения цикъл (LCC_{FU})	Чрез това изчисление се установява базовият паричен поток по FU, който служи за сравнение между различните изходни варианти преди прилагане на SE-кредити. Паричният поток на FU се определя като сбор на годишния капиталов еквивалент и оперативните разходи (вкл. такси за депониране), намален с паричните постъпления от странични продукти, съгласно формула (2).
3. Кредити по кръговата икономика (CE_cred_{FU})	Чрез това изчисление се извеждат паричните кредити по FU, които коригират LCC _{FU} при оценката на различните изходни варианти. Кредитите се намират като паричен еквивалент на заместващия ефект (количествата странични продукти, умножени по единичната нетна продажна цена на пазарните заместители и коригирани с коефициент за качествено съответствие) и избягването на депониране (спестени такси за депониране и свързани разходи за управление на отпадъците), приведени към FU, съгласно формула (3).
4. Нетен ефект (NetBenefit_{FU})	Чрез това изчисление се идентифицира нетният ефект по FU за всеки изходен вариант, която подпомага тяхното подреждане по значимост. Нетният ефект разликата между ползите от кредити по кръговата икономика и нетната настояща стойност на разходите през жизнения цикъл, съгласно формула (4). Положителни стойности на показателя показват, че кредитите и/или приходите надвишават паричните потоци по LCC за изходен вариант.
5. Въглеродно-коригирана нетна стойност (CAN_{FU})	Чрез това изчисление се калкулира нетната стойност по FU, коригирана спрямо въглеродните емисии, приложима за управленски анализ и съответствие с регулаторни изисквания. За отчитане на въглеродно коригираната нетна стойност се използва формула (5).
6. Средна цена на намаление на емисиите (AAC_{FU})	Чрез това изчисление се формира стойността за постигане на 1 tCO ₂ e намаление спрямо базовия вариант, което позволява съпоставка със секторни референтни стойности и нормативно определени нива по стратегии за декарбонизация. Показателят се дефинира съгласно формула (6) и се изчислява само за констатирани реални намаления при $E_{mis_r} > E_{mis_s}$.
7. Срок на откупване (Payback)	Чрез това изчисление се измерва ориентировъчния период (в години) за възвръщаемост на инвестицията. За целта се сравняват годишния нетен ефект с първоначалния капиталов разход, съгласно формула (7). Показателят е допълващ спрямо NetBenefit и CAN и се изчислява само за положителни стойности на NetBenefit годишно.

Източник: Авторът

Табл. 4. Изчислителни съотношения

Показател	Изчислително съотношение	№
Annuity _{CapEx}	$Annuity_{CapEx} = CapEx * \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$	
	където: CapEx – първоначална инвестиция в лева; i – дисконтов процент; n – брой години на оценка.	(1)
LCC _{FU}	$LCC_{FU} = Annuity_{CapEx} + OpEx_{FU} - NC_{CP_{FU}}$	
	където: OpEx _{FU} – разходи за материали, енергоносители, труд, такси за депониране и др.; NC _{CP_{FU}} – нетни приходи от продажби на странични продукти, пряко отнасящи се към FU.	(2)
CE_cred _{FU}	$CE_{cred_{FU}} = CE_{sub_{FU}} + CE_{LF_{FU}}$	
	където: CE _{sub_{FU}} – кредит от заместване (system expansion / substitution / avoided burden); CE _{LF_{FU}} – кредит от избягване на депониране (landfill avoidance).	(3)
NetBenefit _{FU}	$NetBenefit_{FU} = CE_{cred_{FU}} - LCC_{FU}$	(4)
CAN _{FU}	$CAN_{FU} = NetBenefit_{FU} - P_C * Emis_{FU}$	
	където: P _C – вътрешна или пазарна цена на въглерода (лв/tCO _{2e}); Emis _{FU} – нетните емисии на FU спрямо референтния изходен вариант (положителни при увеличение, отрицателни при намаление).	(5)
AAC _{FU}	$AAC_{FU} = \frac{LCC_s - LCC_r - (CE_s - CE_r)}{Emis_r - Emis_s} = \frac{\Delta \text{Разход}}{\Delta \text{Емисии}}, \text{ лв./tCO}_2\text{e}$	
	където: s – вариант; r – референция.	(6)
Payback _{Op}	$Payback_{Op} \approx \frac{CapEx}{\Delta OpEx}$	(7)

Източник: Авторът

Всички парични показатели се представят в лв. /FU и/или лв./година при годишни сравнения, а от 1 януари 2026 г. официалната валута на Република България е евро (ЗВЕРБ, 2024), а всички емисии – в tCO_{2e}/FU. При сравнение на изходните варианти се използват идентични граници, FU и правила за разпределение при съвместни процеси. За получаване на надеждни, проследими и подходящи за вземане на решения резултати, е необходимо да се извършва непрекъснат контрол на качеството на данните и изчисленията.

Прилагането на концептуалния подход **SSC** се демонстрира с емпиричен пример от месопреработвателно предприятие, осъществяващо процеси по клане, транжиране и рендеринг. Рендеринг е технологичен процес за термична преработка на животински странични продукти до три основни изхода – вода, протеин и мазнина. Водата се пречиства и се връща в околната среда. Протеините и мазнините се използват в редица продукти, включително фуражи, гориво и торове, а топлината от преработката обикновено се улавя и използва за отопление и производство на енергия (**EFRA**). Месопреработвателната и млечната промишленост допринасят значително за изменението на климата, като генерират между 11% и 20% от глобалните емисии на парникови газове и над 30% от глобалните емисии на метан (**Cho et al, 2024**). Само месопреработвателната промишленост е отговорна за 14.5% от антропогенните емисии на парникови газове (**Pinto et al, 2022**). Мащабът на въздействието на индустрията върху околната среда налага прилагането на стабилни стратегии за декарбонизация, позволяващи прецизно и проверимо изчисляване на въглеродния отпечатък, за да се идентифицират ефективни пътища за смекчаване на въздействието. На този фон подходът **SSC** е особено актуален, тъй като предоставя интегрирана, проверима и управленски ориентирана рамка за едновременно измерване на въглеродния отпечатък, оценка на разходите и кредитите от оползотворяване (рендеринг) и подкрепа на инвестиционни решения за декарбонизация в границите на реалната производствена практика.

Елементите на оценката са представени в **Табл. 5**.

Изчисленията се отнасят към **FU₁** за всеки вариант по идентична методика, което гарантира съпоставимост. При необходимост резултатите се привеждат към годишна база или към **FU₂** чрез параметъра **α** . Процедурата за изчисления се изпълнява съгласно описаните изисквания и методология на **SSC**.

Табл. 5. Елементи на оценката в предприятието

Елементи на оценката	Обяснение
Исходни варианти (S_0 и S_1)	S0 (с депониране) : всички производствени отпадъци се насочват към екарисаж и няма странични продукти; посочват се разходите за събиране и таксите за депониране на отпадъците; S1 (с рендеринг/оползотворяване) : отпадъците се преработват до два странични продукта (месокостно брашно (МКБ) и избистрена животинска мазнина (ИЖМ)); наличен е остатък за депониране, но в значително по-малък обем спрямо S_0 ; включват се разходи за енергоносители, вода, химикали, труд, опаковки и др., както и анюитет на инвестицията.
Основна FU (FU_1)	1 t материал за оползотворяване в точката на предаване към подсистемата за рендеринг.
Вторична FU (FU_2)	1 t входна суровина, чрез преобразуване от FU_1 с параметър $\alpha = t$ отпадък / t входна суровина.
Граници на системата (gate-to-gate)	от входяща логистика на суровини, през подготовка, производствени операции и довършителни дейности, до изход от предприятието (странични продукти и остатък към екарисаж).
Калкулация по ABC и разпределение на разходите при съвместни процеси	Дефинирани процеси: клане, транжиране при вариант S_0 , клане, транжиране и рендеринг при вариант S_1 . Идентифицирани дейности: клане (прием на животни, производствен процес клане, пакетиране и маркиране на субпродукти, охлаждане, замразяване, съхранение в склад, експедиция), транжиране (прием на суровини, производствен процес транжиране, пакетиране и маркиране, охлаждане, замразяване, съхранение в склад, експедиция), рендеринг (прием на суровини, термична обработка, съхранение, експедиция). Разходоопределящи фактори от първо ниво за отнасяне на непреки разходи към дейности: за труд – човечески часове по дейности; за амортизации – коефициент за разпределение, съставен от % за използване на активите по дейности спрямо тяхното местоположение; за електроенергия, природен газ и вода – коефициент за консумирани kWh/хил.м ³ /м ³ по дейности съгласно измервателни уреди; за работно облекло – брой зает персонал по дейности; за хигиенни препарати – брой хигиенни цикли; за проверки и изследвания – брой проверки; за други разходи – коефициент за % тежест на дейностите. Разходоопределящи фактори от второ ниво за отнасяне на натрупаните разходи по дейности към продуктите: хибридни коефициенти за разпределение на разходите към продуктите, образувани от нетната продажна стойност на продуктите, оценка за сложността на добиване и други характерни за дейностите показатели.

Табл. 5. Елементи на оценката в предприятието (продължение)

Елементи на оценката	Обяснение
Калкулация по ABC и разпределение на разходите при съвместни процеси	Разходите при съвместни процеси (клане на животни, транжиране на свински меса, рендеринг на отпадъци) се генерират съгласно правилата на подхода ABC и се отнасят в себестойността на продуктите съгласно коефициентен метод, чрез хибридни коефициенти, отразяващи нетните продажни цени по продукти и степента на тежест за тяхното производство.
Калкулация по LCC	Необходими изчисления: аноитет на инвестициите (CapEx), разпределен към FU; оперативни разходи към FU (енергоносители, вода, химикали, опаковки, труд, други); такси за депониране (остатък*цена); нетни приходи от странични продукти (количество*цена). За да се избегне двойно отчитане, избегнатите разходи за депониране не се третираат като отделен SE-кредит, а се отразяват вътре в LCC чрез по-малък остатък и по-ниска такса.
Приходи от странични продукти	В S_1 се отчита пазарна реализация на МКБ и ИМ. Допълнително се прилага SE-кредит за заместване на емисионна основа (системно разширяване), при който МКБ замества соев шрот (SBM) на протеинова еквивалентност (типично суров протеин $\approx 48\%$) с използван коефициент за качество на аминокиселинния профил 0.9, а ИЖМ замества палмово масло (мазнинна функция) с използван коефициент на функционална еквивалентност 1. Кредитът коригира само емисиите, като се разглеждат три варианта за емисионните фактори на заместителите. За да се избегне свръх-кредитиране, при прилагане на най-консервативния вариант се приема, че $\Delta E_{\text{емисии}} \geq 0$ за AC_{FU} .
SE-аспект	Екологичният ефект се отчита чрез оперативните емисии (енергоносители, опаковки, депониране) и избягваните емисии от заместване. Оперативните емисии се изчисляват чрез емисионни коефициенти за електроенергия (tCO_2e/kWh) и депониране (tCO_2e/t). Остойносттаването се осъществява чрез показателя CAN върху коригираните емисии. По този начин финансовите и климатичните ефекти са разделени и се осигурява прозрачна интерпретация на вариантите.
Ключови допускания и валидност	Пропорционалност: емисиите и пряко променливите разходи нарастват приблизително пропорционално на масата на обработваните суровини (за краткосрочен период), докато значима част от разходите има относително постоянен компонент (напр. около 50% от разхода за електроенергия за охлаждане и замразяване); поради това зависимостта се приема за смесен разходен модел (постоянна + променлива част), а допускането за пропорционалност се отнася само до променливия компонент; Продажните цени и таксите за депониране се разглеждат се като постоянни за периода на оценката; Емисионни коефициенти: използват се публични референтни стойности; Качество на данните: стойностите по енергоносители, вода, химикали, труд и т.н. са извлечени от оперативната счетоводна система и съгласувани с калкулирането по ABC
Единици и конвертиране	За електроенергия – kWh/FU , за вода – m^3/FU , за химикали – kg/FU , за остатък към екарисаж – t/FU . Всички цени са в една и съща валута и се отнасят към съответните единици.

РЕЗУЛТАТИ

След извършени изчисления, съгласно предоставените от предприятието входни данни, се отчитат резултати, представени в **Табл. 6 – Табл. 10**.

Табл. 6. Управленски показатели за анализ

Показател	Ме.	Вариант S0 (клане и транжиране)	Вариант S1 (резултати в цех рендеринг)	Вариант S1 (за цялото предприятие)
Разходи през жизнения цикъл (LCC _{FU})	лв./FU	3 073.19	-380.11	2 693.08
Оперативни разходи (OpEx, коригирани с приходи от стр. продукти)	лв./FU	2 651.76	-923.35	1 728.41
Оперативни емисии от дейността Em _{oper}	tCO ₂ e/FU	1.05699	0.05526	1.11225
Кредити от заместване МКБ със соев шрот SE _{МВМ}	tCO ₂ e/FU	-	0.19764	0.19764
Кредити от заместване ИЖМ с палмово масло SE _{ИЖМ}	tCO ₂ e/FU	-	0.49028	0.49028
Коригирани емисии (оперативни емисии към кредити)	tCO ₂ e/FU	1.05699	-	0.42433
Нетен ефект NetBenefit	лв./FU	-3 073.19	380.11	-2693.08
Въглеродно-коригирана нетна стойност CAN	лв./FU	-3 230.34	-380.11	-2756.17
Анютет на капиталовите разходи (Annuity _{CapEx})	лв./FU	-	543.24	543.24
Разходи през жизнения цикъл за година(LCC)	хил. лв	12 646.17	-1 564.15	11 082.02
Нетен ефект за година (NetBenefit)	хил. лв	-12 646.18	1 564.15	-11 082.02
Въглеродно-коригирана нетна стойност за година (CAN)	хил. лв	-13 292.85	-1 564.15	-11 341.64
Анютет на капиталовите разходи за година (Annuity _{CapEx})	хил. лв	-	2 235.44	2 235.44

Табл. 7. Средна цена за намаление на емисиите и варианти за показател Payback_{Op}

Показател	Ме.	Базов вариант	CapEx -20%	CapEx +20%
Капиталови разходи CapEx	хил. лв	15 000.00	12 000.00	18 000.00
Изменение на разходи през жизнен цикъл $\Delta LCC = S1 - S0$	лв./FU	-3 453.30		
Изменение в коригирани емисии $\Delta Em = S0 - S1$	tCO ₂ e/FU	1.05699		
Средна цена за намаление на емисиите AAC = $\Delta LCC / \Delta Em$	лв./tCO ₂ e	-3 267.10		
Прагова цена на въглерода P _C	лв./tCO ₂ e	-3 267.10		
Payback _{Op}	години	≈ 3.95	≈ 3.16	≈ 4.75

Табл. 8. Брутни годишни емисии за енергоносители и депониране по етапи от жизнения цикъл

Етап от жизнения цикъл	Ме.	Брутни емисии от ел. енергия	Брутни емисии от природен газ	Брутни емисии от депониране (екарисаж)	Общо за етапа
Клане	tCO ₂ e	547.905	0.307	843.44	1391.652
Транжиране	tCO ₂ e	2371.623	0.102	585.999	2957.724
Рендеринг	tCO ₂ e	123.379	0.128	130.000	253.507
Сума	tCO ₂ e	3042.907	0.537	1559.439	4602.883

Табл. 9. Избор на заместители за странични продукти

Показател	Ме.	Базов вариант	Коефициент
Месокостно брашно, протеин 52 %	kg/FU	399.271	
Заместител: соев шрот, протеин 48 %	kg/FU	432.543	0.92
Избистрена животинска мазнина	kg/FU	326.853	
Заместител: палмово масло	kg/FU	326.853	1.00

Табл. 10. Тестове за чувствителност

Вариант	Коефициент МКБ	Коефициент ИЖМ	Добив	Емисионен фактор СШ	Емисионен фактор ПМ	Кредити МКБ (t/FU)	Кредити ИЖМ (t/FU)	Общо кредити (t/FU)	Коригирани емисии (t/FU)	$\Delta Em = S0-S1$ (t/FU)	S1 CAN (лв./FU)	AAC (лв./t)
Консервативен	0.70	0.70	-20%	0.40	0.64	0.10248	0.11714	0.21962	0.00000	1.05699	380.11	-3 267.10
Базов	0.90	0.85	0%	0.48	1.50	0.19764	0.41674	0.61438	0.00000	1.05699	380.11	-3 267.10
Оптимистичен	1.00	1.00	20%	0.60	3.08	0.32940	1.20805	1.53745	0.00000	1.05699	380.11	-3 267.10
Стресов	0.70	0.70	-60%	0.20	0.20	0.02560	0.01830	0.04390	0.06630	1.0347	376.79	-3 337.00

ДИСКУСИЯ

Резултатите, получени по методологията на концептуалния подход за калкулиране SSC показват, че добавянето на дейност рендеринг като цех към съществуващото предприятие едновременно намалява общите оперативни разходи (чрез редуцирането им с нетните приходи от реализация на странични продукти) и не увеличава коригираните емисии в установените граници на оценката **gate-to-gate**. От гледна точка на разходната ефективност и климатичната устойчивост, оползотворяването на отпадъците чрез рендеринг представлява икономически и екологично обосновано решение, което остава печелившо дори в консервативния вариант при анализа на чувствителността.

Резултатите могат да бъдат анализирани в **няколко перспективи**:

1. Финансова перспектива по отношение на разходите по жизнения цикъл: при вариант **S1** (за цялото предприятие), включващ клане, транжиране и рендеринг) общия **LCC** се понижава от 3 073,19 на 2 693,08 лв./FU, съответно от 12,65 на 11,08 млн. лв/год. Този финансов потенциал спомага за подобряване на конкурентоспособността, оптимизация на ценообразуването и по-благоприятно договорно уреждане на взаимоотношения, свързани с отпадъци и странични продукти;

2. Климатична перспектива по отношение на показателите оперативни емисии от дейността и коригирани емисии: дейността рендеринг добавя 0.0553 tCO₂e/FU оперативни емисии, но **CE**-кредитът от заместване ги неутрализира при базовия вариант за чувствителност (и дори при консервативния вариант в текущия диапазон), така че коригираните емисии при вариант **S1** (само за дейността рендеринг) да са нулева величина. В границите на оценката **gate-to-gate** проектът рендеринг не води до увеличаване на въглеродния риск в показателя въглеродно-коригирана нетна стойност (**CAN**);

3. Обединеният показател за въглеродно-коригирана нетна стойност е удобен

индикатор при бъдещо „зелено финансиране“, защото включва и евентуалната цена на въглерода, без да я надценява;

4. Ефективност на инвестицията, изразена чрез показателите **AAC** и **Payback**: резултатите показват икономия на тон избегнат CO₂e. Проектът е устойчив на бюджетни колебания, дори и при вариации в предвидените капиталови разходи с 20% увеличение;

5. Еластичност на вариантите: анализът за чувствителност при промяна в коефициентите на заместващите продукти и добивите в консервативния, базовия и оптимистичния вариант запазва нулевата позиция на коригираните емисии и дори в стрес-варианта, при който тези емисии се променят към положителна величина, показателят **CAN** остава положителен, а **AAC** се запазва силно отрицателен;

6. Чувствителност и ограничения: резултатите са чувствителни към емисионните фактори на заместителите, качествените коефициенти за функционална еквивалентност и цените на въглерода и на страничните продукти. За да се избегне свръх-кредитиране, в оптимистичния и базовия варианти се прилага долна граница за коригираните емисии: нулев резултат (при потенциални отрицателни коригирани емисии) или положително число. В оценката не се включват екологични въздействия извън границите **gate-to-gate**.

Използването на подхода **ABC** като основа за калкулиране на себестойността осигурява прецизно и проследимо акумулиране на разходите по фазите на жизнения цикъл в границите на оценката. По този начин се идентифицират „горещите точки“ на ресурсно потребление (например високата консумация на енергоносители на етап транжиране) и се разкрива реалната структура на разходите по цехове. Освен това се генерира надеждна информация за коректните количества енергоносители, опаковки и човечески часове, необходима за представяне в годишните финансови отчети в частта им за докладване на устойчивост.

Въвеждането на калкулирането по жизнен цикъл в концептуалния подход **SSC** дава възможност за времева и капиталова перспектива на проектите, както и идентична база за сравняване на различни изходни варианти, а ефектите на кръговата икономика, изразени чрез изчисляване на **CE**-кредити спомагат за оценка за избегнатите въглеродни емисии от унищожаване на отпадъци и реализация на странични продукти. Интеграцията на подходите **ABC**, **LCC** и **CE** в единна рамка подпомага управлението на предприятието с информация за: стратегически избор на технологии и капацитет; продуктова и ценова политика за страничните продукти; планиране на капиталови разходи, бюджетиране и

контрол по разходни центрове. Рамката минимизира измервателната неопределеност и избягва двойно отчитане (по отношение на въглеродните емисии по етапи на жизнения цикъл), с което повишава надеждността на управленските решения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящото изследване формулира концептуален подход за устойчиво стратегическо калкулиране **SSC**, който интегрира **ABC**, **LCC** и елементи на **CE** за оценка на алтернативи при оползотворяване на отпадъци. Подходът работи с ясно дефинирани граници и функционална единица, гарантира съпоставимост между различни изходни варианти и предотвратява двойно отчитане на ефекта от генерираните емисии. Чрез системата от управленски показатели подходът **SSC** обединява икономическото измерение (**LCC**, **NetBenefit**) с климатичното (**Emissions_oper**, **CE_sub**, **Emissions_corr**), а **CAN** и **AAC** служат като мост между двете перспективи и подпомагат мениджърски решения относно регулаторни и пазарни ограничения. Предложената поетапна методология улеснява въвеждането в различни производствени сфери, а внедряването му в дигитализираната среда за данни позволява оперативна актуализация и проследимост на резултатите в реално време. Въпреки това резултатите зависят от избраните граници за оценка и от качеството на входните фактори и предположения, затова се препоръчва периодична актуализация на факторите. Данните, получени чрез прилагане на концептуалният подход **SSC**, са подходящи както за вътрешно планиране и **CAPEX** решения, така и за удовлетворяване изискванията на устойчивото отчитане (**GHG/CSRD/ESRS**), предоставяйки възпроизводима основа за управленски избор, оценка на зелено финансиране и непрекъснато подобрене.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Петрова, Р., Чуканска, С. (2025).** Някои възможности за приложение на подхода за калкулиране по дейности в месопреработвателната промишленост – стратегически аспекти. Народостопански архив, бр. 1, 2025, с. 77-103.
- Чуканска, С. (2024).** Калкулиране на себестойност при производство на няколко основни взаимосвързани продукти и при производство на основен и страничен продукт. Развитие на българската и европейската икономика – предизвикателства и възможности“, т. 8, с. 119-127.
- Baruah, S., Hoekstra, J., Schmitz, T. (2025).** An activity-based parametric cost analysis for upcycling machining chips to produce feedstock for sustainable additive friction stir deposition. Additive Manufacturing Letters, vol. 14, осъществен достъп на 20.09.2025 г., <https://doi.org/10.1016/j.addlet.2025.100288>
- Cho, C., Waite, R., Santo, R. (2024).** Is There Such a Thing As 'Better' Meat? It's

Complicated., осъществен достъп на 22.09.2025 г.,

online: <https://www.wri.org/insights/better-meat-sourcing-climate-environmental-impacts>

Duran, O., Afonso, P. (2020). An Activity-Based Costing decision model for life cycle economic assessment in spare parts logistic management. *International Journal of Production Economics*, Elsevier, vol. 222, осъществен достъп на 22.09.2025 г., online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527319303196>

Jansen, B., van Stijn, A., Gruis, V., & van Bortel, G. (2020). A circular economy life cycle costing model (CELCC) for building components. *Resources, Conservation and Recycling*, 161, Article 104857, осъществен достъп на 22.09.2025 г., online: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104857>

Ortiz-Cea, V., Dote-Pardo, J., Geldres-Weiss, V., Peña-Acuña, V. (2025). The role of Activity-Based Costing in reducing environmental impact: A systematic literature review. *Sustainability*, vol. 17, 1275, осъществен достъп на 20.09.2025 г., online: <https://doi.org/10.3390/su17031275>

Pinto, J., Boavida-Dias, R., Matos, H. A., & Azevedo, J. (2022). Analysis of the food loss and waste valorisation of animal by-products from the retail sector. *Sustainability*, vol.14(5), 2830, осъществен достъп на 20.09.2025 г., online: <https://doi.org/10.3390/su14052830>

Szczerbak, M., Wikarczyk, A. (2023). The usefulness of management accounting tools in reducing waste. *Economics and environment*, vol. 3 (86), p. 186-201.

ЗАКОН ЗА ВЪВЕЖДАНЕ НА ЕВРОТО В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ, Обн. ДВ. бр.70 от 20 Август 2024 г., изм. и доп. ДВ. бр.25 от 25 Март 2025 г., изм. ДВ. бр.49 от 17 Юни 2025 г., изм. и доп. ДВ. бр.63 от 1 Август 2025 г., изм. и доп. ДВ. бр.65 от 8 Август 2025 г.

Регламент (ЕС) 2020/852 на Европейския парламент и на Съвета от 18 юни 2020 година за създаване на рамка за улесняване на устойчивите инвестиции и за изменение на Регламент (ЕС) 2019/2088 (текст от значение за ЕИП), осъществен достъп на 12.09.2025 г., online: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj?locale=bg>

European Fat Processors and Renderers Association (EFPRA), осъществен достъп на 19.09.2025 г., online: <https://efpra.eu/>

ISO 15686-5:2017, осъществен достъп на 10.09.2025 г., online: <https://www.iso.org/standard/61148.html>

ПРАКТИЧЕСКИЯТ ОПИТ НА ПРАГА ПО ПРИЛАГАНЕ НА ДИГИТАЛНИ ТУРИСТИЧЕСКИ УСЛУГИ

PRAGUE'S PRACTICAL EXPERIENCE IN IMPLEMENTING DIGITAL TOURISM SERVICES

Мариела Петрова Димитрова*

ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, катедра „Туризъм“ към Стопански факултет и адвокат
от САК, България
Email: marieladimitrova.lawoffice@gmail.com

Елена Георгиева Русинова

студент в III-ти курс, спец. „Туризъм“, Стопански факултет на ВТУ „Св. св. Кирил и
Методий“, България
Email: elenarysinova33@icloud.com

***ABSTRACT:** Modern tourism is increasingly influenced by the level of developing digital technologies. In this publication, the authors present some theoretical concepts and practical aspects of the digital tourist in the Old Town of Prague.*

***KEY WORD:** three-dimensional modeling, digitalization, tourism, mobile applications*

ВЪВЕДЕНИЕ

Триизмерното моделиране се превръща все повече в популярен маркетингов инструмент и масово започва да се използва в икономиката на услугите през 21-век. Триизмерната технология е стар метод, който е прилаган още през 20-ти век в геодезията и географско-информационните системи. Днес, съвременното развитие на информационните технологии, надгражда и обогатява палитрата на триизмерното моделиране, като се използват формите на разширената реалност (AR) и виртуалната реалност (VR).

Съвременният туризъм все повече се влияе от равнището на развиващите се дигитални технологии. В настоящата публикация, авторите представят някои теоретични концепции и практическите аспекти на дигиталният турист в Стария град на Прага.

* Авторството в доклада се разпределя както следва: д-р Мариела Петрова Димитрова – въведение, методология, разискване - т. I (едно римско) и заключение; Елена Георгиева Русинова – разискване - т. II (две римско).

МЕТОДОЛОГИЯ

Цялостната разработка е създадена чрез използването на комплексната методология, която включва аналитичен подход, методите на индукцията и дедукцията.

РАЗИСКВАНЕ

I. Към въпроса за триизмерното моделиране

Терминологични бележки

Триизмерното моделиране е обект на различни научни направления, от което произтича разнообразието от научни и ненаучни вариации на дефиниране. Добавената реалност, чрез AR и VR, на практика е съвременния технологичен прочит, който надгражда триизмерното моделиране. Поради тази причина, в настоящата публикация, възприемаме подхода да дефинираме триизмерното моделиране, тъй като разбирането за AR и VR е еднозначно.

Триизмерното моделиране е обект на анализи в научно-техническата литература. Фокусът на нашето изследване е относим към прилагането на този метод в туризма, поради което считаме че е по-удачно да възприемем същността на термина през призмата на геоинформационните системи и географските карти. По аргумент от предното съждение сме възприели разбирането на А. Берлянт, според който, триизмерното моделиране е свързано с изграждане на виртуален модел и виртуална сцена. (*Берлянт, 2002*)

Виртуалният модел представлява многоизмерен модел, тоест модел в няколко равнини (обикновено в математическа среда $x-y-z$), който изобразява реални обекти или реални процеси в програмно управлявана среда. По този начин се постига интерактивният ефект. *Виртуалната сцена* е едно точно определено и конкретно състояние, буквално като напречен и надлъжен срез на разработен виртуален модел.

Примерни проявления на триизмерното моделиране в туризма на територията на България

Приложено в туристическия сектор, считаме че е удачно да се борави с пространствени модели на местности, триизмерни реконструкции на археологически находки, обекти или конкретни предмети, които биха създали визуална представа на туриста. Виртуалната археология и виртуалната история са неделима част от съвременното туристическо преживяване, които могат да изпълняват няколко функции: рекламна, маркетингова, конкурентна, информационна. Триизмерните графични

възстановки са приложими при теренните археологически проучвания и могат да бъдат информативен източник в онлайн среда и на място – в туристическите информационни центрове.

Интересна алтернатива на триизмерната реалност се наблюдава в сферата на регистрацията на търговски марки на туроператори. Една от възможните разновидности на марките за услуги са мултимедийните марки, и в България има такъв успешен бизнес модел с национална марка с рег. № 162188 Устрем 97 туризъм и реклама (*марката като видео файл е налична в електронния регистър на марките на следния адрес: <https://portal.bpo.bg/rd?key=2021162188N>*) (Димитрова, 2021).

Триизмерното моделиране успешно се утвърждава като бизнес иновация, която да изгражда търговски туристически бранд. Прилагането на новите технологии е неизменна част от дейността на туристическите бизнес оператори, тъй като изискванията на пазара налагат все по-голяма изобретателност с цел привличане на клиенти. Поради тази причина започва използването на go pro камери, 6DoF VR слушалки, VR видео, различни приложения от типа YouVisit, и всичко това става достъпно с използване на смартфоните, както и допълнителна технология за автентичност на преживяването. (Янева, Цонев, и кол., 2023).

II. Дигиталните туристически услуги в Прага

Град Прага - столицата на Чехия, като една от водещите културни и исторически дестинации в Европа, активно внедрява дигитални решения с цел подобряване на качеството на туристическите услуги и устойчивото управление на туристическия поток. Старият град е централна зона на тези иновации, съчетаващ изключително богато културно наследство и висок интерес на туристите от различни краища на света.

Институционална среда на дигитализацията в Прага

Дигитализацията на туристическите услуги в Стария град на Прага представлява стратегически приоритет в политиката на общината за развитие на **умен и устойчив туризъм**. Тя се разглежда като инструмент за подобряване на качеството на туристическото преживяване, оптимизиране на управлението на туристическите потоци и ефективно опазване на културно-историческото наследство на града.

Прага прилага системен подход към дигитализацията чрез инициативи, разработвани в рамките на програмата **Smart Prague 2030**, насочена към модернизиране на градска среда чрез интелигентни технологии. В контекста на туризма, програмата

цели: интегриране на информационни и комуникационни технологии в управлението на туристическия сектор; осигуряване на достъп до актуална и надеждна информация за посетителите; насърчаване на устойчиви форми на туризъм чрез дигитални инструменти. В изпълнение на упоменатите цели Prague City и Prague Small City Institute развиват платформи за **електронно информиране, дигитално картографиране и управление на туристическите потоци**. Чрез тези системи се събират и анализират данни за поведението на туристите, което подпомага вземането на стратегически решения за управлението на Стария град – зоната с най-висока концентрация на туристически дейности.

Мобилните приложения – едно подобрено туристическо изживяване

Мобилните приложения играят ключова роля в ориентирането, информирането и туристическото преживяване на посетителите в Стария град на Прага. Общият брой на активни дигитални туристически приложения, които предлагат турове в Стария град на Прага, е поне около 8 (осем) утвърдени платформи, като част от тях са международни, а други разработени от местните компании или партньорство с градските институции. Избрали сме няколко приложения, които представяме на вниманието на читателите.

В историческото ядро на Прага функционира мрежа от дигитални решения, които подпомагат ориентирането, достъпа и преживяването на туристите. Сред основните са:

◆ **SmartGuide** – официално препоръчано от градските власти приложение, предлагащо GPS-базирани маршрути, аудио гидове и интерактивни карти на Стария град.

SmartGuide е една от най-иновативните и официално подкрепени платформи в Чехия, която предлага над 10 хиляди дигитални турове по света, включително множество маршрути в Прага и Старият град. SmartGuide е създадено в сътрудничество с Prague City Tourism и предоставя GPS – базирана навигация, аудио гид и богата мултимедийна информация за всеки обект. Предлага се безплатно за Android и Apple смартфони (<https://www.smart-guide.org/destinations/nl/praag/>).

◆ **Questo** е приложение, което съчетава туризъм и геймификация. То предлага интерактивни „квестове“ – маршрути със загадки, базирани на реални локации. В Стария град на Прага има няколко популярни тура като „Alchemy and Dark Arts” и „Legends of Old Town”. Това мобилно приложение се предлага за Android и за Apple смартфони. Ето и визуален преглед на мобилното приложение (<https://questoapp.com/prague>). **Заедно с приложението VoiceMap, Questo** предлага възможността за самостоятелни пешеходни

турове (self-guided tours), съчетаващи интерактивно съдържание, гласови описания и визуални материали.

◆ **City Monkey** е интелигентен туристически гид с изкуствен интелект, който предлага тематични маршрути, аудио водачи и локални съвети. Включва над 150 точки на интерес в Прага, сред които и най-известните забележителности на Стария град. Това мобилно приложение го предлагат само за Android смартфони (<https://citymonkey.app/>).

◆ **Prague Visitor Pass (e-Pss)** – дигитална туристическа карта, която осигурява безконтактен достъп до градски транспорт, музеи и културни институции чрез QR код.

• **Moje Praha** – официалното мобилно приложение на общината, предоставящо информация за събития, транспорт, обществени услуги и културни инициативи.

Тези платформи са създадени в съответствие със стратегическата цел на Прага да интегрира **технологиите в културния туризъм** и да осигури на посетителите лесен, персонализиран и дигитално достъпен начин за опознаване на Стария град.

В рамките на процеса на дигитализация Стария град е оборудван с **интерактивни информационни киоски, QR кодове** на културни обекти и **дигитални дисплеи**, които предоставят информация на няколко езика. На ключови локации, като Староместкият площад и Карловия мост, са изградени **зони с безплатен WI-FI достъп**, подпомагащи използването на дигитални приложения от туристите. Голяма част от музеите, галериите и културните институции предлагат **онлайн резервации, дигитални билети и виртуални турове**, което значително улеснява планирането и достъпа до културното съдържание. По този начин Прага съчетава историческата автентичност на Стария град с модерна дигитална функционалност.

Дигиталните системи, внедрени от градската администрация, позволяват **наблюдение и анализ на туристическите потоци** чрез събиране на данни от WI-FI зони, мобилни оператори и приложения. Получената информация се използва за прогнозирането на пикови периоди на посещаемост; предотвратяване на пренаселеността на ключови зони; оптимизация на туристическите маршрути и инфраструктура; подпомагане на устойчивото развитие на туристическия сектор. Тази интегрирана аналитична система съдейства за балансиране между икономическите ползи от туризма и необходимостта от опазване на културната и социална среда в Стария град.

Перспективите

Дигитализацията в Стария град на Прага продължава да се развива в посока на **по-висока степен на интеграция и персонализация**. Предвижда се въвеждането на

решения, базирани на **изкуствен интелект, виртуална и добавена реалност**, които ще позволят интерактивно представяне на културно-историческите обекти и ангажирани на различни възрастови и културни групи туристи. Този подход затвърждава ролята на Прага като модел за **успешно съчетаване на културно наследство и технологични иновации**. Чрез дигитализацията Стария град се превръща не само в исторически, но и в технологичен център на градския туризъм, осигуряващ устойчиво, достъпно и интелигентно преживяване за посетителите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дигитализацията, приложена в туристическата индустрия, все повече се превръща в неизменна част от потребяването на туристическите услуги. Предизвикателството е да се създаде „умна технологична инфраструктура“ и традиционният туризъм да премине към нов модел на „умен“ туризъм, та дори и с включване на изкуствения интелект като подпомагащ елемент.

Старият град на Прага, е доказано устойчива в годините туристическа дестинация, в която успешно се прилагат съвременните технологии в съчетание със старината и традицията, които в своята симбиоза предлагат емоционалното туристическо преживяване – Градът на стоте кули.

В настоящият доклад, авторите разгледаха някои теоретико-практически аспекти на дигитализацията в туризма в контекста на една от устойчивите европейски туристически дестинации – градът на стоте кули Прага. И като продължение на ... отправяме една провокация към читателя – да обиколи Стария град на Прага като използва едно от представените приложения, но и да си остави кътче време, в което да се потопи в магията на Прага без мобилния телефон. Туризмът е пътешествие, изненада, удоволствие и време на безвремие.

БИБЛИОГРАФИЯ

Димитрова, М. П. (2021). MULTIMEDIA TRADEMARKS IN BULGARIA - BUSINESS CHALLENGES AND PERSPECTIVES - International Scientific and Practical Internet Conference “Development of Education, Science and Business: Results 2021” December 6-7, 2021 (Dnipro, Ukraine, International Electronic Scientific and Practical Journal “WayScience” ISSN 2664-4819 Online, ISBN 978-617-95218-2-9, 3/2021 p.p 15-17 Индексирано в ResearchBib и Google Scholar <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2021/12/Materials-of-conference-6-7.12.2021-3.pdf> [Инд./Реф. в: Google Scholar]

- Берлянт, А. М.**, (2002). Картография. Москва, Издателство Аспект Пресс, ISBN 5-7567-0142-7
- Янева, М., Цонев, Н. и кол.**, (2023). Развитие на туристическите райони на България, чрез моделиране на иновативни подходи при специализирани видове туризъм. Издателство УНСС, София, ISBN 978-619-232-747-7, с.172-179. (Ianeva, M., Conev, N., I kol., Razvitie naturistiheskite raioni v Balgaria hrez modelirane na inovativni podhodi pri spcializirani vidoveturism, Izdatelstvo UNSS, Sofia).
- Prague City Tourism.** (2024). Tourism Statistics 2024 – Prague in Numbers. Retrieved from <https://www.prague.eu/en>
- Prague Smart City Institute.** (2020). Smart Prague 2030 – Strategy for a Smart and Sustainable Capital. Prague City Hall, Department of Innovation.]
- City of Prague.** (2017). Praha bude mít svou chytrou aplikaci pro turisty [Prague will have its smart application for tourists]. Retrieved from <https://www.praha.eu>
- SmartGuide.** (2023). SmartGuide Digital Travel Platform – Official Tourism Partner of Prague City Tourism. Retrieved from <https://www.smartguide.app>
- VoiceMap.** (2023). Prague: The Royal Route – Audio Walking Tour. Retrieved from <https://voicemap.me>
- WPI Global Projects Program.** (2021). Promoting Sustainable Tourism in Prague. Worcester Polytechnic Institute. Retrieved from https://web.cs.wpi.edu/~rek/Projects/Tourism_Proposal_A21.pdf
- MMR Czech Republic.** (2020). Strategie udržitelného rozvoje cestovního ruchu v České republice [Strategy for Sustainable Tourism Development in the Czech Republic]. Ministry of Regional Development. Retrieved from <https://mmr.gov.cz>
- Deník.cz.** (2019). Šest cest poznání – nová aplikace zprostředkuje zážitky z historie metropole [Six Paths of Knowledge – New Application Brings Historical Experiences of Prague]. Retrieved from <https://prazsky.denik.cz>
- Kalábová, M., & Petru, Z.** (2021). Trends in the young generation travelling – The pilot research in the Czech Republic. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/357627508_Trends_in_the_young_generati_on_travelling_-_The_pilot_research_in_the_Czech_Republic
- Český statistický úřad** (Czech Statistical Office). (2024). Tourism in the Capital City of Prague – Annual Report. Retrieved from <https://www.czso.cz>

РИСКОВЕ В ПРОЦЕСА ПО ДИГИТАЛИЗАЦИЯ

RISKS IN THE DIGITIZATION PROCESS

гл. ас. д-р Мариела Петрова Димитрова*

ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, катедра „Туризм“ към Стопански факултет и адвокат
от САК, България
Email: marieladimitrova.lawoffice@gmail.com

Ния Анатолиева Миновска

ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, спец. „Право“, III-ти курс
Email: nia_minovska@abv.bg

ABSTRACT: *The publication poses problems and risks related to the application of artificial intelligence and digitalization in practice. The context of the issues is related to the protection of human rights, bioethics and biolaw. The interpretation of the author's theses is philosophical and ethical and many open questions are posed for each reader's own analysis.*

KEYWORDS: *risk, digitalization, artificial intelligence, biolaw, bioethics*

ВЪВЕДЕНИЕ

Живеем в дигитална среда и човекът, в усилието си да минимизира влаганото време и труд за различни дейности, все повече автоматизира ежедневието си и своята почивка. Технологичният развой и търговската милитаризация, първо бяха бродещи сенки по улицата, след това се настаниха, безмълвно, първо на табуретката в хола ни, а сега вече заемат почетното място на креслото на домакина във всяко мини общество – дом, работа, забавления.

Настоящата публикация е комплексно творение на съавтори, представители на две различни поколения – поколението Y и поколението Z, като обединяващото звено е юридическото образование. Целта на авторите е да провокираме читателската аудитория да си зададе (не)удобните въпроси за рисковете от дигитализацията, защото смятаме че именно по този начин ще се представят двете страни на монетата..., но всъщност, всяка монета е триизмерна.

*Авторството в доклада се разпределя както следва: д-р Мариела Петрова Димитрова – въведение, методология, т. 1, т. 2, т. 3, т. 4 и заключение; Ния Анатолиева Миновска – т. 5.

Публикацията поставя проблеми и рискове, които са свързани с прилагането на изкуственият интелект и дигитализацията в практиката. Контекста на проблематиката е свързан със защитата на човешките права, биоетиката и биоправото. Интерпретацията на авторите тези е филозофско-етична и са поставени множество отворени въпроси за собствен анализ на всеки читател.

Примерната структура на докладите, предложена от организаторите е препоръчителна и предвид комплексният характер на настоящият анализ, авторите си позволяват да я спазят частично, но да постигнат целта на своята разработка – дебат относно потенциалните рискове, които носи дигитализацията в настоящето и бъдещето.

МЕТОДОЛОГИЯ

Цялостната разработка е създадена чрез използването на комплексната методология, която включва: аналитичен подход, методите на индукцията и дедукцията. Придържаме се към деонтологичния анализ, предвид че представената проблематика има своите филозофско-етични измерения. Приложен е общият модел на класическа правна логика, в съчетание с компаративистичен метод при съпоставителния анализ.

РАЗИСКВАНЕ

1. За мишката, която „изяде“ книжката или как започна прехода от човека към машината

С кратка ретроспекция, необходима ни за да стигнем до същината на проблема, върху който сме избрали да работим, връщаме българският читател към 1998 г., когато поколението Y започна да работи с операционната система Windows 98 на компанията Microsoft®, а поколението Z прави първите си крачки, в буквален смисъл. В този момент, хартиената книга беше господар и все още никой не подозираше, че компютърът и Windows 98, който също за среднестатистическия българин, правеше първи крачки заедно с поколението Z, много скоро ще овладее целият съзнателен живот (професионален и личен).

С масовизирането на компютърните технологии растеше и се оформяше поколението Z. Поколението Y беше благословено, че има бърза пишеща машина, наречена компютър, и откриваше чудото на бързодостъпната информация, като постепенно заменяше хартиеният носител на информация с дигитален. Неотменно, промяната провокира обществен дебат за бъдещето на книгите и рязко се постави

въпроса: „Ще „изяде“ ли мишката книжката?“. Практиката показва, че мишката победи триумфално, а за поколението Z нямаше подобна дилема, защото то беше възпитано от мишката. Поколението Y беше полустаромодно, защото търсеше книжката, но си даваше сметка и за положителната страна на мишката, без да я превръща във фаворит. Намери се компромисен вариант – дигитализация на книжката, която придоби лесно преносим и почти незаемащ място електронен четец.

Технологията се вкорени в живота на поколението Y със своя приложен резултат, но в сравнително къс порядък от време мишката се оказа „жертва“ на друга топология на интегрална схема – мобилният телефон. Тази нова константа се наложи маниакално във всички аспекти на живота и на двете поколения. Търговският милитаризъм на социалните мрежи дефилира триумфално и следвайки, донякъде утопичната от съвременна гледна точка, идея за син океан, всъщност превърна човешкият социум в ален океан, с изначално полихромни обитатели, а с времето се наложи сивият цвят на униформата. Бялото и черното, и това което „раждаше“ симбиозата между тях, сякаш се запази за малък процент от поколението Y и Z, защото вече бяха демодне. А къде остана мечтата за красотата на синия океан и раждането на нещо ново, по-чисто и утопията за свободата?!

2. Естествен и/или изкуствен интелект?

Покोलенията Y и Z имаха навика да използват естествения интелект, защото така бяха научени и по силата на навика. Мозъчните им неврони бяха трансмисии и независимо, че мобилният телефон променяше цвета на океана, в който плуваха, според съвременните модни течения, всяка година се добавяше нов цвят в света на Пантон. Пъстротата на алено-сивия океан. Това се отнасяше до цялата обществена среда и „действителността“, която прозираха и възприемаха през завладяващият екран на мобилните си устройства.

Човешката изобретателност, копирайки модела на проучената част от мисловния си орган – мозъка, създаде изкуствения интелект. За него, поколението Y беше гледало научна фантастика, а сега имаше шанса да живее като на филм. И да, заживя в епичната и апокалиптична история на своето настояще. Поколението Z възприе изкуствения интелект, като метод за увеличаване на свободното време и прехвърляне на отговорността за мислене на машината. Създателят на изкуствения интелект - поколението Y, развя знамето на масовата и повсеместна дигитализация, защото

осъзнаваше че така може да контролира голям периметър от територия и население, и чрез концепцията за глобализация се унищожава индивидуалността. Защо му трябва на света цвят?! Нали всички трябва да са в тренда на годината и отново тържеството на сивото. Всички са подтиквани да изразят своята „индивидуалност“, но за пестене на време и усилия, изкуственият интелект бързо и сигурно триумфира. Критиците отсякоха, че обществото е станало в крайна степен потребителско.

Сега е време на дебата на Новото време: За и против изкуствения интелект, а междувременно с него расте поколението Алфа. И може би е резонен въпроса: Има ли синхрон между Човека и изкуствения интелект и къде преминава тънката граница, която не трябва да се прекрачва при усъвършенстването на технологиите

3. Да дигитализираме живота си разумно

Авторите на тази публикация отчитаме положителната страна на дигитализацията, която улеснява професионалния и ежедневиия ни живот. Самите ние използваме като потребители съвременните технически достижения, но считаме че има граници. Човешкият разум е територия, която все още крие доста неизвестни. Все по-често от обществено-отговорни институции и организации се настоява да се завърнем към спазване на човешките права и да прилагаме изкуственият интелект разумно.

Създателят и първообраза на изкуственият интелект и на пряко произтичащият процес от неговото прилагане – дигитализацията, е човека. И именно той би следвало да държи контролния пакет акции, за да не се допусне апокалиптичната ситуация да попаднем в Матрицата.

4. Правото и изкуствения интелект

Правните норми са общоприетите регулатори във всяко съвременно общество и геополитически системи. То има както своята обективна страна, така и своята етично-философска трактовка. В наши дни, все по-настойчиво се налага да се замислим именно върху етично-философската трактовка, тъй като бурния подем и масовизирането на технологичните постижения, донякъде започна да контрастира и на практика да накърнява изконни човешки права. Границите са много фини, а тях единствено може да ги прозре Човека. Считаме, че биоправото тепърва ще търпи своето развитие и обогатяване, защото изкуственият интелект каквито и метаморфози да претърпява, „Метаморфози“ по Овидий са право и привилегия само на човека.

Дигитализацията е процес, а биоетиката и биоправото могат да бъдат привилегия и белег на наистина развит социум, който успява да управлява изкуствения интелект, без да допуска обратнопропорционалният ефект.

5. Възможности за развитие на изкуствения интелект в областта на автоматизираните правни системи

На 13 юни 2024 г. Европейският съюз прие законодателния акт за изкуствения интелект. Това е първото в света изчерпателно законодателство по темата, целящо на първо място да гарантира, че използваните в Европейския съюз системи на изкуствен интелект са безопасни и спазват основните права (РЕГЛАМЕНТ (ЕС) 2024/1689 НА ЕВРОПЕЙСКИЯ ПАРЛАМЕНТ И НА СЪВЕТА). Изкуственият интелект може да донесе на гражданите по-добро здравеопазване, да улесни достъпа до информация и обучение, да намери приложение в областта на туризма, както и да улесни редица професии, включително изготвяне на правни документи, анализ на данни и обработка на информация, така че юристите да могат да посветят времето си на съществените и сложни казуси.

Целта на развитието на изкуствения интелект в правно-информационните платформи е да подпомогне за установяването на единна правна и регулаторна рамка, като се стреми да направи правната професия по-ефективна и прецизна. Неговата основна цел е да автоматизира изцяло или частично редица правни дейности, предлагайки почти готови за употреба правни документи и анализи. Възможността за развитие предлага професионални предложения за текст на правни документи, които служат като източник на вдъхновение и експертна помощ. Системата от изкуствен интелект може да генерира изготвяне на иски молби и жалби по гражданскоправни спорове, или такива срещу административни актове и наказателни постановления. По този начин се гарантира предоставяне на адекватна правна защита на ответника по предявения иск или въззивна жалба, а изготвянето на тъжби, попълването на декларации и документи би било по-оптимизирано и усъвършенствано.

Фокусът на разработването на системи с изкуствен интелект е върху конкретните ползи за потребителя, оказващи пряко въздействие върху ефективността и качеството на правната дейност. Автоматизацията значително би намалила времето, необходимо за изготвяне на документи, а в същото време би повишила точността и прецизността. Очаква се изкуственият интелект да стане по-широко използван за превенция на

престъпността и в системата за наказателно правораздаване, тъй като големият набор от данни може да бъде обработван по-бързо. Организациите вярват, че подобни решения значително ще облекчат основните пречки пред достъпа до правосъдие. Това ще позволи на хора от различни социално-икономически среди и отдалечени региони да получат навременна, разбираема и адекватна правна помощ, а изкуственият интелект да служи като мост към правосъдието.

През април 2019 г. Експертната група на високо равнище по въпросите за изкуствения интелект към Европейската комисия публикува насоки за надежден изкуствен интелект, които определят някои ключови изисквания, които приложенията на изкуствен интелект трябва да спазват, за да се смятат за надеждни. Изискванията включват, на първо място, човешки фактор и надзор-системите с изкуствен интелект трябва да помагат на хората да вземат по-добри и по-информирани решения в съответствие с техните цели. Те следва да бъдат изградени на принципа на техническа стабилност и безопасност, а качеството на използваните набори от данни е от първостепенно значение за тяхната ефективност. От особено значение е решенията взети от системите да са в съответствие с принципите на прозрачност и отчетност.

Засилената употреба на системи с изкуствен интелект поражда и някои рискове. Прекаленото използване на изкуствения интелект може да се окаже проблем. Например, инвестиции в приложения, които могат да се окажат безперспективни, или дейности, за които технологията не е подходяща - например, за решаване на сложни социални въпроси. Законодателният акт за изкуствения интелект цели да намали и двата вида риск. Предназначението му е да създаде условия за надежден изкуствен интелект в Европа - както за гражданите, така и за бизнесите, и да утвърди Европа като лидер в областта. Въпреки положителните нагласи организациите за правна помощ се изправят пред редица препятствия при въвеждането и интегрирането на изкуствения интелект. За неговото внедряване се изисква както технически капацитет, така и необходима подготвеност на персонала. Хармонизирането на системите с изкуствен интелект крие поредица от етични и правни рискове, като например защита на данни и киберсигурност, пристрастия в алгоритмичните решения, намалена човешка преценка, ниска отчетност при грешки и др.

Актът за изкуствения интелект има за цел да гарантира, че системите с изкуствен интелект се разработват и използват отговорно. Законът разглежда рисковете, свързани с изкуствения интелект, като предубеденост, дискриминация и пропуски в отчетността,

насърчава иновациите и стимулира внедряването на изкуствения интелект. Използването на изкуствен интелект в определени области не поражда съществен риск. Съгласно Актът на ЕС за изкуствения интелект, обаче, системите с изкуствен интелект използвани при диагностициране на заболявания, автономно управление на превозни средства и биометрична идентификация на лица, които са замесени в престъпна дейност или са предмет на разследвания, трябва да отговарят на строги изисквания и задължения за получаване на достъп до пазара на ЕС. Те включват сериозни изпитвания, прозрачност и човешки надзор. Управлението на Закона за изкуствения интелект ще бъде ръководено от три консултативни органа: Европейския съвет за изкуствен интелект, съставен от представители на държавите членки на ЕС, на научния състав, съставен от независими експерти в областта на изкуствения интелект, както и Консултативния форум, представляващ разнообразен подбор на заинтересовани страни, както търговски, така и нетърговски. Глобите за нарушения се определят като процент от годишния оборот на дружеството нарушител или предварително определен размер, в зависимост от това кое от двете е по-високо. Малките и средните предприятия и стартиращите предприятия подлежат на пропорционални административни глоби.

С Протокол 72 от редовното заседание на Министерския съвет от 16.12.2020 г. е приета Концепция за развитието на изкуствения интелект в България до 2030 г. Документът предлага цялостна визия за развитието и използването на изкуствения интелект в България. Основава се върху стратегическите и програмни документи на Европейската комисия, които разглеждат изкуствения интелект като един от основните двигатели на цифровата трансформация в Европа. Основната цел на концепцията е да обедини усилията по разработка и внедряване на системи с изкуствен интелект чрез създаване на научен, експертен, бизнес и управленски капацитет. Отрасълът на информационните технологии (в който разработването на софтуер играе централна роля) е с устойчиво развитие и с непрекъснато нарастващо значение за България – както в чисто икономически аспекти като нарастващ принос към брутният вътрешен продукт на страната, с най-високо заплащане на кадрите от този отрасъл, така и в социален и други аспекти – задържане или връщане от чужбина на високоинтелигентни и квалифицирани кадри, решаващо значение за приобщаване на широки слоеве от населението към високотехнологичен инструментариум в ежедневието и др. На световно ниво България все повече се утвърждава като дестинация за развитие както на научно-изследователски

и развойни дейности, така и на интензивни иновационни технологии в софтуера (Концепция за развитието на изкуствения интелект в България до 2030 г.).

Въпреки възможните рискове и заплахи, мнозинството смятат, че изкуственият интелект ще окаже положително въздействие върху правните услуги в близкото бъдеще. Очаква се изкуственият интелект да окаже въздействие върху разширяване на правната помощ за уязвими групи, подобряване на събирането и анализа на съдебни данни, подкрепа при разрешаване на спорове и предлагане на по-достъпни и персонализирани правни решения. Реализацията зависи от координирана стратегия, включваща законодателна подкрепа, обучения, изследвания и финансиране.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дигитализацията е техническо достижение и резултат от човешката мисловна дейност, която освен че е белег на технологичен прогрес, може да служи и като барометър на социо-културните нагласи. Авторите се постаряха да поставят реперите на критичен анализ спрямо считаното за прогрес в съвременен контекст, защото общата ни теза е че превенцията на потенциалните рискове е гаранция за спазване на човешките права. Изкуственият интелект е творение, което трябва да може да се контролира от създателя си и когато е необходимо, да бъде заключван, така че да не надделее машината над човека. Именно поради тази причина, е необходимо законодателството за регулация на тази нова област и провеждането на обществен дебат с поставяне на въпроси. Процесът е започнал в тази посока, друга е темата реално докъде е стигнал технологическият прогрес в програмирането на изкуствен интелект по примера на човешката невронна система.

Поставяме теми към читателя за анализ и ще се радваме с тази публикация да се замислим всички, че има биоетични норми, които ще придобиват все по-голямо значение в епохата на изкуственият интелект с главен мениджър – човешкият разум.

БИБЛИОГРАФИЯ

Регламент (ЕС) 2024/1689 на Европейския парламент и Съвета от 13 юни 2024 година за установяване на хармонизирани правила относно изкуствения интелект;
Концепция за развитието на изкуствения интелект в България до 2030 г.;
The Hague Institute for Innovation of Law.

Авторите изказват благодарност на „АПИС Европа“ АД и „Минософт“ ЕООД.

ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА ВЪРХУ ЕФЕКТИВНОСТТА НА УПРАВЛЕНСКИТЕ ПРОЦЕСИ И КЛИЕНТСКОТО ПРЕЖИВЯВАНЕ В РЕСТОРАНТЪОРСТВОТО: ПРИМЕРА НА ГРАД ПЕРУЩИЦА

THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION ON THE EFFECTIVITY OF MANAGEMENT PROCESSES AND CUSTOMER EXPERIENCE IN THE RESTAURANT INDUSTRY: THE EXAMPLE OF THE CITY OF PERUSHITSA

Павлина Атанасова Бакова-Исова

Студент в ОКС „магистър“, специалност: „Туризъм“
Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“, България
Email: pavlina.bakova.isova@gmail.com

***Summary:** This report analyzes the national and European funding policies that support the digitalization and modernization of the restaurant sector in Bulgaria, with a special focus on the smaller city of Perushitsa. The main purpose is to identify the different levels of digitalization among restaurants in small towns. The global digital transformation is also entering in smaller communities, where digital technologies are changing the functioning of establishments, customer relationships, and business competitiveness. It's inspected the psychological impact of digitalization in the restaurant industry, which has a two-way effect on customers, staff, and owners. The conclusion emphasizes that the most successful is the balanced hybrid model – technology takes over handle routine operations, while the staff focuses on service and personal contact with the customer. This combines the effectiveness of innovation with preserving the human attitude, which leads to satisfied customers, a motivated teams, and sustainable business development growth.*

***Keywords:** digitalization; restaurant sector; small settlements; psychological impact; Perushitsa*

ВЪВЕДЕНИЕ

В контекста на глобалната цифрова трансформация, ресторантьорството в България навлиза в нов етап на развитие, при който дигиталните технологии променят из основи начина на функциониране на заведенията, връзката с клиентите и конкурентоспособността на бизнеса. Дигиталната трансформация се превърна от новаторски подход в съществен елемент за успеха на бизнеса в секторите на туризма, хотелиерството и развлеченията (*Bgtourism.bg*). Това важи не само за големите градове, но и за малките общности – местните заведения все по-малко си задават въпроса дали да внедряват технологии, а по-скоро как да го направят ефективно. Перушица (малък град с около 5 000 жители в Пловдивска област) е показателен пример как глобалните тенденции в дигитализацията на ресторантьорството навлизат на местно ниво. В българското ресторантьорство, дигиталните технологии променят из основи начина на функциониране на заведенията и връзката с клиентите.

Целта на настоящия доклад е да анализира националните и европейските политики за финансиране, които подкрепят дигитализацията и модернизацията на ресторантьорския сектор в България при въвеждането на нови технологии. Акцентът е върху степента на дигитализация на местните ресторанти – от базово присъствие в социалните мрежи до интегрирани уебсайтове и онлайн резервации, социално-психологическото въздействие на цифровите решения върху клиенти, собственици и персонал, и потенциала за балансиране между технологични иновации и традиционно обслужване.

МЕТОДОЛОГИЯ

Използвани са методи на изследване като проучване на ключови политики в областта на дигитализацията, анализ на информация и данни, провеждане на полуструктурирани интервюта с представители на ресторантьорския бизнес в Перушица - двама собственици и един управител.

РЕЗУЛТАТИ

Политики и финансиране в подкрепа на дигитализацията

Процесите на дигитализация и модернизация в ресторантьорството се стимулират активно чрез национални и европейски програми, насочени към подпомагане на микро, малки и средни предприятия (МСП). Българската Програма „Конкурентоспособност и иновации в предприятията“ (ПКИП) 2021–2027, чрез процедурата „Разработване на иновации в предприятията“, вече се утвърждава като основен инструмент за технологично обновяване на бизнеса. Според данни на платформата „Европейски фондове за конкурентоспособност“ към края на 2024 г. са одобрени 329 проектни предложения, а допълнителни 80 проекта са включени в резервния списък (*Sandeva, 2025*). Допълнителна информация на Министерството на иновациите и растежа показва, че от общо 478 подадени проектни предложения първоначално са финансирани 317, а по-късно броят на одобрените проекти достига 329, с обща безвъзмездна помощ 93,177 млн. лв. (*Министерство на иновациите и растежа, 2024*). Тези данни демонстрират високия интерес на МСП към технологично обновяване, като в обхвата на финансирането попадат и ресторантьорски обекти, които могат да внедрят дигитални решения – онлайн резервационни системи, QR-менюта, облачни бек-офис платформи и софтуер за управление на клиентските отношения (CRM). По този начин публичните

инвестиции подпомагат повишаването на конкурентоспособността и навлизането на сектора в нов етап на цифрова трансформация, като същевременно стимулират устойчивостта на местната икономика.

Освен директните безвъзмездни средства, през 2025 г. се очаква пускането на няколко финансови инструмента, свързани с технологичен трансфер, а общият ресурс за всички финансови инструменти в програмата „Конкурентоспособност“ е над 1.2 млрд. лв. (*Министерство на иновациите и растежа, 2025*).

В национален план програмата „Цифрова България 2025“ завършва основния си етап в края на 2024 г. и ще бъде интегрирана в нова национална стратегия. Тази стратегия ще постави акцент върху дигитализацията на услугите в различни сектори, включително туристическия. Особено внимание се обръща на това цифровите услуги да бъдат достъпни за всички граждани – включително в по-малките населени места – като, при липса на бизнес интерес в отдалечени райони е предвидено подпомагане с публични средства (*Министерство на транспорта, информационните технологии и съобщенията, 2020, стр. 5*). Тези политики създават благоприятна среда ресторантьорският бизнес, дори в малките градове, да инвестира в нови технологии и да внедрява иновации, запазвайки своята конкурентоспособност.

Стратегията за периода 2024-2030 г. включва раздел „Туризъм“, в който се подчертава, че туризмът е един от секторите, най-силно повлияни от цифровата трансформация. Тя предвижда разработване на концепция за цифрова трансформация на туристическия сектор с фокус върху интелигентно управление на туризма, персонализация на туристическите преживявания, цифрова реклама и използване на данни. Документът насърчава използването на високите технологии в управлението, рекламата и реализирането на туристически политики. В тези пасажи се изтъква и необходимостта от подобряване на цифровите умения на хората, заети в туризма (*Министерски съвет, 2024, стр. 36-37*).

Водената политика от държавата ще помогне на ресторантите в малките населени места, като им предостави средства и условия да се модернизират, свърже ги с дигиталната икономика и ги направи видими и привлекателни за съвременните потребители. Това гарантира, че независимо от географията, всеки бизнес може да просперира в дигиталната ера.

От анализа на политиките и финансирането в подкрепа на дигитализацията могат да се направят следните изводи:

Първо: Дигитализацията се утвърждава като основен стратегически фактор за развитие на ресторантьорския сектор в България. Анализът на националните и европейски политики показва, че технологичното обновяване на микро, МСП е приоритет, като ресторантите в малките населени места получават реален достъп до финансови инструменти и възможности за интегриране в цифровата икономика. Това създава предпоставки за модернизирание на услугите, подобряване на конкурентоспособността и по-добро позициониране на локалния туристически пазар.

Второ: Публичното финансиране създава условия за намаляване на регионалните неравенства в сектора на услугите. Предоставянето на целенасочена финансова подкрепа и разработването на политики за технологичен трансфер дават възможност дори на отдалечените и малки населени места да внедряват съвременни дигитални решения – като QR менюта, онлайн резервационни платформи и облачни системи за управление – и по този начин да се конкурират с обекти в по-големите градове.

Трето: Ефективността на дигиталната трансформация е обвързана с развитието на човешкия капитал в ресторантьорството. Внедряването на високотехнологични решения ще има траен ефект само ако е съпътствано от целенасочено повишаване на цифровите компетентности на собствениците и персонала. Усвояването на нови умения и умелото управление на дигиталното присъствие са ключови за привличането на съвременни потребители и устойчивото развитие на бизнеса в дигиталната ера.

Рестантьорският сектор в Перушица

За да се илюстрира реалното състояние на ресторантьорския сектор в контекста на дигитализацията и туристическото предлагане на местно ниво, следва да се разгледат функциониращите заведения за хранене и развлечения в гр. Перушица. Избрани са четири обекта, официално вписани и категоризирани в Националния туристически регистър, които представляват характерен пример за разнообразието и мащаба на местната ресторантьорска инфраструктура.

Съгласно данни от Националния туристически регистър, поддържан от Министерството на туризма на Република България, на територията на града функционират осем заведения за хранене и развлечения, които са официално категоризирани. Всички тези обекти са вписани в публичните справочници за туристически обекти на общината и притежават издадени удостоверения за съответната категория. Актуална справка за тях може да бъде направена чрез поддържаната от

министерството онлайн база данни, където се публикува пълен и актуализиран списък на категоризираните заведения (*Министерство на туризма, НТР*).

1) Ресторант-пицария „Перушица“ – традиционно градско заведение, официално категоризирано с две звезди намиращо се в самия център на града. Обектът е вписан в Националния туристически регистър като ресторант, с общ капацитет от 80 места, от които 50 на закрито и 30 на открито. Съчетава традиционна българска кухня с елементи от пицария типична за малките градове. Локацията в близост до административни и културни сгради го прави удобно място както за местни жители, така и за туристи. Категоризацията с две звезди отразява предоставянето на базисни удобства при спазване на изискванията за обслужване.



Снимка 1. Ресторант-пицария „Перушица“ – изглед от заведението

Заведението разчита основно на присъствие в социалните мрежи и онлайн туристически портали. Facebook страницата на ресторанта е основен канал за дигитален маркетинг. По данни от туристически справочници, страницата има над 1300 последователи. Там се публикуват снимки на ястия, информация за жива музика или празнични менюта, което помага за достигане до местна аудитория. Инстаграм присъствие не е изрично упоменато, но е възможно, тъй като много сходни заведения го използват за визуално представяне. Google Карти и туристически сайтове като Opoznaй.bg и Pochivka.bg също изброяват ресторант „Перушица“ с базова информация и контакти, което разширява онлайн видимостта му. Няма собствен уебсайт. Няма данни за внедрена система за онлайн резервации или специализирано приложение; резервациите се правят по телефона (*Опознай.bg, 2020*). Менюто не е достъпно в дигитален формат на сайт или приложение; евентуално то се споделя през публикации в социалните мрежи. Все пак, присъствието във Facebook позволява на ресторанта да публикува актуална информация за работно време, празнични оферти и промоции. Това е минимален, но важен елемент на дигитализация – използване на социална мрежа за комуникация с клиенти.

За разлика от по-големи заведения, ресторант „Перушица“ към момента не използва платформи за доставка, като Foodpanda или Glovo – вероятно поради ограничения обхват на тези услуги в малкия град. В периодите на ограничения (напр. COVID-19 пандемията) ресторантът е разчитал на поръчки по телефона и на място, вместо интеграция с външни дигитални платформи. QR-меню или подобни дигитални решения в салона не са споменати в източниците – може да се предполага, че традиционното хартиено меню все още доминира, тъй като липсата на собствен уебсайт затруднява внедряването на QR код, водещ към онлайн меню.

Заключение (*обект 1*): На база на наличната информация може да се заключи, че дигиталните инструменти на ресторант-пицария „Перушица“ са ограничени – използват се основно Facebook за реклама и комуникация, онлайн туристически справочници за базова видимост и телефон за поръчки и резервации. Макар и скромна, тази форма на дигитализация позволява на заведението да бъде откриваемо в интернет и да поддържа минимална връзка със своите клиенти. Това показва, че ресторантът се намира в начален етап на цифрова трансформация, като потенциалът за надграждане чрез въвеждане на онлайн меню, резервационна система и допълнителни платформи за доставки остава значителен.

2) **Бирария „Прохлада“** – утвърдено вечерно заведение, заемащо значимо място в социалния и културния живот на Перушица и прилежащия регион. Обектът е вписан в официалния регистър на заведенията за хранене и развлечения, поддържан от Министерството на туризма на Република България, и е категоризиран с една звезда. Съгласно действащата класификационна система, заведението е определено като питейно заведение. Макар в регистъра да липсват данни за капацитета на закритите и откритите площи, обектът функционира с изискуемия разрешителен статут и представлява характерен пример за традиционно питейно заведение в малък български град.



Снимка 2. Бирария „Прохлада“ – изглед от заведението.

Основният дигитален канал на ресторант „Прохлада“ е присъствието във Facebook, където заведението публикува новини и приема резервации. Няма официален уебсайт; контактът с клиенти се осъществява предимно по телефон. Във Facebook страницата им редовно канят гости и приемат заявки по телефона както за резервации, така и за поръчки за дома: „*Очакваме Вашите резервации и поръчки за вкъщи на тел. *****“ (Бирария „Прохлада“, 2024). Според публичен ресторантърски каталог, „Прохлада“ работи само с плащане в брой (Restaurant Guru, 2025) – факт, който подсказва ограничено внедряване на дигитални разплащателни инструменти.

Заключение (обект 2): Обобщението относно дигиталното присъствие на Бирария „Прохлада“ показва, че заведението е традиционно питейно заведение с утвърдено значение за социалния живот на Перущица. Има ниска степен на технологична интеграция, ограничена основно до поддържане на Facebook страница за резервации и поръчки за дома. Липсата на собствен уебсайт и електронни разплащателни средства свидетелства за преобладаващ традиционен модел на обслужване с минимално прилагане на съвременни дигитални решения.

3) „Ресторант „BASSO Bar & Dinner“ – официално вписан в регистъра като заведение за хранене и развлечения с общ капацитет от 150 места, включващ 120 места на закрито и 30 на открито, и е категоризиран с една звезда съгласно действащата нормативна уредба. Заведението е разположено в урбанизираната зона на града и предлага съвременно интериорно решение, съчетаващо бар и класически ресторант от тип „динър“. Капацитетът и локацията го правят подходящ за ежедневни посещения, организирани събития и срещи. Заведението е вписано в Националния туристически регистър и функционира в съответствие с изискванията на действащата нормативна уредба.



Снимка 3. Ресторант „BASSO Bar & Dinner“ – изглед от заведението.

Обектът разполага със собствен уебсайт с актуална информация, онлайн меню и опция за резервация (*BASSO Bar & Dinner, 2025*). На сайта има форма за контакт/резервиране и линкове към активни профили в социалните мрежи – Facebook и Instagram. Ресторантът редовно публикува дневно обедно меню и промоции в социалните мрежи, като насърчава клиентите да поръчват и за къщи (*BASSO Bar & Dinner, 2025*). Освен това „BASSO“ използва и платформи за онлайн присъствие. Техните къщи за гости са достъпни за резервация през Booking.com, а ресторантът е представен и в локални бизнес портали и туристически сайтове (*Официален портал на България, 2025*).

Заклучение (*обект 3*): Оценката на ресторант „BASSO Bar & Dinner“ показва, че е съвременно заведение за хранене с добре развити дигитални практики и активно онлайн присъствие. Обектът поддържа собствен уебсайт с меню и опция за резервации, интегрирани социални мрежи и присъствие в онлайн туристически платформи, което улеснява достъпа на клиентите и разширява пазарния му обхват. Тази стратегия демонстрира висока степен на дигитализация, съчетаваща традиционното ресторантьорство с модерни инструменти за маркетинг и обслужване.

4) „Hills Brewery Park“ – ресторант вписан в официалния туристически регистър като заведение за хранене и развлечения с общ капацитет от 300 места – 39 на закрито и 261 на открито. Обектът се намира извън централната градска зона, в подножието на Родопите, в непосредствена близост до пивоварния комплекс Hills. Мястото съчетава природна обстановка с индустриален туризъм и е популярно за събития и фестивали. Категоризацията му е в съответствие с действащата нормативна уредба, определена с една звезда.



Снимка 4. Комплекс „Hills Brewery Park“ – изглед от обекта

Комплексът комбинира крафт-пивоварна, ресторант и парк, и активно използва дигитални канали за популяризиране. Официалният сайт на пивоварната предоставя информация и позволява онлайн поръчки на бира (Hills, 2025). Чрез сайта и интерактивната платформа „Hills Explorer“ клиентите могат бързо да намерят къде се предлага тяхната бира (списък от ресторанти, магазини, барове по градове) – една удобна цифрова услуга за почитателите на марката (Hills Brewery Park, 2025). Ресторантът поддържа оживени профили в Facebook (над 16 хиляди последователи) и Instagram, където рекламира събития (напр. сватби, концерти, дегустации) и информира за работното време. Онлайн резервации се приемат основно по телефон или имейл, посочени на сайта, както и чрез директни съобщения в социалните мрежи. Комплексът има сериозно предимство, благодарение на собственика си, ИТ предприемач, който лично се ангажира с внедряването на високотехнологично оборудване и онлайн платформи. Според него, ключът към успеха е да имаш правилните хора в екипа и да им покажеш новите технологии, като така се осигурява плавно интегриране на иновациите в ежедневната работа на обекта (Майер, 2022).

Заключение (обект 4): Наблюденията върху ресторант „Hills Brewery Park“ разкриват, че обектът представлява комплекс с комбинирани функции на крафт-пивоварна, ресторант и парк, който успешно съчетава природна среда с елементи на индустриален туризъм. Дигиталното му присъствие е добре развито чрез официален уебсайт, интерактивната платформа „Hills Explorer“ и активни профили в социалните мрежи, което улеснява популяризирането на събития и достъпа до информация. Макар онлайн резервациите да се осъществяват предимно чрез телефон, имейл и социални

мрежи, интегрираните дигитални решения показват висока степен на модерно позициониране на обекта в туристическия пазар.

Следващата таблица обобщава основните характеристики на всяко от разгледаните заведения - категория, капацитет, използвани дигитални канали и обща оценка за степента на дигитализация. Това позволява бърз преглед и изводи за състоянието на ресторантьорския сектор в Перушица. (Таблица 1)

Таблица 1.
 Обобщени характеристики по обекти

Обект (Категория / Капацитет)	Дигитални канали	Ниво на дигитализация
Ресторант-пицария „Перушица“ – 2 звезди; 80 места (50 вътре, 30 вън)	Facebook страница; вписване в Google Maps и туристически портали (Opoznaï.bg, Pochivka.bg); резервации само по телефон; няма собствен сайт или QR-меню	Минимална – присъствие в социални мрежи и онлайн каталози; липсват цифрови резервации и платформи за доставка
Бирария „Прохлада“ – 1 звезда; капацитет неизвестен (традиционна бирария)	Facebook страница; резервации и поръчки за вкъщи по телефон; плащане само в брой (по каталози); липсва собствен сайт	Ниска – използва само Facebook за комуникация; няма уебсайт, електронни плащания или интегрирани платформи за доставка
Ресторант „BASSO Bar & Dinner“ – 1 звезда; 150 места (120 вътре, 30 вън)	Официален сайт с меню, форма за резервации и контакти; линкове към Facebook и Instagram; публикува дневни менюта и промоции; присъствие в Booking.com и локални бизнес портали	Висока – интегриран уебсайт с онлайн меню и резервации, активни социални мрежи и присъствие в туристически платформи
„Hills Brewery Park“ – 1 звезда; 300 места (39 вътре, 261 вън)	Сайтът на пивоварната има секции „ORDER ONLINE“, „HILLS BRAND LOCATIONS“ и „CONTACT US“; активни профили във Facebook и Instagram; интерактивната платформа „Hills Explorer“ позволява да се намерят барове, ресторанти и магазини по локация; резервации се приемат по телефон/имейл	Висока – много развито дигитално присъствие (онлайн магазин, интерактивна карта, социални мрежи); резервациите за ресторанта остават предимно по телефон

Анализът на състоянието на местните заведения в Перушица откроява няколко важни тенденции:

➤ Нивото на дигитализация в ресторантьорския сектор на Перушица е неравномерно разпределено. Някои заведения (като пицария „Перушица“ и бирария

„Прохлада“) разчитат почти изцяло на традиционни канали – базово присъствие в социални мрежи и комуникация по телефон – без значими инвестиции в собствени дигитални решения. В същото време други (като „Basso“ и „Hills“) са възприели проактивен подход и са внедрили уебсайтове, онлайн резервации, електронна търговия и активен маркетинг в интернет. Тази разлика отразява различната стратегическа ориентация и ресурси на собствениците – от консервативен, локално-ориентиран бизнес модел до иновативен, насочен към по-широка аудитория.

➤ Ясно се вижда корелация между модерното дигитално присъствие и привлекателността за туристи и външни посетители. Заведенията с развита онлайн инфраструктура (напр. „Basso“ и „Hills Brewery Park“) имат потенциала да достигат по-широка аудитория извън местната общност, да улеснят клиентите чрез резервации и поръчки по електронен път и да предлагат допълнителни услуги с добавена стойност. Това ги позиционира по-конкурентоспособно на туристическия пазар и повишава рейтинга им в онлайн класации. Обратно, заведенията с минимално дигитално присъствие остават силно зависими от местната клиентела и от традиционните канали за комуникация (от уста на уста, хартиени реклами, локални събития). В един свят, в който все повече потребители планират своите посещения онлайн, липсата на достатъчно дигитални точки на контакт може да ги направи „невидими“ за потенциални нови гости.

➤ Налице е значителен потенциал за усъвършенстване на дигиталните практики в по-слабо технологично развитите заведения. Дори базови стъпки – като инвестиция в опростен уебсайт (с меню и информация за контакти), внедряване на електронни разплащания (ПОС терминал или мобилен портфейл), активно присъствие в Google (с актуални снимки, отзиви) – могат да подобрят клиентското изживяване и да оптимизират операциите. Подобни подобрения биха отворили и нови пазарни възможности: например възможност за привличане на транзитни туристи, които търсят къде да хапнат чрез онлайн карти и приложения; или по-младата аудитория, която очаква онлайн взаимодействие. Технологичната модернизация би се отразила позитивно и на туристическия имидж на Перушица, като засили интеграцията между местната ресторантьорска инфраструктура и съвременните тенденции в туристическото предлагане. В крайна сметка, дигитализацията не е самоцел, а инструмент, който – използван балансирано – може да донесе по-висока удовлетвореност на клиентите, по-добра ефективност за бизнеса и устойчиво развитие на региона.

РАЗИСКВАНЕ

Психологическо въздействие на дигитализацията в ресторантьорството

Дигитализацията преобразява ресторантьорския бизнес и оказва значимо психологическо влияние върху три основни групи хора – клиенти, собственици и персонал. Въздействието е двупосочно: носи удобства и ефективност, но същевременно създава нови предизвикателства и напрежения. По-долу разглеждаме ефектите върху всяка група, подкрепени с изследвания, анализи и данни от проведени полуструктурирани интервюта, и търсим балансирано решение.

Въздействие върху клиентите

Позитиви: Дигиталните решения (QR менюта, онлайн резервации, мобилни приложения) дават на клиентите по-голямо удобство, бързина и контрол върху преживяването. Съвременните посетители очакват от заведенията едновременно традиционно гостоприемство и модерни технологични удобства, което показва, че дигитализацията вече е част от желаното клиентско изживяване (*neftelimov.com*). Те позволяват лесен достъп до информация (меню, снимки, съставки), персонализирани оферти и дори по-висока хигиена чрез безконтактно обслужване (*portokalena.com*, „Дигитално меню, Липса на човешки контакт“).

Предизвикателства: От друга страна, прекомерното внедряване на технологии може да доведе до загуба на личен контакт. Някои клиенти усещат липса на внимание от страна на персонала при изцяло дигитално обслужване (*portokalena.com*, „Дигитално меню, Липса на човешки контакт“). Това важи най-вече за по-възрастните посетители и хората с по-ниска техническа грамотност – те често предпочитат класическо хартиено меню и взаимодействие със сервитьор, защото така се чувстват по-комфортно. За тях дигиталните интерфейси могат да се сторят неинтуитивни и да внесат чувство на безличност. В резултат, емоционалната удовлетвореност на част от клиентите може да спадне, ако липсва човешкото отношение, което изгражда връзка и лоялност (*portokalena.com*, „Хартиено меню, Човешко взаимодействие“).

Практически наблюдения: Тези тенденции се потвърждават и от практиката на местните ресторантьори. Например, един от анкетираните собственици споделя, че клиентите му „*продължават да предпочитат директен контакт*“ и въведените дигитални решения не са променили осезаемо взаимодействието с тях (*Атанасов, 2025*). Особено по-възрастните посетители „*предпочитат традиционното обслужване и често избягват дигитализацията, като в много случаи не я разбират*“ (*Атанасов,*

2025), което съвпада с извода, че за някои хора технологиите могат да създадат чувство на дистанцираност. Друг собственик потвърждава, че „клиентите не възприемат технологиите добре, а различните възрастови групи реагират с резерви“ (Траков, 2025). Въпреки това има индикации, че „По-младите клиенти активно използват онлайн резервации и социални мрежи, докато по-възрастните също започват да ги приемат, макар и по-бавно“, споделя управител на заведение в Перушица (Божилков, 2025). Тези реални примери показват, че макар съвременните потребители да ценят удобството на технологиите, в малките градове личното внимание остава решаващо за удовлетвореността и лоялността на клиента.

Въздействие върху собствениците/управител

Позитиви: За ресторантьорите и собствениците, дигитализацията носи значителни оперативни ползи. Въвеждането на модерни технологии позволява оптимизиране на процесите и по-добър контрол върху бизнеса (Главчев, 2025). Например, дигиталните системи за поръчки и управление на кухнята намаляват грешките и ускоряват обслужването. Инвестицията в ново оборудване вече се разглежда като „стратегически актив“, който повишава ефективността, продуктивността на персонала, контрола на разходите и удовлетвореността на клиентите (*rad.al*, „Въведение: Кухнята на бъдещето днес“). Освен това, събирането на данни за клиентските предпочитания през дигитални платформи дава възможност за информирани управленски решения и таргетирани маркетингови стратегии.

Предизвикателства: Дигиталната трансформация обаче създава и психологически натиск върху собствениците. Финансовите разходи за внедряване на нови системи и софтуер са значителни, а освен това изискват време за обучение на персонала. Много малки бизнеси изпитват несигурност дали инвестицията ще се изплати, особено предвид риска технологиите да остарееят бързо и да се наложат нови инвестиции (*rad.al*, „Потенциални недостатъци или рискове“). Това усещане за гонене на постоянно развиващи се технологии може да бъде стресиращо за собственика. Не на последно място, самият процес по промяна на утвърдените практики и съпротивата срещу промяната от страна на някои служители също са източник на тревожност. Собствениците трябва да балансират между стремежа към иновации и страха от неизвестното, като често се нуждаят от стратегия за управление на промяната, за да подсигурят гладко внедряване на дигиталните решения.

Практически наблюдения: Анкетиранията двама собственици и управител в Перушица до голяма степен потвърждават тези тенденции. От оперативна гледна точка технологиите наистина могат да ускорят работата и да подобрят организацията – един от собствениците отбелязва, че дигиталните инструменти водят до *„по-бърза работа и сервиране“* и улесняват координацията в кухнята (Траков, 2025). Управителят подчертава *„по-добрата организация, повече клиенти чрез онлайн канали, намаляване на административното натоварване и по-голям контрол върху процесите“* (Божилков, 2025) след внедряване на дигитални решения. Същевременно малките бизнеси усещат пряко посочените затруднения. Един от собствениците споделя: *„Това е висок разход за малък обект, трудно оправдаваме инвестицията спрямо ограничената клиентска база“* (Атанасов, 2025). Налагат се също допълнителни разходи за специализирана техника, софтуер и обучения на персонала – за което често е нужна външна подкрепа и средства *„Не разбирам достатъчно от новите технологии, което затруднява тяхното внедряване и използване. Затова се налага постоянно съдействие от специалист.“* (Атанасов, 2025), допълва същият собственик. Така на практика се потвърждава, че несигурността около възвръщаемостта на инвестициите и необходимостта от адаптация към бързо развиващите се технологии са реални източници на напрежение при дигиталната трансформация в ресторантьорството, особено за по-малките обекти.

Въздействие върху персонала

Позитиви: За служителите в ресторантьорството технологиите могат да донесат облекчение по отношение на най-рутинните и физически натоварващи задачи. Например, автоматизираните системи за поръчки и роботи-сервитьори намаляват натиска при интензивна работа и позволяват на персонала да се фокусира върху по-стойностни дейности. Реални примери показват, че роботизираните асистенти в залата могат да *„облекчат натоварването на персонала“* (Dariknews.bg) и да повишат цялостната ефективност на обслужването. Дигитализацията на вътрешните процеси (като графици, комуникация, инвентаризация) също улеснява работата и може да повиши удовлетвореността на екипа, тъй като елиминира част от стреса, свързан с човешки грешки и хаос в натоварени моменти.

Предизвикателства: Въпреки горните ползи, адаптацията към новите технологии е съществен източник на стрес за част от персонала. Не всички служители притежават нужните дигитални умения, а обучението в тази област за кадрите в туризма все още е

ограничено. Както подчертава едно изследване на PANTOUR: „*Въпреки наличието на много специализирани курсове за дигитални умения, обучението в тази област за специалистите в туризма остава ограничено*” (PANTOUR, 2024, с. 28). Липсата на увереност при работа с нов софтуер или оборудване може временно да понижи продуктивността и да предизвика тревожност у служителите. Освен това, съществува психологическият фактор на несигурност за работното място – някои работници се опасяват, че с нарастването на автоматизацията ролята им ще бъде редуцирана или заменена от технологии. Тези страхове не са безпочвени и подхранват усещане за професионална нестабилност в бранша. Както отбелязва Института за социални и синдикални изследвания на КНСБ: „*Възходът на платформената икономика и на „gig work“ олицетворява тези трансформации и подхранва тревогата, че все повече работни места ще бъдат с по-кратка продължителност*” (KNSB-BG.org). Експерти отбелязват, че макар автоматизацията да носи ефективност, „*тя не бива да замества изцяло човешкия опит и интуиция*” (rad.al, „*Потенциални недостатъци или рискове*“) – необходимо е да се намери правилният баланс между технологии и човешки фактор. Именно осигуряването на такъв баланс е ключово, за да се повиши увереността на персонала, че уменията им ще продължат да бъдат ценени в дигитализираната среда.

Практически наблюдения: Опитът на собствениците и управителя от Перушица показва, че реакцията на персонала към новите технологии в много случаи е по-скоро позитивна. В два от обектите, управлявани от собственици, е отчетено, че служителите не проявяват притеснение и с интерес възприемат нововъведенията (Атанасов, 2025; Траков, 2025). Адаптацията протича гладко и без видим стрес (Атанасов, 2025). В обекта, ръководен от управител, е имало известно първоначално напрежение при въвеждането на софтуера, но след като екипът е усвоил системите, се чувства „*по-уверен и дори облекчен, защото рутинните задачи станаха по-лесни*” (Божилков, 2025). Никой от интервюираните не отбелязва сериозни страхове у служителите относно сигурността на работните им места или опасения, че ще бъдат заменени от технология. Това предполага, че при правилно обучение и ясно комуникиране персоналетът възприема технологиите като подкрепа, а не като заплаха. Разбира се, необходимостта от време и обучение за усвояване на новите технологии остава – един собственик изтъква, че „*Основното предизвикателство е свикването на персонала с новите технологии*” (Траков, 2025), а управителят подчертава важността на „*регулярни обучения на персонала, за да се следи темпото на развитие*” (Божилков, 2025).

По-долу (Таблица 2) представя обобщено психологическото въздействие на дигитализацията върху разгледаните групи: клиенти, собственици, персонал, включително положителните ефекти и предизвикателствата.

Таблица 2. Обобщено представяне на психологическото въздействие на дигитализацията в ресторантьорството

<i>Група</i>	<i>Положителни ефекти от дигитализацията</i>	<i>Предизвикателства и негативи</i>
Клиенти	Удобство, бързина и контрол при поръчки и резервации. Достъп до богата информация (меню, съставки) и персонализирани оферти	Липса на човешки контакт и внимание при изцяло дигитално обслужване. Повъзрастните се затрудняват и предпочитат класически подход
Собственици Управител	Оптимизация на процесите и по-малко грешки в обслужването. По-добър контрол върху разходи, данни и инвентар Повишена ефективност и производителност на бизнеса	Високи начални разходи за внедряване на технологии и обучение на екипа. Бързо остаряване на технологиите, изисква допълнителни инвестиции Страх от неизвестност и съпротива при промяна на утвърдени практики
Персонал	Облекчаване на рутинното натоварване (автоматизирани поръчки) По-малко стрес в пикови моменти чрез по-ефективни системи за работа. Възможност да се фокусира върху по-креативни и ценни задачи	Трудна адаптация при недостиг на дигитални умения и обучение Притеснения за работните места и роля при нарастваща автоматизация Необходимост от време за усвояване на нови технологии, водещо до временен стрес.

Въз основа на горния анализ на позитивите и предизвикателствата, които дигитализацията носи за клиентите, собствениците и персонала, можем да направим следните логически изводи относно необходимостта от балансиран подход:

✓ Балансираният подход като стратегия – Устойчивият ресторантьорски бизнес се постига чрез модел, при който рутинните дейности се дигитализират, а личното внимание към клиента се превръща в услуга с висока емоционална стойност, осигуряваща икономическа ефективност и психологическа удовлетвореност. Собствениците и управителят в Перушица също подкрепят този подход – те споделят, че балансът се постига чрез съчетаване на технологиите с персонално отношение към всеки клиент

✓ Стратегически потенциал за малките населени места – В градове като Перушица и други с подобен мащаб, автентичното обслужване може да се превърне в конкурентно предимство за привличане на клиенти, търсещи отдих от прекомерната дигитализация, характерна за градската среда, и да служи като мощно стратегическо оръжие за локален икономически растеж. Малките обекти се отличават именно с близкия контакт – както отбелязва един от анкетиранията собственици, *„най-важно е да не се губи личното отношение към клиента, защото именно то отличава малките обекти“* (Атанасов, 2025). Внедряването на избрани технологични улеснения, съчетани с запазване на традиционното гостоприемство, подсилва тази уникална позиция.

✓ Синергия между традиция и иновация – Запазването на класически елементи (хартиено меню, пряк контакт със сервитьор) създава усещане за ексклузивност, а внедряването на модерни цифрови решения привлича младата и технологично ориентирана аудитория. Така различните предпочитания се удовлетворяват паралелно. Собствениците и управителя, с които разговаряхме, разпознават тази синергия – те се стремят да съхранят традиционното гостоприемство, като в същото време постепенно добавят нови технологии.

✓ Дигитализацията като допълващ инструмент – Вместо да елиминира човешкия елемент, технологията следва да го подкрепя – прави персонала по-ефективен, клиентите по-удовлетворени, а собствениците и управители на ресторанти по-успешни. Дигиталните решения трябва да се разглеждат като инструмент, а не като заместител на човешкия опит. *„При нас дигитализацията е инструмент, а не заместител на човешкото присъствие“* (Божилков, 2025), подчертава анкетираният управител. Именно този подход – технологиите да допълват, а не да изместват хората – се очертава като устойчив модел за растеж.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Въпреки наличието на съществуващи програми и възможности за финансиране – национални и европейски политики или финансови инструменти, които създават условия за внедряване на съвременни технологични решения, дигитализацията в ресторантьорството в град Перушица се развива слабо. Местните заведения не използват активно тези ресурси в значителна степен.

Анализът на четири представителни обекта разкрива съществени различия в степента на дигитална интеграция – от базисно присъствие в социалните мрежи до комплексни платформи за онлайн резервации, електронна търговия и целенасочен дигитален маркетинг.

Психологическите ефекти върху клиенти, персонал, собственици и управители подчертават значението на балансирания хибриден модел, при който технологиите поемат рутинните дейности, а човешкият фактор осигурява автентично обслужване с висока емоционална стойност. Този синтез между традиция и иновация повишава удовлетвореността и лоялността на клиентите, мотивира екипите и укрепва конкурентоспособността на сектора, превръщайки го в мощно оръжие за локален икономически растеж. В епохата на глобална цифрова трансформация, именно умелото съчетаване на иновации с автентично човешко присъствие създава не само икономическа, но и психологическа устойчивост. Персоналът запазва чувството за значимост, клиентите получават усещане за внимание и принадлежност.

Практическият опит на интервюираните в Перушица потвърждава тази теза – всички те изразяват предпочитание към хибриден модел, при който технологиите работят в услуга на гостоприемството, но не го заменят. Това единодушие сред практиците е ясен сигнал, че бъдещето на успешното ресторантьорство принадлежи на баланса между иновация и традиция.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Атанасов, Н. (2025) *Интервю със собственик на ресторант-пицария „Перушица“*. Проведено на 18 август 2025 г., Перушица.
- Бирария „Прохлада“ (2024) *„Очакваме Вашите резервации и поръчки за вкъщи на тел. ****“*, Facebook, 10.08. Достъп на: <https://www.facebook.com/biraria.prohlada/> (Посетен на: 03.08.2025)
- Божилков, Б. (2025) *Интервю с управител на „BASSO Bar & Dinner“*. Проведено на 17 август 2025 г., Перушица.
- Главчев, А. (2025) *„Transform IT Awards 25: Дигитално меню увеличава ефективността в ресторантите“*, Digitalk.bg, 31.03. Достъп на: https://digitalk.bg/digitalk_awards/2025/03/31/4762295_digitalno_menju_uvelichava_efektivnostta_v_restorantite (Посетен на: 05.08.2025)
- Майер, М. (2022) *„Софтуерен пивовар“*, Forbes България, 28.01. Достъп на: <https://forbesbulgaria.com/2022/01/28/> (Посетен на: 04.08.2025)
- Министерски съвет(2024) *„Актуализирана цифрова трансформация на България за периода 2024–2030 г.“* (РМС № 264 от 04.04.2024 г.), публикувано в: Strategy.bg Достъп на: <https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=1661>

(Посетен на: 04.08.2025)

Министерство на иновациите и растежа (2024) „Разработване на иновации в предприятията“, Новина – 31. 12. 2024. Достъп на: <https://www.mig.government.bg/programa-konkurentosposobnost-i-inovaczii-v-predpriyatiyata/novini-proczeduri-pkip/razrabotvane-na-inovaczii-v-predpriyatiyata/> (Посетен на: 01.08.2025).

Министерство на иновациите и растежа (2025) „Зам.-министър Дановски: 2025-а ще е годината на технологичния трансфер в България“, (интервю). Достъп на: <https://www.mig.government.bg/intervyuta/zam-ministar-danovski-2025-a-s-the-e-godinata-na-tehnologichniya-transfer-v-balgariya/> (Посетен на: 01.08.2025)

Министерство на транспорта, информационните технологии и съобщенията (2020) „Цифрова трансформация на България за периода 2020-2030 г“, София, стр. 5. Достъп на: [Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ccdcoe.org/uploads/2018/10/Bulgaria_Digital-transformation-of-Bulgaria-for-period-2020-2030_2020_original.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ccdcoe.org/uploads/2018/10/Bulgaria_Digital-transformation-of-Bulgaria-for-period-2020-2030_2020_original.pdf) (Посетен на: 03.08.2025)

Министерство на туризма, Национален туристически регистър „Заведения за хранене и развлечения с валидна категоризация“ Достъп на: <https://ntr.tourism.government.bg/CategoryzationAll.nsf/zhr.xsp> (Посетен на: 04.08.2025)

Опознай.bg (2020) „Ресторант "Перущица“. Достъп на: <https://opoznai.bg/zavedenia/view/restorant-perushtitza> (Посетен на: 04.05.2025)

Официален портал на България „Ресторант BASSO – Перущица“. Достъп на: <https://official-portal.com/firma/restorant-basso-perushchitsa> (Посетен на: 04.08.2025)

Траков, С. (2025) *Интервю със собственик на бирария „Прохлада“*. Проведено на 15 август 2025 г., Перущица.

BASSO Bar & Dinner (2025) „BASSO – Вкус, Качество, Уют в полите на Родопите“. Достъп на: <https://www.bassobaranddinner.com> (Посетен на: 04.08.2025)

BASSO Bar & Dinner (2025) Facebook страница. Достъп на: <https://www.facebook.com/bassobaranddinner> (Посетен на: 04.08.2025)

Bgtourism.bg (2024) „Тенденциите за 2025 година в туристическия и събитийен сектор“, Bgtourism.bg Достъп на: <https://bgtourism.bg/new-tendenciite-za-2025-godina-v-turisticheskia-and-event-sektor> (Посетен на: 02.08.2025).

dariknews.bg „Роботите са сервитьорите на бъдещето за някои ресторанти“. Достъп на: <https://dariknews.bg/novini/liubopitno/robotite-sa-servitiorite-na-bydeshteto-zaniakoi-restoranti-snimki-2343942#> (Посетен на: 05.08.2025)

Hills (2025) „Българска жива бира с немско качество“. Достъп на: <https://hills.beer> (Посетен на: 11.08.2025)

Hills Explorer (2025) „КЪДЕ ИМА HILLS“. Достъп на: <https://hills.beer/explorer/bars/> (Посетен на: 04.08.2025)

KNSB-BG.org „Дигитализация, пазар на труда, стабилност на работното място“. Достъп на: <https://knsb-bg.org/index.php/sindi-trud/digitalizacziya-pazar-na-truda-stabilnost-na-rabotnoto-myasto/#> (Посетен на 05.08.2025)

Neftelimov.com „Дигитализация в ресторантьорство: Ползи и нови възможности“, „Планиране на стратегия за прилагане на цифрови инструменти“. Достъп на: <https://neftelimov.com/restorant/#:~:text=> (Посетен на: 05.08.2025)

- pad.al „Най-търсеното професионално кухненско оборудване за 2025 г.: Иновации, ефективност и устойчивост в ресторантьорството“. Достъп на: <https://pad.al/?p=585> (Посетен на: 05.08.2025)
- PANTOUR (2024) „Доклад за профила на уменията по държави“. Достъп на: chrome-extension://efaidnbnmnnibpsajpcglclefindmkaj/https://nexttourismgeneration.eu/wp-content/uploads/2024/05/PANTOUR-COUNTRY-SKILLS-PROFILE-REPORT_BULGARIA-BG.pdf (Посетен на: 05.08.2025)
- Portokalena.com „Менюто: хартиено vs. дигитално“. Достъп на: <https://portokalena.com/menu-paper-vs-digital> (Посетен на 05.08.2025)
- Restaurant Guru (2025) „Бирария “Прохлада”, Перущица “. Достъп на: <https://ru.restaurantguru.com/Birariya-Prokhlada-Perushtitsa> (Посетен на: 03.08.2025)
- Sandeva, T. (2025) „329 проекта са одобрени за финансиране по процедурата за разработване на иновации в предприятията“, EU Funds, 7 януари.

ХОТЕЛИЕРСТВО В НИСКО АДАПТИРАНА СРЕДА – АВТОРСКИ КРИТИЧЕН АНАЛИЗ

HOSPITALITY IN A LOW-ADAPTIVE ENVIRONMENT – AN AUTHOR’S CRITICAL ANALYSIS

Мерт Пашаоглу

Студент в специалност: „Туризъм“, ОКС „Магистър“, ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“

ABSTRACT: *The present report examines the main challenges facing the Bulgarian hotel sector, emphasizing the need for adaptation to contemporary market demands. A contrast is drawn between so-called basic hotels and innovative hotels – the former are characterized by outdated physical facilities, limited online presence, and a conservative management approach, whereas the latter rely on sustainable solutions, digital transformation, and staff training through modern platforms. A systematic comparison is made between the characteristics of a basic and an innovative hotel. In conclusion, the report highlights the necessity of a strategic transformation in Bulgarian hospitality, oriented toward digitalization, sustainability, and the personalization of the tourism product.*

KEYWORDS: *hospitality, technological adaptation, digitalization, staff training, sustainability*

ВЪВЕДЕНИЕ

Съвременният свят, в който живеем, се развива непрекъснато и това въздейства на всички сфери на обществения живот, включително и върху секторите, в които работим. Туризмът като сектор, а успоредно с него и хотелиерството също претърпяват промени. Налице са съществени различия в условията на практикуване на бизнесите в момента и преди 20 години например. Част от тях са свързани със съществени различия във вкусовете и очакванията на потребителите (гостите) в следствие смяната на поколенията, променени субекти на туристическия пазар, смяна на световните тенденции за формиране и предлагане на хотелиерски продукт, променени методи на популяризиране на хотелиерския продукт. Променящата среда се оказва препъникамък за немалка част от предприемачите, които не успяват да идентифицират и интегрират бизнесите си към настъпващите промени. Това обяснява голяма част от фалитите и намалялата конкурентоспособност на техните обекти.

Все още се прилага т. нар. консервативен тип на управление. Често у екипите липсва мотивация да развият хотелиерския си продукт спрямо изискванията на съвременния бизнес. За съжаление тези субекти на пазара превръщат туристическите дестинации във все по-малко атрактивни такива за съвременните туристи.

Открояват се няколко основни причини за негативното явление сред хотелиерите, свързано с липсата на адаптация към промените на туристическия пазар. Настоящата разработка има за *цел* да очертае факторите, които възпрепятстват хотелите с достатъчно опит и история да бъдат адекватно адаптирани за днешния пазар. Водещият метод на разработката е личното наблюдение от вътрешността на хотелска организация в град Велико Търново. Насоките, разсъжденията и изводите са наложени в следствие на авторски критичен обзор на работния процес в наблюдавания обект. Прилагат се методите на анализ и синтез на информацията. Използван е и сравнителният подход. Темата е от особена *актуалност*, тъй като предлага възможно обяснение за значителното понижение в конкурентоспособността на някои хотели, за техните занижени резултати, както и за занижената мотивация на младите кадри да работят и се развиват в тези обекти. Преодоляването на изведените проблеми би могло да допринесе за повишаване на качеството на хотелиерския продукт и за подсилване на мотивацията на младите кадри да работят и да се развиват в областта на хотелиерството.

ИЗЛОЖЕНИЕ

1. Защо хотелите от миналите времена остават там?

Често ставаме свидетели на това как по-опитните служители разказват за „добрите славни времена“- периоди, в които хотелите са били в разцвета си по отношение на база, услуги и интерес от страна на туристите. В голяма част от хотелите с дългогодишна история, все още преобладава убеждението, че даващите досега резултати методи на работа са достатъчни за постигане на добри резултати и в настоящата пазарна среда. От субективна гледна точка, обаче авторът на този доклад смее да изрази следната позиция: много млади служители са поставени да работят, бихме казали, в архаична работна среда, вменяват ни се остарели разбираня за успешно хотелиерство, а разказите за старите „славни времена“ будят усещането, че пропускаме нещо велико и безвъзвратно загубено.

Всъщност не е точно така и разумното обяснение води до някои наболели проблеми:

а) морално остарели бази

Един от най-съществените проблеми на българската хотелиерска индустрия е състоянието на материалната база, особено в хотели, построени преди повече от две десетилетия. Много от тези обекти не са преминавали през основен ремонт или модернизация от момента на своето създаване. В резултат на това, интериорът често изглежда старомоден, а функционалността на помещенията не отговаря на изискванията на съвременните туристи.

Наличието на стар паркет, пожълтели завеси, износени мокети или мебели от 90-те години е в рязък контраст със световните тенденции за иновативен и устойчив хотел, насочен към преживяване и комфорт. Все повече туристи, очакват модерен дизайн, технологични удобства (като умни системи за осветление и отопление), ергономични решения и дори екологични материали.

б) некомуникативни сайтове и нефункционално дигитално онлайн представяне на хотелите

Много български хотели изостават значително в дигиталното си представяне, което е от ключово значение в съвременната туристическа среда. Уебсайтовете им често се отличават с остарял дизайн, ниска функционалност и липса на мобилна оптимизация. Това ги прави трудни за ползване от съвременните туристи, които в голямата си част търсят и резервират услуги именно чрез мобилни устройства. В много случаи липсват системи за директна онлайн резервация, което налага използването на външни платформи, където обаче хотелите нерядко поддържат непълна или неактуална информация. Често уебсайтовете съдържат само няколко снимки, направени в периода на откриването на хотела, които не отразяват актуалното състояние на хотела към момента. Описанията са оскъдни, липсват детайли относно удобства, услуги, цени и политика за настаняване. Освен това, много хотели разчитат основно на присъствие в платформата Facebook, която вече не е сред предпочитаните от по-младите туристи, за разлика от Instagram и TikTok. Това допълнително ги откъсва от новото поколение и ограничава възможността им да изградят активно и ангажиращо онлайн присъствие, с което да увеличат конкурентоспособността си. С липса на иновативен уебсайт и активно онлайн присъствие хотелът губи още преди да е влязъл в ползрението на потенциалния клиент.

В периодите, когато няма групи от туроператори, управителите на някои хотели често разчитат на индивидуални резервации по телефона, като умишлено ограничават наличните стаи в онлайн платформите за резервации. При телефонна резервация не се дължат комисионни на онлайн платформи. Въпреки това, този подход води до намалена заетост, тъй като съвременните туристи все по-рядко използват телефонен разговор като метод за резервиране. Вместо това, те предпочитат лесни, бързи и сигурни онлайн платформи, където могат да сравняват оферти и да получават потвърждение в реално време. Анемоне Хартман, създател и изпълнителен директор на „Rooms2night“ (компания за мобилно приложение за резервации), твърди, че „свърхпредлагането се очаква да продължи и тези, които нямат онлайн присъствие, може и да не оцелеят“ (Анемоне Хартман, интервю Серия за независими хотели, февруари 2016).

Онлайн присъствието на един хотел играе ключова роля в съвременната конкурентна среда. Много от хотелските уебсайтове обаче не предлагат директна опция за резервация – вместо това предоставят само форма за запитване, която е бавна и неефективна за съвременния потребител.

Съвременните иновативни софтуерни платформи за директни резервации позволяват на хотелите да управляват своята наличност, цени и канали за продажба от едно централизирано място. Те премахват нуждата от скъпи посредници и позволяват интеграция със сайта на хотела, като предлагат автоматично потвърждение, календар на наличност, сигурни онлайн плащания и дори управление на профили в социални мрежи. Такива платформи увеличават видимостта на хотела, подобряват потребителското изживяване и в крайна сметка допринасят за по-висока заетост и рентабилност.

в) консервативно управление

Мениджмънтът на този тип хотели често прехвърля отговорността за неуспехите върху външни фактори, като военния конфликт в Украйна (*HMI-Online*, който наруши туристическия поток и засили несигурността в региона, повишената инфлация, която покачи разходите и намали покупателната способност на домакинствата и скъпите енергийни ресурси, в следствие на което се вдигнаха сметките за електричество, за отопление и охлаждане на хотелите.

Практиката обаче показва, че устойчивото развитие не зависи от миналата слава, а от способността за навременна адаптация. Липсата на иновации се изразява в нежеланието или невъзможността да се внедрят нови технологии, автоматизирани процеси, съвременни платформи за резервации, интелигентни системи за управление на ресурси (като енергия и вода), както и дигитални инструменти за маркетинг и клиентска връзка. Мениджърите често изостават с новите тенденции и предпочитанията на младите туристи и разчитат на остарели представи за „качествено обслужване“. Липсата на управленска гъвкавост се проявява в твърде строги йерархични структури, слаба вътрешна комуникация, неефективно делегиране на отговорности и липса на откритост към идеи от по-младите кадри. В такава среда решенията се взимат на база опит от миналото, а не на база текущ анализ на пазара и потенциала за внедряване на иновации.

Оцелява не този, който е силен, а този, който е адаптивен. Потенциалът на българския туризъм, включително в хотелиерството, остава значителен, но неговото реализиране изисква активно прилагане на съвременни управленски решения, технологични нововъведения и ориентиране към нуждите на съвременния турист.

г) липса на инвестиции в модерни технологии

В последните десетилетия технологичният напредък оказва силно влияние върху всички аспекти на бизнеса, включително и върху хотелиерството. Въпреки това, не всички хотели решават да инвестират в модерни технологии. Някои хотелиери не са променяли своя хотелски софтуер от десетилетия поради тяхната привързаност към метода на работа, който не се е променял от години. Нови технологии означава нови разходи, обучение, адаптиране и защо да си го причиняват след като и със старите програми работата върви? Отказът от използване на съвременни технологии води до по-висок риск от човешки грешки и забавяне в обслужването, което се отразява негативно върху удовлетвореността на гостите.

Например, едно от задълженията на администратора по време на нощната смяна е да подготви справка за камериерките за следващия ден, а представете си в 02:00 през нощта когато ви се спи, да трябва да правите справката на ръка! Евентуална грешка и непочистена стая може да доведе до лоша оценка и рекламация по адрес на хотела. Заради остарелите хотелски софтуери, на администраторите им отнема твърде много време да регистрират гостите, да въведат техните данни и да осъществят сметките. В резултат на това те често забравят основните си задължения, а именно да посрещнат туристите с

усмивка, да предоставят информация за хотела и да отговарят на техните въпроси. Модерните софтуери подпомагат служителите за по-малко човешки грешки и по-бързо обслужване. Благодарение на новите хотелски PMS софтуери, тази справка може да бъде направена с два или три клика. PMS (Property Management System) представлява специализиран софтуер, създаден за цялостно управление на хотелски операции (Swiss Hotel Management School (SHMS)). Той служи като централизирана платформа, която обединява и автоматизира ключови аспекти от дейността на хотелските обекти, като управление на резервации, настаняване, наличности, плащания и клиентска информация. Едно от основните предимства на PMS е автоматизацията на административните процедури, свързани с настаняването и освобождаването на стаи (чек-ин и чек-аут). Това значително намалява риска от човешки грешки, улеснява работата на рецепцията и оптимизира координацията между различните отдели в хотела (рецепция, домакинство, управление на приходите и др.).

д) липса на инвестиции в смарт решения

Енергийно интелигентни хотели се отличават с интеграцията на устойчиви технологии и управленски практики, насочени към оптимизиране на разходите и минимизиране на екологичния отпечатък. Сред основните характеристики на тези обекти са: енергоспестяващо LED осветление; автоматизирани системи за управление на климатизация и отопление (HVAC); повторно използване на вода чрез системи за рециклиране, оптимално използване на дневна светлина чрез архитектурни решения и инсталиране на фотоволтаични панели. За разлика от тях, по-старите хотели, които не инвестират в подобни технологии, разчитат на остаряла материална база, което води до по-високи разходи и невъзможност да посрещнат очакванията на модерния, екологично ангажиран турист. Така модернизираният обект има предимство пред традиционните хотели, както чрез по-добро управление на разходите, така и чрез по-привлекателен и отговорен имидж.

е) липса на квалифицирани кадри за съвременното хотелиерство

В миналото изискванията към персонала в хотелиерския сектор са били предимно владеене на един или два чужди езика, учтиво и професионално отношение към клиентите, както и базови административни умения. За тогавашната технологична среда, тези качества са били напълно достатъчни за осигуряване на качествена хотелска услуга.

Съвременната реалност обаче значително променя профила на търсените кадри. Глобализацията, дигитализацията и новите изисквания на потребителите налагат нуждата от персонал, който освен отлична езикова подготовка, да притежава и *високо ниво на дигитална грамотност, способност за работа със съвременни резервационни системи (PMS, CRS и др.), умения за управление на клиентски данни, както и ефективна онлайн комуникация чрез различни дигитални платформи и социални мрежи.*

Въпреки технологичния напредък, който значително облекчава някои аспекти от работата в сектора, професията става все по-непривлекателна за младите хора. Сред основните причини за това са: ниското възнаграждение, сезонният характер на заетостта в много от туристическите региони и липсата на ясни възможности за кариерно израстване. В резултат от тези фактори, българското хотелиерство изпитва сериозен недостиг на подготвени и мотивирани кадри, което директно се отразява върху качеството на предлаганата услуга и конкурентоспособността на страната като туристическа дестинация.

Освен изброените фактори, младите кадри често се сблъскват и с демотивираща работна среда, където управлението остава непроменено с остарели практики. В много случаи *обратната връзка от служителите не се взема под внимание, а инициативността рядко се насърчава.* Младите служители усещат, че дори и да покажат новаторско мислене, то бива игнорирано от консервативни ръководства, което допълнително подкопава желанието им за развитие в бранша. Вместо възможност за израстване, често се срещат липса на перспективи и ниска ангажираност от страна на работодателя. Всичко това води до текучество, ниска лоялност и дългосрочен недостиг на подготвени професионалисти в сектора. В този контекст поред Костадинова, за да говорим за ефективна работна сила в туризма е необходимо предприемачите в хотелиерството да отделят време за разработване на приобщаващо служителите управление и изобщо фирмени политики, които изграждат така нужния за бизнеса капацитет (Костадинова, 2025).

2. Сравнителна характеристика между базов и иновативен хотел

За да се визуализира по-ясно разминаването между традиционните (базови) и съвременните (иновативни) хотели, в Таблица 1 са представени основните разлики между двата типа. Таблицата цели да подчертае ключовите аспекти, в които иновациите и новите технологии оказват положително въздействие върху конкурентоспособността,

устойчивостта и цялостното преживяване на туристите. Сравнението обхваща както управленски и технологични елементи, така и подходи към екологични практики.

Таблица 1. Сравнение между „базов“ и „иновативен“ хотел

Критерии	Базов хотел	Иновативен хотел
Технологии	Липса на хотелски софтуер (PMS); ръчна обработка на резервации и данни	Интегриран PMS, CRM системи, мобилни приложения за гости, онлайн резервации
Онлайн присъствие	Старомоден уебсайт; липса на канали за онлайн дистрибуция	Актуален уебсайт, активни социални мрежи, SEO, канали за онлайн продажба
Управление на ресурси	Неикономично използване на енергия и вода; липса на мониторинг	Енергийно ефективни системи, фотоволтаици, сензори, рециклиране на вода
Управленски подход	Консервативен, реактивен	Гъвкав, иновативен, стратегически ориентиран към промени и тенденции
Обучение на кадри	Основно устно предаване на знания от по-опитни служители, без стандартизация	Дигитални обучения, интерактивни платформи, симулации, видеа, e-learning системи

В хода на разработката се установяват отчетливи разлики между т.нар. „базови“ хотели - такива, които функционират по остарял, неадаптиран модел, и иновативните, ориентирани към съвременните изисквания на туристическия пазар. Изведената таблица ни предоставя информация, за да дадем дефиниции за базов и иновативен хотел.

Базов хотел е обект, който работи с минимално технологично оборудване, слабо онлайн присъствие и неефективно управление на ресурси. Обучението на персонала се извършва основно устно, без използване на стандартизирани или дигитални методи. Управлението е консервативно, с ниска степен на адаптивност към промените на пазара. *Иновативният хотел* използва модерни хотелски софтуери, поддържа активна и стратегическа онлайн комуникация, прилага устойчиви решения за управление на ресурсите и инвестира в развитието на кадрите чрез дигитални обучителни платформи. Управлението е отворено към иновации и ориентирано към дългосрочно развитие. Както Земята не може да спре да се върти, така и туристическата индустрия не може да спре да се развива (Костадинова, 2018).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящата разработка показва ключовите предизвикателства пред българския хотелиерски сектор, очертани от липсата на адаптивност към съвременната пазарна динамика и глобалните иновации. Авторският анализ показва, че носталгията по отминалите бизнес практики, отказът от въвеждане на нови технологии, както и прилагането на остарели управленски виждания и подходи водят до понижаване на конкурентоспособността на редица хотели в страната. Допълнително затруднение представлява и недостигът на квалифицирани и мотивирани кадри, който възпрепятства ефективното внедряване на иновации и поддържането на високо качество на обслужване.

Необходима е стратегическа преориентация към иновативни, устойчиви и пазарно насочени решения и дигитализация. Също така, е от съществено значение държавната политика в областта на туризма да бъде фокусирана към стимулиране на образованието, професионалната квалификация и задържането на кадри в страната чрез целенасочени мерки, партньорства с бизнеса и мотивационни програми. Днес тя е по-важна от всякога и играе ключова роля в световната икономика.

В бъдещи изследвания може да се постави акцент върху добри практики от международни примери и възможностите за трансфер на иновации към хотели в България, както и върху развитието на кадрите чрез ефективна подкрепа от публичния сектор и създаване на устойчива и привлекателна професионална среда в туризма.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Костадинова, Н. Дигиталните решения – променената реалност на хотелите, сп. Българска наука, декември 2018, с. 112с., ISSN:1314-1031
- Костадинова, Н. От обучение към практика в туризма. Издателство „ИТИ“, Велико Търново, 2025, с. 40
- Hartmann. A., Interview Series on Independent hotels, February 2016
https://www.shms.com/en/news/pms-in-hotels/?utm_source, Достъп на: 09.07.2025
- <https://21hoteliers.bg/technology/quendoo-golyamata-nadezhda-za-hoteliyerskiya-biznes/>,
14.02.2022, Достъп на: 10.07.2025
- <https://www.tech-dom.com/bg/tendencii-v-hotelskoto-osvetlenie/2/2377/>, Достъп на:
11.07.2025
- <https://otoplenie.eu/inteligentni-hvac-sistemi-inovativen-nachin-za-pestene-na-energiya/>,
Достъп на: 13.07.2025
- <https://3e-news.net/bg/a/view/37650/reciklirane-na-voda-ili-nejnata-povtorna-upotreba/>,
05.10.2022, Достъп на: 14.07.2025

ЕКОЛОГИЧНИЯТ ТУРИЗЪМ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА МЕСТНО РАЗВИТИЕ: ПРИМЕРЪТ НА ГРАД ЕЛЕНА

ECOTOURISM AS A TOOL FOR LOCAL DEVELOPMENT: THE CASE OF ELENA TOWN

Камелия Пламенова Димова

Студент в специалност „Туризъм“, ОКС „Бакалавър“, ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“

ABSTRACT: *The study focuses on ecotourism in the region of the town of Elena. A brief analysis of the main aspects and manifestations of this type of tourism is presented, examining existing practices and available resources in the area. Ideas for the potential development of ecotourism are outlined, and a SWOT analysis is conducted to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats.*

KEYWORDS: *ecotourism, local development, sustainable practices, SWOT analysis*

ВЪВЕДЕНИЕ

Град Елена е разположен в сърцето на Стара планина и предлага множество уникални възможности за практикуване на различни видове туризъм. Районът разполага с множество екопътеки, природни и исторически забележителности, като гр. Елена е един от предпочитаните за посещение туристически райони в България. Град Елена се намира в Еленския балкан - част от Централна Стара планина, и е включен под № 60 в списъка на 100-те национални туристически обекта на България.

Основният доход от туризъм в гр. Елена и региона е на база на малък семеен бизнес, свързан с къщи за гости, хотели, ресторанти, местни продукти и туристически услуги. Основна част от хората се занимават с производство на местни продукти или ресторантьорство, което води до икономическо развитие на града. В града има множество организирани дейности за развитието и популяризирането на туризма и различни местни дейности, като празника на Еленския бут, както и други събития, включени в културния календар като музикални, фолклорни, спортни и детски събития, както и съчетание с местен кулинарен и занаятчийски туризъм. Организацията се осъществява от Община Елена и местните читалища, музеи и сдружения, което прави събитията автентични и социално значими.

Има множество исторически забележителности и къщи-музеи като Къща-музей „Иларион Макариополски“, Комплекс „Даскалоливницата“, Часовникова кула, Попниколовата къща, Петте Разсуканови къщи, но и голямо разнообразие от

възможности за еко туризъм, заради невероятната си природа и наличие на природните забележителности като Язовир „Йовковци“, Марков камък, Раюв камък, Христовски водопад, Връх Чумерна.

Град Елена съчетава възможности за практикуване на множество видове туризъм като: екологичен туризъм, културен туризъм, религиозен туризъм, събитийен туризъм, познавателен туризъм и кулинарен туризъм. Цел на настоящата разработка е да се представят възможностите за развитие и практикуване на екологичен туризма в района.

Екологичният туризъм подпомага опазването на околната среда, като насочва вниманието към красотата на природата, забележителностите. Туризмът стимулира местните за развитие на отговорни форми на туризма, защото това поддържа и техния местен бизнес. Екологичният туризъм е предпоставка за привличане на хиляди туристи годишно в града и популяризиране на красивите забележителности в района.

ИЗЛОЖЕНИЕ

1. Аспектите на проявление на екологичния туризъм в Елена - кратко представяне на развити практики и ресурси.

Еленският балкан привлича с богата природа, множество гористи местности, реките и язовир „Йовковци“ - един от най-големите язовири в България, който е предпочитана дестинация за над 5000 туристи годишно. Еленският балкан, част от Стара планина, предлага кристално чист въздух и живописни пейзажи, съчетани с интересни исторически и културни обекти в град Елена и околността.

В района има девет основни пешеходни маршрути, сред които са:

- Село Усой - местност „Марков камък“ - местност „Раюв камък“ - село Усой.
- Село Мийковци - хижа Чумерна - връх Чумерна.
- Град Елена - село Марафелци - село Вълчевци - Капиновски манастир.

Тези маршрути водят до забележителности като Христовски водопад (снимка 1), връх Чумерна, Марков камък, Раюв камък и язовир „Йовковци“. Марков камък и Раюв камък са скални феномени с интересни природни и културни характеристики, а връх Чумерна предлага планински преходи и красива природа. Язовир „Йовковци“ не е само риболовна дестинация, но и място за водни спортове и почивка.



Снимка 1. Христовски водопад

Източник: личен архив

Освен пешеходните маршрути, някои туристически агенции организират велосипедни турове по асфалтови пътеки с различна трудност, подходящи както за начинаещи, така и за експертиза, които разширяват възможностите за активен отдих. Детски лагери в района са посочени към запознаване на децата с природни и исторически забележителности в региона.

На територията на Еленския балкан се намират два защитени резервата: резерват „Бяла крава“ (около 93-94 ха), край село Костел, със запазени вековни букови гори и резерват „Хайдушки чукар“ (около 31-34 ха), в землището на село Буйновци. Тези резервати са обявени за такива през 1968 г. и са важни за съхраняване на богатото биоразнообразие в района, което включва множество растения и животни, характерни за планинската екосистема на Стара планина.

В град Елена има и значими културни и исторически обекти, които са предпоставка за привличане на туристи и са добра възможност за съчетаване на екологичния с други видове туризъм. Такива обекти са Архитектурно-исторически комплекс „Даскалоливница“ - включващ първото класно училище, църквата Свети Никола и други възрожденски сгради, които предлагат възможност за културно-развлекателни и образователни посещения. За развитие на туризма се провеждат и събития като „Празник на Еленския бут“ - културен и гастрономически фестивал, който ежегодно се провежда в град Елена и привлича местни и чуждестранни гости, популяризирайки продуктите, заниманията и фолклора (снимка 2).



Снимка 2. Празник на Еленския бут
Източник: Архив на катедра „Туризъм“

Друго интересно събитие с международно участие е проведеното от община Елена в сътрудничество с катедра „Туризъм“ при Стопански факултет на Великотърновския университет - Елена Арт фест (снимка 3).



Снимка 3. Дейности от фестивалът Елена арт фест
Източник: Архив на катедра „Туризъм“

В рамките на събитието се провеждат два пленера - по живопис, който е по проект „Култура във вечността“, и по дървопластика, както и два уъркшопа с образователна насоченост – по калиграфия и мозайка. Съпътстваща е зелена дейност, свързана със засаждане на дръвчета – инициатива по случай Световния ден на околната среда. В парк „Калето“ представители на Община Елена, съвместно с Ротари клуба в града и възпитаниците от Центъра за настаняване от семеен тип за деца засаждат 50 дъбчета, осигурени от Гората.бг. Интересен се оказва и проведения обзорен пешеходен тур на

забележителностите на Елена реализиран от студенти от катедрата по туризъм към Великотърновския университет. (снимка 4)



Снимка 4 :Социална инициатива на студенти от специалност „Туризъм“ в рамките на Елена Арт фест - безплатен пешеходен тур в Елена.

Източник: Архив на катедра „Туризъм“

Това събитие е пример за съчетаване на различен вид творчески дейности, преплетени с екологични такива.

2. Потенциално развитие на екологичния туризъм в Елена - предложения.

Въпреки богатото наличие на туристически ресурси, районът има потенциал да организира повече дейности. Ето някои предложения за развитие на екологични и устойчиви форми на туризма:

- Разширяване и популяризиране на устойчиви туристически продукти: Освен пешеходни маршрути и еко пътеки, за да се разработят тематични маршрути, свързани с местната история, фолклор и природни особености, за да се популяризират активно както на български, така и на чужди езици.

- Обучение и сертифициране на местни води: Това ще подобри качеството на услугата и ще осигури по-добро представяне на природните и културни богатства на Еленския балкан.

- Развитие на зелената инфраструктура: Инвестиции в информационни табла, почистени и маркирани пътеки, екологични места за отдих, соларни решения за осветление и услуги, които да минимизират негативното въздействие върху околната среда.

- Въвеждане на еко събития и фестивали: Организиране на събития, свързани с природата, устойчивия начин на живот, биоразнообразието и повечето занаяти, които да привлекат както местни, така и чуждестранни туристи.
- Разширяване на активности: Добавяне на нови форми на еко туризъм като наблюдение на птици, фотографски турове, велосипедни маршрути и работилници за устойчиво земеделие и природозащита.
- Маркетинг и дигитално присъствие: Развитие на мултиезичен уебсайт и мобилно приложение, които предлагат интерактивни карти, маршрути, информация за създаване и услуги, както и ревюта и препоръки. Силно членство в социалните мрежи с цялостна реклама за привличане на международен туристически поток.
- Работа с местната общност: Включване на местните жители в развитието на туризма, чрез създаване на малки предприятия, които предлагат автентични продукти, кулинарни специалитети, ръчно изработени сувенири и услуги за туристите, свързани с преживяването.
- Партньорства със специализирани организации: Включване и сътрудничество с български и международни асоциации за селски и екотуризъм за обмяна на опит, обучение и промоция.
- В комбинация с вече съществуващи дейности като пешеходни маршрути, конни преходи, зелени училища и риболов, тези предложения могат значително да обогатят туристическото преживяване в Елена и да увеличат туристическия поток, като същевременно се запази природната и културна ценност на района.

3. SWOT анализ на екологичния туризъм в района на гр. Елена

Настоящият анализ представя силните и слабите страни, възможностите и заплахите, свързани с развитието на екологичния туризъм в град Елена, като целта е да се очертаят ключовите фактори, които влияят върху състоянието и бъдещото развитие на туристическата дестинация.

Силни страни:

- Наличието на природни ресурси и биоразнообразие - районът се отличава с богато биоразнообразие („Бяла крава“ и „Хайдушки чукар“), множество гори, реки и девет добре маркирани пешеходни маршрути, водещи до природни забележителности, което предоставя отлични условия за развитие на екологичен туризъм.

- Богато историческо и културно наследство - гр. Елена притежава значими исторически обекти (Къщата-музей „Иларион Макариополски“, музей по палеонтология, Архитектурно-исторически комплекс „Даскалоливницата“ и др.), които привличат туристи с интерес към историята и културата.

- Опазване на околната среда - Общината прилага наредби за опазване на природата, водите, културното наследство и чистотата на района, което гарантира устойчивост и екологична сигурност подкрепящи екотуристическите практики.

- Местно производство и традиции - това е ключова характеристика за града, който е известен с производството на „Еленски бут“, сирене, кашкавал и месни продукти. Всичко това подпомага местната икономика и предлага автентично кулинарно изживяване на туристите. Празникът на „Еленския бут“ е културно-социално събитие, което има своите традиции сред местното население и туристите.

Слаби страни:

- Сезонност на туризма - туристическият поток в Еленския балкан е силно концентриран в летния сезон, който ограничава устойчивото развитие на туризма през цялата година.

- Недостатъчен маркетинг - свързан е със слабо ефективна и почти липсваща мултиезична маркетингова стратегия и дигитално представяне сред разнообразна и потенциална аудитория извън рамките на България.

- Инфраструктурни ограничения - недостатъчни транспортни връзки и недобре поддържаната инфраструктура понякога затрудняват достъпа и комфортното придвижване на туристите, което е ключов фактор за реализация на туристически дейности.

Възможности:

- Развитие на маркетинга и дигиталната видимост - необходимо е създаване на мултиезични сайтове, мобилни приложения и активна кампания в социалните мрежи, с цел привличане към по-голям туристически поток включващ и международния туристически пазар.

- Създаване на нови туристически продукти и събития - това могат да бъдат нови тематични екопътеки, нови дейности като наблюдение на птици, велосипедни и фотографски турове, както и увеличаване на броя и разнообразието на екофестивали, кулинарни събития и културни мероприятия, обвързани с историята и природата на района.

- Увеличаване на доходите и развитието на местната икономика - чрез подобрения в маркетинга и инфраструктурата, съчетани с нови атрактивни туристически продукти и услуги, ще се увеличи туристическият поток, което ще повиши приходите и икономическото развитие на общината.

Заплахи:

- Демографски проблеми и миграция - населението, особено младите хора, продължава да намалява поради миграция към големите градове, което създава проблеми с работната ръка.

- Климатични промени - намаляване на водоемите (вкл. язовир „Йовковци“) и биоразнообразието влияят негативно върху екологичния туризъм.

- Конкуренция от други туристически дестинации - липсата на иновативно предлагане и новости може да намали туристически интерес в полза на други райони, които по-успешно развиват екологичен, културен или приключенски туризъм.

- Както става ясно от анализа, Елена притежава значителен потенциал за устойчиво развитие и екологичен туризъм, благодарение на богатата природа, защитени територии, историческо наследство и местни традиции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Елена разполага с уникални природни и културни възможности, които създават отлична платформа за устойчиво развитие на екологичния туризъм. За да реализирате този потенциал, са необходими стратегически инвестиции в маркетинг, инфраструктура и общностно участие. С успешното преодоляване на предизвикателствата като сезонност, демографски промени и климатични рискове, Елена има възможност да се утвърди като водеща дестинация за устойчив и разнообразен туризъм както в България, вкл. и на международно ниво.

ИЗТОЧНИЦИ

БРЯГ - <https://www.briag.bg/prouchvane-za-rusenci-nai-golemiyat-problem-ne-sa-dohodite-i-bezrab-oti>

Българска Телеграфна Агенция (БТА) <https://www.bta.bg/bg/news/bulgaria/71500-Uvelichil-se-e-broyat-na-turistite-v-gr-Elena-prez-izminalata-godina>

Къща Кузманови <https://www.kuzmanovi.com/ekopateki/>

Община Елена - <https://visit.elena.bg/prirodni-zabelezhitelnosti/>

Еленски Балкан <https://elenskibalkan.eu/about-us/>

*Сборник от кръгла маса „Дигитализация. Икономика. Туризъм.“, 24 октомври 2025 г.,
Издател: „Ай анд Би“, Велико Търново, България, 2025, ISBN: 978-619-7738-31-5
Proceedings of the Round Table “Digitalization. Economy. Tourism.”, 24 October 2025,
Publisher: “I & B”, Veliko Tarnovo, Bulgaria, 2025, ISBN: 978-619-7738-31-5*

https://obs-2011-2015.elena.bg/wp-content/uploads/2012/01/strategia_ikonomichesko_razvitie.pdf

Община Елена (Наредба за опазване на околната среда на територията на Община Елена)
- <https://obs.elena.bg/wp-content/uploads/2017/01/Naredba-za-opazvane-na-okolnata-sreda-s-izmenenie-ot12-06-2014.pdf>

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД СЕМЕЙНОТО ХОТЕЛИЕРСТВО КАТО ЧАСТ ОТ СЕЛСКИЯ ТУРИЗЪМ НА ПЕРУЩИЦА

CHALLENGES FACING FAMILY HOSPITALITY AS PART OF RURAL TOURISM IN PERUSHTITSA

Павлина Атанасова Бакова-Исова

Студент в специалност: „Туризъм“, ОКС „магистър“, Великотърновски университет
„Св. св. Кирил и Методий“

ABSTRACT: *The study analyzes the main challenges facing family-run hospitality businesses in Perushtitsa, including limited access to tourism markets, lack of marketing and digital presence, shortage of qualified staff, and weak cooperation with institutions. Poor institutional dialogue, corruption scandals, and unsuccessful tourism projects represent additional barriers to sector development. The problems are further deepened by the absence of an integrated tourism product and the limited diversity of offered services. Proposed solutions include creating a unified marketing platform, training and retaining staff through programs and partnerships, enhancing cooperation with tour operators and institutions, and developing complementary tourism services. Future directions point toward building a sustainable tourism model based on coordination between the municipality, business, and education, with a focus on digitalization and professionalization of the sector.*

KEYWORDS: *rural tourism, family hospitality, Perushtitsa, marketing, staffing challenges*

ВЪВЕДЕНИЕ

Селският туризъм съчетава природния и културния потенциал на селските райони с гостоприемството на местните общности. Чрез него се предоставят автентични преживявания извън градската среда и се стимулира местното развитие. Според Пресияна Петрова (2019) „Насърчаването на селския туризъм цели да генерира приходи за местните общности чрез туристически посещения, които могат да спрат изселването от селските райони в градските райони“. По този начин се създават нови възможности за заетост и се насърчава опазването на местните традиции и ресурси. Този подход е обоснован, но често остава само на хартия – отсъстват реални мерки за обучение на кадри, ефективен маркетинг и гарантиране на устойчивост. Националната стратегия за устойчиво развитие на туризма 2014-2030 също идентифицира липсата на ясна визия и стратегия за развитие на селския туризъм. Незадоволително е промотирането на семейните хотели и къщи за гости в малките населени места, установява се наличието на недобре обучени кадри, предлагащи туристически услуги в сферата на селския туризъм.

Качеството на местата за нощуване и съпътстващите услуги определят удовлетвореността на туристите. Хотелиерството в селските райони обикновено се

осъществява чрез семейни хотели и къщи за гости, които предлагат автентична атмосфера и персонално отношение, но засегнатите по-горе проблеми не ги подминават.

Тези констатации подчертават необходимостта от *по-добри програми за обучение, координирани маркетингови усилия и засилена институционална подкрепа*, за да се реализира потенциалът на селския туризъм в България.

ИЗЛОЖЕНИЕ

1. Предизвикателства пред собствениците на семеен хотелиерски бизнес в град Перушица

Град Перушица е символ на българската история. Той разполага с богат културен ресурс, красива природа и традиции във винопроизводството. Туристите тук обикновено отсядат основно в няколко частно стопанисвани места за настаняване от типа „дребен бизнес“. Същите се откриват и в националния регистър на местата за настаняване (Министерство на туризма). Обектите предлагат много добри условия, за да отговорят на основните изисквания на посетителите си. Представяме някои от тях за целите на настоящия доклад, за да онагледим основния тип хотелиерска услуга, предлагана в Перушица и изведем някои локални предизвикателства, с които предприемачите трябва да се справят, за да развият сегашното си предлагане. Настоящата разработка е с висока *актуалност* на местно ниво, тъй като в нея се обобщава основния тип предлагане на хотелиерска услуга от семеен тип, извеждат се предизвикателствата, които стоят пред собствениците на този бизнес, изясняват се възможните причини за това изоставане.

Проблематиката се разглежда в *две направления* - в *контекста на местния бизнес* и в *контекста на стратегическата политика*, водена от държавата.

Според Националния регистър на местата за настаняване в Перушица са налични общо десет обекта с официална категоризация. Представянето на следващите три дава обща представа за основния тип предлагане на семейна хотелиерска услуга в Перушица.

Място за настаняване „Червената къща“ е категоризирана като къща за гости с две звезди (Снимка 1). Тя е определена като бутиково място за настаняване с 9 стилно обзаведени стаи (двойни и единични) и един апартамент с оборудвана кухня. Името си носи от фасадата в червено. Всяка стая е със самостоятелна баня, телевизор и минибар, а апартаментът предоставя допълнително пространство и удобства. Локацията е в самия център на Перушица, в непосредствена близост до музея и паметниците.



Снимка 1. Къща за гости „Червената къща“, гр. Перушица



Снимка 2. Къща за гости „Анита“, гр. Перушица

Къща за гости „Анита“ в центъра на Перушица, е превърната в семеен хотел с категория три звезди. (Снимка 2) Основната къща (известна и като Anita Guest House & Relax) е с капацитет до 20 гости, а помещенията разполагат с климатик и телевизор. Тук гостите могат да се възползват от релакс-зона със сауна и джакузи и собствен паркинг. Част от базата е и още една къща с уютен интериор.



Снимка 3. „БАССО туристическа спалня“, гр. Перушица

Място за настаняване „BASSO Guest Rooms“ е съвременен малък семеен хотел с категория 2 звезди, със стаи за гости в централната част на Перушица (Снимка 3). Разполага с 10 помещения от различен тип (двойни стаи със спални или единични легла, както и апартаменти). Общият капацитет е около 40 места, което прави BASSO най-голямото място за настаняване в града. Всяка стая има собствена баня с душ, телевизор с плосък екран, климатик и излаз към балкон с изглед към планината (за някои стаи). На разположение са безплатен паркинг и Wi-Fi.

Освен трите описани тук, и останалите къщи за гости предлагат достатъчно добри условия за настаняване, но за да развият продукта си до съвременните изисквания на потребителя е нужно да се преодолеят някои трудности:

✓ *Ограничен достъп до целеви туристически групи* - липсва конструктивна работа и динамична комуникация между местните хотелиери и ТИЦ Перушица като основен двигател в тази насока. Също така, няма установени връзки и договори с големи туроператори и въобще с такива. Отсъстват официално документирани или медийно отразени данни за постоянна, стратегическа връзка между тях. Публично достъпната информация показва само, че центърът предоставя на туристите сведения за наличните хотели и места за настаняване в района, без доказателства за общи инициативи, регулярни срещи или платформи за обмен на информация. Дейността е сведена единствено до ограничени публикации в социалните мрежи (предимно във фейсбук) и предлага оскъдна, не достатъчно насочена, не достатъчно конкретна онлайн информация, липсва и актуална уебстраница или платформа с информация в реално време за туристите, което затруднява планирането на посещенията и въздейства пряко по негативен начин върху хотелиерството в района.

Локализираните проблеми обосновано предпоставят необходимостта от следните целенасочени предложения за решения:

- създаване на съвместна платформа за координация и обмен на информация;
- формализиране на партньорства с туроператори и създаване на годишен календар на събития и срещи;
- изграждане на механизъм за регулярна комуникация и участие на хотелиерите в стратегическо планиране.

✓ *Недостатъчен маркетинг и слабо онлайн присъствие* - въпреки, че на регионално ниво общината е част от Организацията за управление на туристически район „Тракия“ - основана през 2018 г. (Стратегия за интегриран и устойчив туризъм на

област Пловдив за 2019 – 2027) и Перушица има договор с интерактивната платформа на България „iLoveBulgaria“ за популяризиране на дестинацията, ефектът е минимален. Собствениците в бранша са принудени да действат „на парче“, като всеки хотелиер рекламира своята марка в дигитални платформи за които той прецени, като по този начин реализират загуби заради липса на единна база за маркетингово присъствие. Отсъства и реализиране на контакт с туроператори, няма стратегия за повишаване на туристопотока и др. Дефицитът на проактивен маркетинг и реклама се отчита като сериозен проблем - туристическият сектор в района изостава и не успява да се конкурира с други дестинации именно поради недостатъчна реклама и промотиране.

Едни от стъпките в положителна посока за по-добро функциониране са:

- диверсифициране на онлайн присъствието и партньорствата
- разработване стратегия за привличане на туристи
- по-активно дигитално присъствие (официален единен туристически сайт, регулярни обновления, присъствие в туристически платформи)
- изграждане на партньорства с туроператори и съседни дестинации

Подобни стъпки биха спомогнали за популяризирането на Перушица като атрактивна дестинация и повишаване на туристопотока в региона.

✓ *Базово предлагане* - В хотелиерската практика на местно ниво често се наблюдава ограничено предлагане на допълнителни услуги, като основен акцент се поставя единствено върху настаняването. В тази връзка В. Статев посочва, че „*основната цел на предприемача в България е да настани туриста, а с какво ще се забавлява – това вече е въпрос на лична организация*“. Според автора, „*възможност да се намери предлагане на някакъв тип забавление е по-скоро изключение, отколкото правило*“ (Статев, 2012). Тези наблюдения подчертават липсата на интегриран туристически продукт, който да съчетава базисните и допълнителните услуги, и разкриват съществено предизвикателство пред развитието на конкурентоспособен туристически сектор в района.

Препоръчва се използването и въвеждането на:

- индивидуално туристическо преживяване (напр. закуска приготвена лично от собственика, осигуряване на личен гид в историческите забележителности и пр.)
- промотиране на уикенд пакети, събитийни оферти, празнични турове (специални програми около бележити дати – годишнината от Априлското въстание, съчетаващи исторически възстановки с туристически активности) или природни маршрути (пешеходни и вело-пътеки в Родопите с гид)

➤ турове в сферата на винения, кулинарния и еко туризма да се инициира разработването на пакетни оферти: например винен уикенд в Перушица (обиколка на лозови масиви и дегустация в изба)

Можем да изведем някои основни *причини* за наличието на посочените по-горе предизвикателства:

Първо: Основна причина за ограничения достъп до целеви туристически групи е липсата на координирана и стратегическа комуникация между ТИЦ Перушица и местните хотелиери, както и отсъствието на установени партньорства с големи туроператори. Това, в съчетание с неактуална и слабо насочена онлайн информация, възпрепятства ефективното планиране на посещения и ограничава туристопотока към региона.

Второ: Главните причини за недостатъчния маркетинг и слабото онлайн присъствие на хотелите в Перушица са липсата на единна маркетингова стратегия и неефективното индивидуално рекламиране от страна на хотелиерите, което води до загуби. Допълнително, отсъствието на партньорства с туроператори и съседни дестинации ограничава възможността за повишаване на туристопотока.

Трето: Ключовите причини за ограниченото базово предлагане се крие в липсата на стратегическа визия и предприемаческа инициатива сред местните хотелиери. Това води до минимално разнообразие в предлаганите услуги и пропуски в използването на нови туристически продукти, които биха привлекли различни целеви групи.

Необходимо е да се постави акцент и да се обърне специално внимание на проблема с *недостига на персонал* в сферата на семейното хотелиерство в Перушица. За малък град с намаляващо и застаряващо население това затруднение е осезаемо - младежите често мигрират към по-големи градове или чужбина, а местният туристически бизнес трудно намира и задържа обучени кадри. Липсата на персонал е общонационален проблем в туризма, дължащ се на икономическата миграция и демографския срив, и за малки населени места, като Перушица ефектът е още по-силно изразен. Младите хора напускат града, а туристическият бизнес трудно намира и задържа кадри. Местната власт и общността са наясно с този проблем. В навечерието на местните избори през 2023 г. един от кандидат-кметовете заявява, че „*да бъдат обучени кадри служители*“ е първостепенна задача за новия кмет (БТА, 2023). Това подчертава нуждата от програми за обучение и задържане на кадри, както за администрацията така и за бизнеса и респективно - туризма. Понастоящем голяма част от местните къщи за гости се

управляват като фамилни бизнеси, при които самите собственици поемат множество роли – от управление и маркетинг до обслужване на гостите. В този контекст често остава пренебрегната препоръката на специалисти, като доц. д-р Симеонка Петрова, че „Развитието на хотелиерския персонал трябва да се свързва със създаване и повишаване на висока фирмена култура в служителите“ (Минков, 2007), но на практика това често остава нереализирано, тъй като собствениците рядко инвестират в изграждането на професионална среда извън семеен кръг. Например: комплекс от къщи за гости в Перушица с капацитет 12 стаи и редица удобства (басейн, зала за събития) успява да поддържа постоянен персонал едва от 4 души (БНР, 2019). Това е потвърждение и на данните на НСИ (2018), че от 166 362 човека приети на работа в хотелиерството и ресторантьорството за същата година са напуснали 158 166, като само 8 196 души остават в този бранш. Показателно е колко ограничени са възможностите за разкриване на работни места – малкият бизнес се адаптира чрез мултифункционалност на ограничен екип, вместо да наема по-широк кръг служители, какъвто би имал в по-голям град. Това налага нуждата от програми за обучение и задържане на кадри.

Като основни приоритети за преодоляване на недостига на персонал в семейното хотелиерство в Перушица можем да определим:

1) Разработване на целенасочени програми за обучение, като въвеждане на местни инициативи за професионална квалификация и преквалификация в сферата на туризма чрез създаване на краткосрочни курсове по ключови умения (настаняване, обслужване, дигитален маркетинг и др.) в партньорство с общината, училища и университети.

2) Стимули за задържане на кадри като въвеждане на мотивационни пакети – бонуси, социални придобивки и възможности за кариерно развитие – наред с подкрепа за наемане на млади хора и лица в предпензионна възраст чрез субсидирана заетост и европейски програми.

3) Развитие на дуално обучение и стажове - установяване на партньорства с образователни институции за провеждане на стажове в реална работна среда – съчетаване на теория и практика в туристически обекти в града.

4) Подкрепа за връщане и задържане на млади хора, като насърчаване на младите предприемачи в туризма чрез обучение, достъп до финансиране и менторски програми, насочени към онези, които са готови да се установят и работят в Перушица.

5) Общинска и междуинституционална координация, например разработване на местна стратегия за управление на трудовия ресурс в туризма, включваща създаване на

координираща платформа между общината, туристическия бизнес, образователните институции и НПО за споделяне на добри практики и реализиране на съвместни проекти.

б) Създаване на професионална среда и фирмена култура

В този контекст, устойчивото развитие на човешкия капитал в семейното хотелиерство в Перушица изисква последователна и координирана политика, която да съчетава образователни, икономически и институционални усилия в подкрепа на професионализацията и задържането на кадри в сектора.

2. *Негативни влияния на стратегическо ниво*

Диалогът между институциите има значение, като той пряко и значително влияе върху местата за настаняване в района през последните години. Открояват се няколко междуинституционални проблема, които са повлияли негативно на имиджа на хотелите в района. Наблюдава се непоследователна местна политика и управление. През 2016 г. в общината се разрази *корупционен скандал*, който доведе до управленска криза – съдебните действия срещу кмета тогава създадоха несигурност в местната администрация (<https://news.bg/>, 2016).

Пряко туристически проекти може и да не са били обект на тези обвинения, но климатът на недоверие и политически борби вероятно е забавил или осуетил инициативи за развитие. Съдията по делото отбелязва лошия контрол върху изразходването на средства. Подобна ситуация неминуемо рефлектира и върху туризма – ако общината е ангажирана с вътрешни проблеми и скандали, тя по-трудно изпълнява ролята си на активен партньор в туристическите инициативи и не успява да привлече външно финансиране. Друг показателен пример през същият период е с построените къщи за гости с евросредства по Програмата за развитие на селските райони, включително и в Перушица. Известния национален скандал с „къщите за гости“ през 2019 г. показва липсата на адекватен контрол. При направената проверка от ДФ „Земеделие“ се установи, че много обекти не изпълняват заложените цели (не приемат достатъчно туристи, ползват се за лични нужди и пр.). Общината също не бе подмината – наложена бе значителна финансова санкция на собственик на къща за гости за неизпълнение на изискванията (недостатъчен реализиран приход, липса на нови работни места и др.) (Дарик). Това показва междуинституционален проблем: от една страна Държавен фонд „Земеделие“ е отпуснал средствата, от друга – контролиращите органи късно установяват нарушенията. В конкретния случай инвеститорът публично защитава проекта си, посочвайки че къщата

за гости работи от 2015 г. и е посрещнала над 2000 гости, основно за тиймбилдинги и събития. Тази ситуация недвусмислено показва, че въпреки опитите на собственика да защити публично действията си, репутацията на общината вече е трайно накърнена.

Цялостната картина, която обяснява допълнително забавеното развитие на местния туристически бизнес можем да допълним още с трудната комуникация между бизнес и институции и периодичната криза по между им. Липсва осъзнаване на значимостта на тези предизвикателства. Местата за настаняване в града имат добра база, но липсва ясно позициониране и тематика. Туристическият продукт, който предлага хотелиерството в града чака да бъде реализиран.

3. Положителни аспекти на Перушица като туристическа дестинация

Въпреки всичко, Перушица притежава и ценни предимства - стратегическо разположение, природни дадености, наличие на чиста околна среда. Исторически обекти, като Историческия музей (Снимка 4), мемориалите на Априлската епопея,



Снимка 4. Исторически музей на гр. Перушица

Червената църква (Снимка 5) и др., утвърждават града като културен център. Това предполага нуждата от съвместна работа между общината, Министерството на културата и туристическите структури. В този смисъл става ясно, че при наличие на координирани усилия и целенасочени политики, туризмът в общината има потенциал да се разраства в бъдеще и да има устойчиво развитие.



Снимка 5. Червената църква

Всички къщи за гости са сравнително нови и с отлични условия за нощувка. Локацията на повечето е в почти идеалния център и всички изброени предимства и наличната база за настаняване подсказват, че при добра координация между общината, държавните институции и туристическия сектор, Перущица има значителен потенциал за устойчиво развитие на туризма в бъдеще. С общи усилия в опазването на културното наследство, поддържането на чистата околна среда и професионалното обслужване на гостите, градът може да привлича все повече посетители. Увеличаването на туристите пряко ще се отрази положително на местните хотели и къщи за гости – повече резервации, по-дълъг престой и възможности за разширяване на предлаганите услуги.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В разработката се разгледаха някои трудности, пред които се изправят собствениците на малък хотелиерски бизнес в Перущица. Трябва да се отчете, че липсата на развитие на тези бизнеси оказва пряко влияние върху туристическия имидж на града. Недостатъчната координация, слабата предприемаческа култура, кризата с кадрите, ограничените инвестиции затрудняват развитието на туризма. Липсата на квалифицирани кадри, неефективна реклама и забавен контрол върху публичните ресурси поставят под съмнение устойчивостта на сектора.

За преодоляването на разгледаните предизвикателства могат да помогнат потенциални решения като: повишаване на образованието на местната общност, засилено партньорство между публичния и частния сектор, сътрудничество със съседни общини и стратегическо развитие на местните ресурси, по-активно дигитално присъствие чрез единна платформа (например, общо лого за града, които хотелиерите да използват) за по-широка разпознаваемост сред различните целеви групи и повишаване на конкуренцията

спрямо други подобни дестинации. При активиране на общността чрез образователни и мотивационни програми и достъп до финансиране, Перушица може да изгради автентична туристическа идентичност.

ИЗПОЛЗВАНИ ИЗТОЧНИЦИ

- Минков, В и кол., Съвременни предизвикателства пред хотелиерското обслужване у нас, Академично издателство, „Ценов“ – Свищов, гр. Свищов, 2007 г., с. 148
- Статев., В., Селски туризъм, Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив, стр. 202 Достъп на: 21. 07. 2025 г.
<https://science.uard.bg/index.php/sustdev/article/download/809/738>
- Стратегия за устойчиво развитие на туризма в България 2014-2030, май 2014, София, с. 75, Достъп на: 10.07.2025
https://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/uploads/strategy-policy/strategy_2014-2030_13_05_2014-sled_ms_26_05_2014.pdf
- Стратегия за интегриран и устойчив туризъм на област Пловдив за 2019 – 2027, март 2019, Пловдив, с. 10, Достъп на: 21. 07. 2025
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.rda-bg.org/assets/files/project_tourizm_Pd_strategy_2019-2027.pdf
- Петрова. П., Селският туризъм и стратегия за развитие на селските райони, сп. Геополитика, брой 3, 2019. Достъп на: 10.07.2025 <https://geopolitica.eu/2019/176-broy-3-2019/3013-selskiyat-turizam-i-strategiite-za-razvitie-na-selskite-rayoni-v-balgariya>
- <https://ntr.tourism.government.bg/CategoryzationAll.nsf/mn.xsp>, Достъп на: 21.07.2025
- https://infostat.nsi.bg/infostat/pages/reports/result.jsf?x_2=1135, Достъп на: 21. 07. 2025 г.
- <https://www.bta.bg/bg/vote-mi2023/all/547245--da-badat-obucheni-kadarni-sluzhiteli-e-parvata-zadacha-za-noviya-kmet-na-perush>, 16.10.2023, Достъп на: 10.07.2025
- <https://bnr.bg/plovdiv/post/101113919/>, Достъп на: 10.07.2025 г.
- <https://news.bg/crime/dans-arestuva-kmeta-na-perushtitsa-i-oshte-petima-pri-antikoruptionna-aktsiya.html>, 13.09.2016, Достъп на: 10.07.2025
- <https://news.bg/crime/sadat-otstrani-ot-posta-kmeta-na-perushtitsa-radi-minchev.html>, Достъп на: 10.07.2025
- [https://dariknews.bg/regioni/plovdiv/shest-kyshti-za-gosti-v-plovdivsko-s-nalozheni-sankcii-ot-dyrzhaven-fond-zemedelie-2198010#:~:text=](https://dariknews.bg/regioni/plovdiv/shest-kyshti-za-gosti-v-plovdivsko-s-nalozheni-sankcii-ot-dyrzhaven-fond-zemedelie-2198010#:~:text=,), Достъп на: 21. 07. 2025 г.

COMPETITIVENESS OF THE MOLDOVAN TOURISM SECTOR: ASSESSMENT AND PATHWAYS FOR IMPROVEMENT UNDER REGIONAL COMPETITION

Tatiana Gutium

National Institute of Economic Research, Academy of Economic Studies of Moldova
e-mail: gutium.tatiana@ase.md, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8884-3269>

ABSTRACT: *Tourist preferences are changing, and demand for ecotourism is growing. This trend opens up new opportunities, especially for countries with an emerging tourism sector. Moldova has the potential to occupy this niche. The Republic is distinguished by its authentic and distinctive landscapes and rich wine traditions. However, to realize this potential, it is necessary to overcome several obstacles, including high regional competition and relatively low-quality tourism services. The subject of this study is the tourism sector of the Republic of Moldova and its competitiveness. The primary methods used in this study are the indicator-based analysis, factor analysis using the Porter Diamond model, and the application of the Richie and Crouch destination competitiveness model. A comparative analysis showed that Moldova lags behind other countries from the region in most determinants of competitiveness: the quality of human capital employed in the tourism sector, the quality of transport infrastructure, and the effectiveness of marketing strategies. The structural imbalance of the tourism industry in Moldova prevents the adequate capitalization of its assets, so we propose concentrating assets on the development of the following two areas: wine and gastronomic tourism. Based on the obtained results, several proposals were developed to stimulate demand and build effective inter-industry links. To improve public administration, it is proposed to create a specialized organization for the management of tourist destinations.*

KEYWORDS: *tourism sector, competitiveness, regional competition, strategies for improvement, tourism development.*

INTRODUCTION

Consumer preferences are fluid; after the pandemic, more and more tourists are opting for eco-friendly vacations. This new trend in consumer preferences creates new opportunities for countries that are developing their tourism sector and can offer new tourist destinations. Moldova is such a country, with winemaking traditions, a distinctive culture, and well-preserved culinary traditions (Gojaeva and Gutium, 2024). Therefore, Moldova has the potential to carve out a niche in this market. This potential does not guarantee its realization, as tourism development may face numerous obstacles, such as geopolitical instability and regional competition.

In addition to the listed evidence of the relevance of this topic, another argument in favor of the significance of this research is the following regularity: the development of the tourism sector facilitates the development of related industries, including agriculture, winemaking, transportation, hotel, restaurant, and catering (Horeca) sectors. The primary objective of this study is to determine how Moldova can effectively utilize its unique cultural and natural resources to develop a competitive tourism sector.

To achieve this goal, the first stage involves studying the theoretical foundations of the Porter Diamond model and the Ritchie and Crouch models of destination competitiveness. The second stage involves a detailed analysis of the current state and dynamics of Moldova’s tourism sector. To identify the advantages and disadvantages of the tourism sector, a comparative study was conducted with a key regional competitor that shares similar cultural characteristics and borders with Moldova. To perform a systematic analysis, both qualitative and quantitative analyses are necessary. Therefore, in the third stage, the Porter Diamond model was applied to assess the interrelated factors determining the competitiveness of the Moldovan tourism sector. Finally, proposals for tourism development in Moldova are presented.

THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE COMPETITIVENESS OF TOURIST DESTINATIONS

The Model of Destination Competitiveness (MDC) developed by J.R. Brent Ritchie and Geoffrey I. Crouch (Ritchie and Crouch, 2003) is used globally to assess the sustainability and potential of the tourism sector. It contains seven components, each consisting of elements that provide the necessary information for destination management (Ritchie and Crouch, 2010). The tourism competitiveness concept proposed by Crouch and Ritchie has been modified by many researchers. However, as noted by Aguiar-Barbosa et al., the newly adapted models lack key elements such as quality of life and environmental considerations (Aguiar-Barbosa et al., 2021). G. Goffi expanded the MDC. The new version integrates new indicators, bringing the total number to 64 (Goffi, 2013). Other researchers have synthesized the MDC with various indices, such as the Travel and Tourism Competitiveness Index (González-Rodríguez et al., 2023).

This study uses Michael Porter’s Diamond Model, supplemented with concepts from the MDC. This synthesis of models enables the simultaneous application of a universal methodology for assessing national competitiveness, while also taking into account the specific characteristics of the tourism sector. Porter’s Diamond model describes how the competitiveness of a country or economic sector evolves through the interaction of four determinants (Porter, 1990). In contrast, the MDC includes a set of components specific to the tourism industry, helping to understand the distinction between comparative and competitive advantages, as well as how comparative advantages can evolve into competitive ones. The presence of comparative advantages (natural resources, historical and cultural heritage) does not guarantee sustainable tourism development. For this sector to become competitive,

comparative advantages must be transformed into competitive advantages. It could be achieved through effective management and innovation.

Another distinctive characteristic of the MDC is the integration of internal factors (the microenvironment) with external factors (the macroenvironment). The microenvironment can be controlled, managed, and developed, whereas the macroenvironment cannot be controlled or influenced. However, the impact of external factors must still be taken into account. Examples of these factors include the COVID-19 pandemic, climate change, political and economic instability, and others.

RESULTS AND DISCUSSION

The dynamics of tourist flows indicate that outbound tourism has registered an upward trend, except in 2016 and 2020. During the COVID-19 pandemic, the global tourism industry suffered due to lockdowns. After the pandemic, the number of Moldovan visitors abroad did not recover until 2022. Inbound tourism, like outbound tourism, is on an upward trend, except for 2020. The highest growth was recorded in 2021, 3.5 times higher than the previous year and 21% more than in 2019. In the last two years, 2023 and 2024, growth was 50% and 55%, respectively. An analysis of Moldova’s tourism sector revealed a structural imbalance. Departures of Moldovan visitors abroad were 13 times higher than arrivals of foreign visitors in 2010. This gap had widened to 15.7 times by 2019. In subsequent years, except 2022, the gap fell to 5.9 times (Figure 1). When outbound tourism exceeds inbound tourism, this indicates an outflow of funds (tourist spending) from the Moldovan economy and the country’s low ability to attract foreign tourism demand.

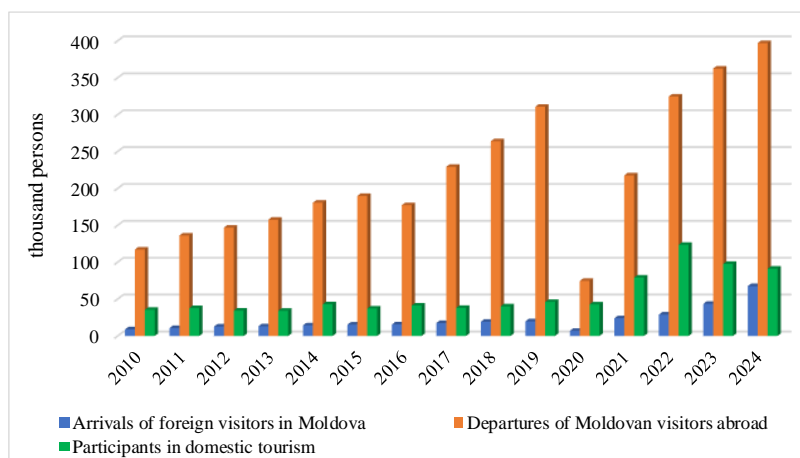


Figure 1. Key indicators of the tourism sector in Moldova, 2010-2024
Source: Elaborated using data (NBS, 2025)

Domestic tourism development was uneven, with years of growth followed by years of decline. Over the analyzed period, the number of years of decline was equal to the number of years of growth. Thus, the analysis demonstrates the low competitiveness of the Moldovan tourism sector.

In 2024, Moldova had 300 tourist establishments, comprising 120 hotels and motels, as well as more than 50 each of the following types of establishments: tourist and agrotourist pensions, recreation camps, and summer camps. Paradoxically, although the number of tourist establishments increased by 20% over the analyzed period, accommodation capacity in tourist establishments fell by 10.4% in 2024 compared to 2010 (Figure 2). The index of net use of accommodation capacity averaged 30.7% from 2010 to 2024. As expected, this index fell to 13% in 2020, but rose to 31.5% in subsequent years.

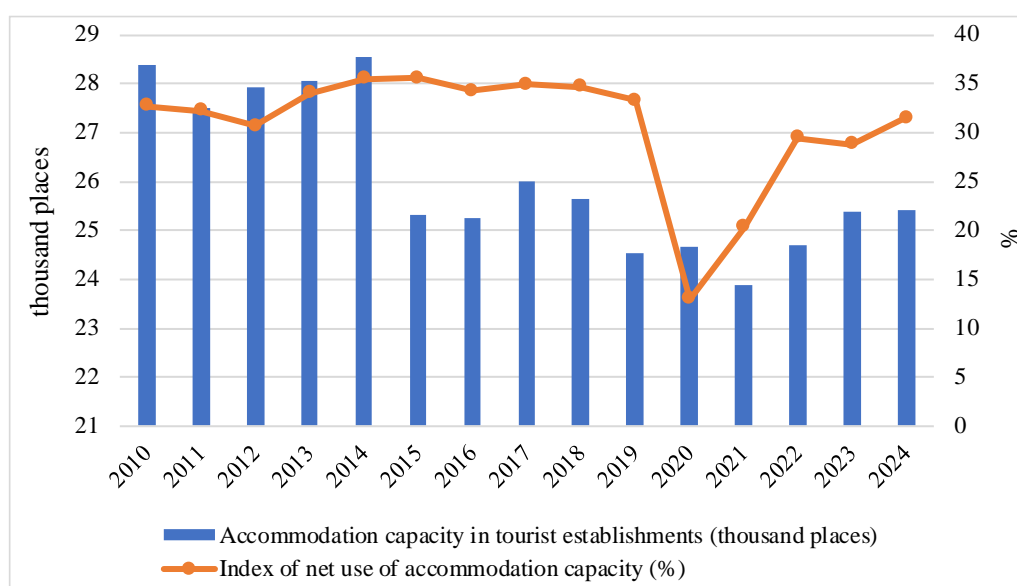


Figure 2. Accommodation capacity and utilization rate in tourist establishments

Source: Elaborated using data (NBS, 2025)

The highest index of net use of touristic accommodation capacity was achieved by “Health-care structures” (58.4% in 2024), and the lowest by “Tourist and agrotourist pensions” (Table 1). The index of net use of “Hostels for visitors” did not drop even during the pandemic.

Table 1. Number of tourist overnight stays and utilization rate in tourist establishments

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Number of tourist overnight stays (thousand stays)</i>						
Hotels and motels	438.0	104.4	236.3	438.4	429.8	534.4
Tourist and agrotourist pensions	36.6	19.8	39.0	81.3	76.2	78.9
Hostels for visitors	79.0	69.7	68.5	78.0	77.9	81.6
Health-care structures	469.1	160.9	320.9	375.3	387.8	407.2
Recreation camps and other recreation structures	162.1	18.1	68.0	147.0	171.8	165.0
Summer camps	406.5	3.1	30.1	226.1	271.5	290.0
<i>Index of net use of touristic accommodation capacity (%)</i>						
Hotels and motels	23.2	6.9	13.5	25.4	23.8	27.6
Tourist and agrotourist pensions	14.3	9.7	12.1	19.5	12.7	16.7
Hostels for visitors	50.8	62.2	51.3	46.7	42.3	42.1
Health-care structures	69.4	30.7	48.6	54.1	57.1	58.4
Recreation camps and other recreation structures	19.7	4.1	10.1	19.4	21.9	20.8
Summer camps	41.4	3.0	13.3	28.1	31.7	34.1

Source: Elaborated using data (NBS, 2025)

Given that outbound tourism predominates and the index of net use of tourist accommodation capacity is very low, it can be concluded that the main disadvantage of the Moldovan tourism sector lies in the imbalance between supply and demand, the inability to fill existing capacity, and the inability to increase the attractiveness of inbound and domestic tourism. Since demand for these two types of tourism is several times lower than supply, it cannot be argued that the quality of tourism infrastructure is a factor contributing to the low competitiveness of the tourism industry. Therefore, public policy should be aimed at improving the quality of tourism services and developing attractive tourist destinations.

The Travel and Tourism Development Index (TTDI) was used to compare the development of the tourism sectors in Moldova and Romania. In 2024, Moldova ranked 88th, while Romania ranked 43rd out of 119 countries (WEF, 2025). A detailed analysis of the index’s determinants enables us to identify the reasons for Moldovan tourism lagging behind Romanian tourism. Firstly, this is due to the quality of the business environment, as Moldova (3.56) has less favorable conditions for conducting tourism business compared to Romania (4.49) (Figure 3). Secondly, despite being located close to each other, Moldova’s natural and cultural resources received a lower rating than those of Romania. This gap can be explained by weaker advertising and less attractive tourism products based on cultural and natural resources

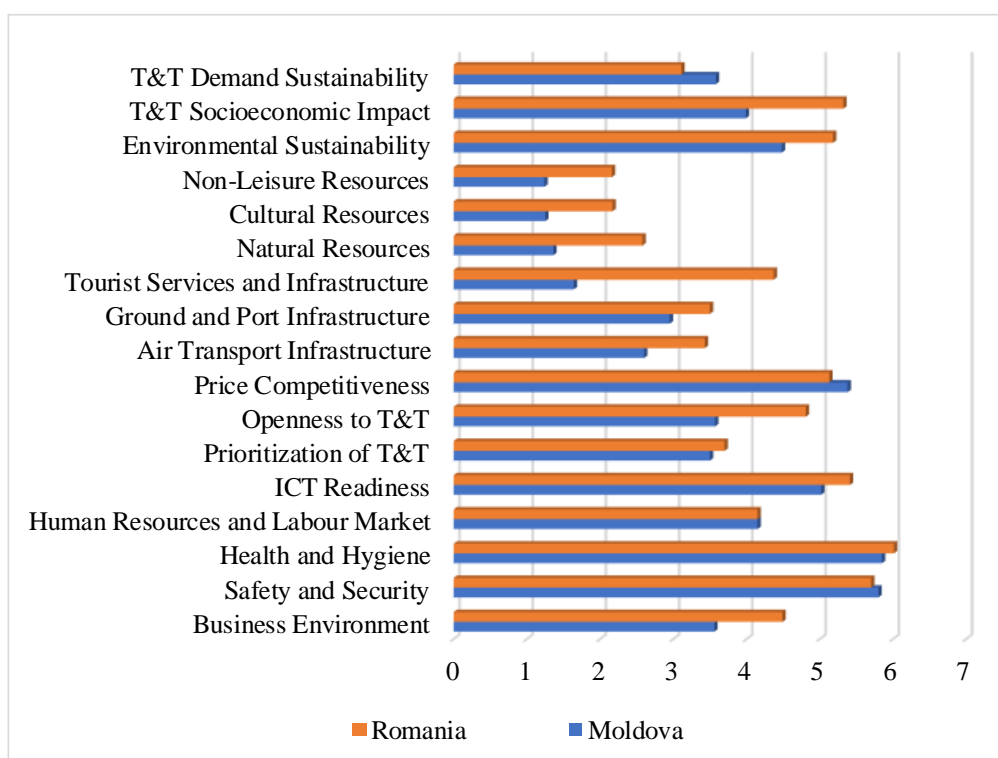


Figure 3. Travel and Tourism Development Index for Moldova and Romania, 2024
Source: Elaborated using data (WEF, 2025)

A competitiveness analysis using the MDC showed that Moldova’s comparative advantage in the “natural resources” factor is lower than Romania’s, as Moldova is landlocked and lacks large lakes and mountains. Romania, on the other hand, has all of these. Another disadvantage is the low quality of tourism services and the shortage of qualified personnel with the necessary knowledge in digital marketing and effective destination management. Limited access to finance for tourism businesses also hinders the development of this sector.

CONCLUSIONS

An analysis using Porter’s Diamond Model revealed that internal competition is price-based rather than based on the quality and uniqueness of tourism products. Travel agencies, hotels, and other tourism entities operate in a disjointed manner. Thus, fragmentation and a lack of cooperation are characteristic of Moldovan tourism, hindering the formation of strong tourism clusters.

The specific nature of domestic demand in Moldova does not contribute to increasing the competitiveness of domestic tourism, as even Moldovan citizens prefer outbound tourism and prefer to spend their money on vacations abroad. According to Porter’s theory, the absence

of demanding and discerning domestic tourists equates to a lack of incentives for improving service quality and innovation in the tourism sector.

The study’s findings demonstrate that to capitalize on the country’s most substantial competitive advantage, it is essential to promote wine and gastronomy tourism clusters. To this end, it is necessary to develop and implement quality standard systems for cluster participants, promote grant programs for small and medium-sized enterprises within these clusters, create a Destination Management Organization (DMO), and modernize roads along key wine routes.

ACKNOWLEDGMENTS

Studies have been elaborated within the Subprogram 030101, “Strengthening the resilience, competitiveness, and sustainability of the economy of the Republic of Moldova in the context of the accession process to the European Union,” (institutional funding).

REFERENCES:

- Aguiar-Barbosa, A.P., Chim-Miki, A.F. and Kozak, M. (2021). Two decades of evolution in tourism competitiveness: A co-word analysis. *International Journal of Tourism Cities*, 7(2), pp. 435–462.
- Goffi, G. (2013). A model of tourism destination competitiveness: the case of the Italian destinations of excellence. *Turismo y Sociedad*, 14, pp. 121–147.
- Gojaeva, E. and Gutium, T. (2024). *Sustainable development of tourism potential as the main factor of economic policy*. In: Proceedings of the International Scientific Conference “Post COVID-19 Tourism”, Veliko Tarnovo/Sofia, Bulgaria, 3-4 October 2024, pp. 278–289.
- González-Rodríguez, M.R., Díaz-Fernández, M.C. and Pulido-Pavón, N. (2023). Tourist destination competitiveness: An international approach through the travel and tourism competitiveness index. *Tourism Management Perspectives*, 47, 101127.
- NBS, National Bureau of Statistics. (2025). Tourism. [online] Available at: https://statistica.gov.md/en/statistic_indicator_details/11.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Ritchie, J.R.B. and Crouch, G.I. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon, UK: CABI Publishing.
- Ritchie, J.R.B. and Crouch, G.I. (2010). A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives. *Revista de Administração Pública*, 44(5), pp.1049–1066.
- WEF, World Economic Forum. (2025). *Travel & Tourism Development Index 2024*. [online] Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf

SMART GRIDS AS THE FOUNDATION OF DIGITALIZATION AND SUSTAINABLE TOURISM: SECURITY AND ENERGY EFFICIENCY

Svetlana Coniuc

S.C. ADD-PRODUCTION S.R.L., Chisinau, Moldova

Svetlana.Coniuc@gmail.com

Alexei Rusanov

S.C. ADD-TECHNOLOGY S.R.L., Chisinau, Moldova

Rusanov.Alexei@gmail.com

ABSTRACT: *The rapid digitalization of tourism has made utility management a critical factor in the short-term rental sector. Traditional billing models (fixed tariffs and manual readings) lack transparency, fairness, and sustainability. Guests pay without insight into their actual consumption, and owners embed risks of overuse into rental prices, leading to conflicts and inefficiencies. Smart metering technologies, integrated into digital platforms, introduce a paradigm shift. They enable real-time monitoring of electricity and water use, seamlessly connecting with mobile apps and financial systems. Tourists gain full payment clarity, while landlords reduce administrative tasks and can implement flexible tariff strategies. When combined with local renewable sources (solar panels, heat pumps), these platforms also support “green tariffs” and incentivize efficient consumption.*

This study examines innovative billing models leveraging smart metering: token-based prepayment, bundled resource packages, split-bill schemes, dynamic tariffs, and separate charging for high-consumption services (EV charging, wellness facilities). Each model offers specific advantages (transparency, operational efficiency) but raises challenges regarding user acceptance and regulatory compliance. Incentive tools (discounts, cashback) can further engage guests and promote sustainability.

Security and trust are paramount; platforms must ensure cryptographic safeguards and robust data protection. Beyond billing, the true value lies in data-driven management—enabling demand forecasting, operational optimization, and renewable integration. Despite investment and regulatory barriers, falling technology costs position smart platforms as strategic tools for sustainable tourism and a competitive advantage in the eco-conscious economy.

KEYWORDS: *Smart Metering, Smart Grid, Tourism Digitalization, Short-Term Rentals, Energy Efficiency, Sustainable Tourism, IoT in Hospitality, Digital Platforms, Renewable Energy Integration, Data-Driven Management*

INTRODUCTION

The tourism industry is rapidly changing under the influence of digitalization (Lu C.-W. *et al*, 2021). Short-term rental services are playing an increasingly important role, where success depends not only on the convenience of booking but also on the efficiency of managing utility costs. Until now, many properties have relied on traditional schemes: electricity and water expenses are either included in a fixed rental price or calculated manually based on meter readings (Fawzy A., 2025).

Both models appear familiar but are not optimal for encouraging resource savings and achieving transparency. In the first case, the tenant pays “blindly,” without knowing how much energy or water was actually consumed, while the owner is forced to include the risk of overuse in the rental price. In the second case, there is some degree of transparency, but new issues arise: the need to manually record meter data, perform calculations, and constantly explain to the tourist why the final bill may differ from expectations. All of this leads to mistrust, disputes, and hinders the development of sustainable tourism, which relies on the rational use of resources.

The development of smart metering devices makes it possible to rethink resource management in the rental sector (Ohanu C.P. *et al*, 2024). This approach is not limited to remote meter reading but represents a broader system in which energy becomes a digital resource. Real-time monitoring shows actual consumption, allows for load management, and can be integrated with mobile applications and payment services.

For the tourist, this means a simple and transparent understanding of what exactly they are paying for. For the property owner, it reduces administrative burdens and provides the opportunity to flexibly adjust tariffs depending on the season, demand, or type of client.

The prospects of Smart Metering are particularly promising in cases where properties have their own energy generation. Today, even small houses rented to tourists are increasingly equipped with solar panels, heat pumps, or storage batteries (Tarun Kataray *et al*, 2023). Such infrastructure transforms the property into a small energy hub: part of the demand is met from local generation, and sometimes even an energy surplus is created.

In practical terms, this changes the very logic of billing. The tourist does not pay a general fixed tariff but exactly the balance that results from the combination of grid and self-generated energy. For example, if part of the demand is covered by solar panels, the accommodation cost decreases, and the property itself gains additional attractiveness as a “green” lodging. This creates a marketing advantage while simultaneously contributing to sustainable development.

On the basis of smart grids and digital infrastructure, instead of a conventional fixed tariff, entirely new billing scenarios can be introduced.

Different models make the process of paying for utilities more flexible: the tourist chooses the most convenient format, while the landlord gains an effective tool for cost management. At the same time, both sides have access to a transparent consumption and payment history, which eliminates potential conflicts. Moreover, the presence of local

generation enables the introduction of “green tariffs” and discounts for energy-efficient behavior (MacAskill S. *et al*, 2023).

Thus, the transition from traditional billing schemes to Smart Metering opens up new opportunities for the tourism business. Whereas previously costs were fixed or controlled manually, now the tourist receives a service with elements of self-management, and the property owner acquires a tool for flexible and fair pricing. When local generation is added to this model, rental housing becomes part of sustainable energy systems: it not only reduces costs but also creates additional value for clients who increasingly value environmental responsibility and transparency.

METHODOLOGY

New Models of Utility Payments in Tourism

The traditional model of billing in tourism is based either on a fixed rate, which already includes electricity and water expenses, or on post-payment according to meter readings. Both schemes are simple and familiar, but they do not reflect the actual behavior of tourists and do not encourage resource savings. The emergence of smart metering systems has opened the door to more flexible models, where expenses become transparent, and the interaction between tenant and landlord turns into a fairer and more predictable process.

One of the core ideas of the new model is turning resources into a digital balance. The tourist makes a prepayment via a mobile application, receives access to electricity or water in the form of a digital token, and can monitor consumption in real time. This approach maximizes transparency: the owner is relieved of manual calculations, while the guest pays strictly for what is consumed. A possible drawback may be the need to track the remaining balance, but the system easily resolves this with automatic notifications or an auto-top-up function (Wilcox T. *et al*, 2019).

An alternative option is the use of resource packages – predefined volumes of electricity or water purchased at the time of booking. For guests, this is convenient: expenses are known in advance, and any unused balance can be refunded or carried over. This format is also effective in marketing, as it allows offering “basic” or “premium” packages aligned with comfort levels. The main risk lies in the tourist choosing an inappropriate package, but transparent notifications help mitigate this issue.

A particularly interesting compromise is the split-bill model. Here, the landlord may include a certain basic allowance in the rental price, while all additional consumption is paid

directly by the guest. This creates a sense of care and loyalty for the tourist, while the owner is protected against excessive consumption. However, this model requires accurate separation of consumption within the system so there is no ambiguity about where the included allowance ends and additional billing begins (Yousef A., 2024).

Smart metering technologies also make it possible to consider not only the amount of energy consumed but also the time when it is used. As a result, accommodation can operate on dynamic tariffs: energy is cheaper at night or in the low season and more expensive during peak hours. This encourages tourists to shift part of their consumption to more favorable periods and gives property owners a tool for flexible load management. Although such an approach may seem complex to some, simple visual graphs and mobile notifications make it accessible even for untrained users.

Not all resources are equal. Certain high-consumption services, such as a sauna, jacuzzi, or electric vehicle charging, are often hidden in the overall price under the traditional model, which may result in losses for the owner. In a digital model, these services can be separated into distinct categories and offered at an additional fee. This ensures fairness: tourists who do not use expensive services do not subsidize those who do (Gupta M., 2022).

Another important aspect concerns deposits. In traditional rentals, guests often pay substantial security deposits, which remain frozen until the end of the stay. The new model replaces this with pre-authorization: a smaller sum is temporarily blocked on the card, and funds are deducted only in case of overconsumption. This lowers the financial burden on tourists and makes the process more comfortable (Chanon K., 2021).

Beyond direct payment models, the system can also provide incentives for energy efficiency. For example, if a guest consumes less than the forecasted amount, they may receive a discount or cashback. Such mechanisms transform resource saving into a form of “game,” cultivating a culture of sustainable consumption and increasing guest loyalty.

In this way, new models of payment are changing the very logic of relationships in tourism. While in the past expenses were hidden or manually controlled, now they are transparent and manageable. Tourists gain flexibility and choice, while owners obtain a reliable instrument to prevent overuse. Smart metering systems make possible what once seemed overly complex: automatic allocation of consumption limits, time-based tariffs, and even the integration of local energy generation. As a result, the digital platform becomes not just a payment service, but a comprehensive tool for the sustainable development of the tourism industry (HTN Editors, 2024).

RESULTS

Security and Trust in Digital Tourism Platforms

The digitalization of the tourism industry is impossible without trust among all participants in the process: landlords, tenants, application developers, and equipment providers. If a system of resource accounting and payments is to replace traditional schemes, it must be not only convenient and transparent but also secure. Any vulnerability can lead not only to financial losses but also to the erosion of trust in the entire model, and consequently, in the very concept of sustainable tourism.

In traditional rental schemes, security was often reduced to the physical protection of the property or verification of a guest’s identity. In the digital model, however, the spectrum of threats is much broader: it involves securing communication channels between devices, protecting transaction data, and preventing the falsification of meter readings or access tokens (Mehdipour Pirbazari A. *et al*, 2020).

When a tourist uses a mobile application to pay for electricity or water, they must be confident that both their money and personal data are secure. The landlord, in turn, must trust the system enough to avoid the need to double-check every transaction manually. In this sense, the level of cybersecurity becomes a competitive advantage: a secure platform is perceived as more reliable and attractive.

Modern payment systems can and must also account for the requirements of personal data protection. For tourists, it is crucial that transactions remain transparent without requiring unnecessary disclosure of personal information. This is particularly relevant in short-term rentals, where anonymity is often valued and guests do not wish to leave traces in local databases.

The use of access tokens instead of storing banking details directly enables a model where payments are executed securely while the guest’s sensitive data is not stored on the landlord’s side. This approach complies both with international standards (such as GDPR) and with the expectations of modern travelers (Olatunde T.M. *et al*, 2024).

Every digital platform must also be resilient against attempts of malicious interference. This is especially important for resource accounting systems, where the issue concerns physical processes: electricity or water cannot simply “disappear” in a blockchain but can indeed be stolen or excessively consumed.

For this reason, smart meters and mobile applications should be integrated with cryptographic protection and monitoring algorithms. For example, if consumption spikes unexpectedly at night or if a token is reused, the system should respond automatically to prevent fraud. Such mechanisms reduce risks for owners while simultaneously reinforcing the confidence of guests, who see that the platform protects both sides.

One of the weakest points of traditional rental schemes has always been disputes over resource costs. Arguments over who consumed what often consumed time and damaged reputations. In the digital model, this issue is addressed differently: every transaction and every action is automatically logged.

The transaction history becomes accessible to both parties, while refunds and adjustments occur without the involvement of administrators. In the event of a dispute, there is no need to rely on subjective claims or the “human factor” – the transaction log is sufficient. Such transparency forms the foundation of trust and reduces the costs associated with conflict resolution.

When it comes to sustainable tourism, the focus is usually on ecology and energy efficiency. However, security also becomes an integral component. Without trust in digital platforms, it is impossible to implement new models of accounting and payment. If a tourist doubts that their funds or personal data are protected, they will be inclined to choose traditional – albeit less efficient – forms of interaction.

Thus, in this context, security is not just a technical aspect but an element of systemic sustainability. It ensures long-term reliability, reduces risks, and allows digital platforms not only to function but also to evolve by creating new scenarios for the tourism business.

Security in digital tourism platforms is therefore not an auxiliary function but a fundamental factor of trust. Unlike traditional models, where protection rarely went beyond physical property security, in smart systems it involves a comprehensive defense of data, transactions, and communication channels. The more reliable such a system is, the greater the likelihood that it will be adopted as the new industry standard.

DISCUSSION

The Role of Data as the Core Value of the Platform

One of the most significant outcomes of implementing digital metering systems is not merely the automation of payments but the accumulation and analysis of resource consumption data. For landlords, this information becomes a strategic tool. It allows them to identify actual patterns of electricity and water usage, determine peak load periods, and evaluate the efficiency of local energy generation.

For example, an apartment owner may discover that the highest energy demand occurs in the evening and, in response, adjust lighting or air conditioning systems accordingly. A hotel manager overseeing a network of properties can compare the performance of different buildings and identify inefficiencies. In the long term, such analytics lead to reduced operational costs, improved energy efficiency, and enhanced environmental sustainability (Yousef A., 2024).

Thus, the value of the platform extends far beyond transparent billing for tourists. It provides a foundation for management decisions and strategic planning, where data becomes the primary asset rather than a by-product of the system’s operation.

Critical Review of ROI and Payback Period

The financial analysis of ROI and payback period in the initial draft has clear value but requires refinement to avoid overly optimistic assumptions. A more realistic and methodologically sound approach must take into account the true scope of investment, conservative estimates of savings, and proper financial methodology.

Table 1. Underestimation of Initial Investment

Issue	Consequence
Unrealistic cost estimate (€300–500)	This figure reflects only basic hardware and ignores essential functions: cryptographic protection, support for dynamic tariffs, integration with payment gateways, and professional installation. A full-featured solution is more realistically priced at €1,000–1,500 per unit, which significantly extends the payback period.
Contradiction with local generation	Including the economic benefits of solar panels or heat pumps without accounting for their CAPEX creates a logical inconsistency. ROI calculations must be separated into two cases: (a) Smart Metering alone, and (b) Comprehensive Energy Solution with local generation.

Table 2. Questionable Estimates of Savings and Additional Revenue

Issue	Consequence
Overstated savings (10–20%)	Such levels of reduction are plausible only where utilities were bundled into rent. In cases of post-payment by meter, additional savings from smart metering may be marginal. More conservative estimates are required.
Subjectivity of administrative savings	The assumption of €100–150 from fewer disputes lacks reliable empirical evidence. For many small landlords, annual savings may be negligible. This element should be either excluded or tied to documented insurance/administrative data.
Risk of “green premium” (€500–1,000)	A surcharge of 5–10% or higher occupancy rates cannot be guaranteed solely by installing smart meters. This premium is achievable only when combined with tangible sustainability measures (solar generation, insulation, eco-certification).

Table 3. Methodological Weakness in Payback Calculation

Issue	Consequence
Ignoring discounting (NPV)	The payback horizon of 1.5–3 years is artificially optimistic because it ignores discounting future cash flows. Proper financial modeling requires the use of Net Present Value (NPV), factoring in inflation and opportunity cost of capital. This will inevitably extend the real payback period.

The simplified ROI model functions as a “back-of-the-envelope” calculation but risks misleading conclusions. A robust financial justification should:

- Recalculate initial investment costs at realistic levels.
- Separate ROI scenarios into Smart Metering only vs. Smart Metering + Local Generation.
- Apply conservative assumptions for resource savings and market premiums.
- Clearly state that payback estimates are nominal unless NPV-based discounting is applied.

Such corrections shift the analysis from optimism to realism and provide property owners with a practical decision-making tool. The combined approach also demonstrates that while Smart Metering alone may have a modest or delayed payback, the integration of sustainable energy generation and green marketing incentives dramatically improves the financial viability.

Limitations and Implementation Challenges

Despite the clear advantages of digital platforms, their adoption in the tourism sector is accompanied by several challenges. The first of these are regulatory risks. Systems for accounting and paying for utilities inevitably intersect with energy and financial legislation. In different countries, the rules governing payment systems, cryptography, and the processing of personal data may vary significantly, creating obstacles to scaling such solutions.

The second major barrier remains the **high upfront costs of equipment**. Installing smart meters, integrating them into the platform, and ensuring secure communication channels require significant investments. While such expenses may be justifiable for large hotel chains, for private homeowners or apartment landlords they represent a serious constraint (Olatunde T.M. *et al*, 2024).

Nevertheless, these challenges are more evolutionary than critical. As technology becomes more affordable, standards continue to develop, and regulatory frameworks are harmonized, these barriers are expected to diminish, while the advantages of digital systems will become increasingly evident.

CONCLUSION

The development of tourism in the era of digitalization requires new approaches to resource management. Traditional payment models based on fixed tariffs or manual accounting no longer meet modern demands. They create distrust between parties, lead to overconsumption, and leave little room for flexibility (Chanon K., 2021).

The introduction of smart grids and digital platforms brings a fundamentally new level of organization. Smart metering enables real-time consumption monitoring, accounts for local generation, and integrates payment mechanisms directly into mobile applications. This changes the very logic of rental operations: costs become transparent, and processes are automated.

New payment models, built on tokenized prepayment, resource packages, split-bill allowances, and dynamic tariffs, allow tourists to pay fairly while landlords protect themselves from losses and optimize their business. Incentive mechanisms for energy savings and separate billing for high-consumption services help establish a culture of sustainable consumption, where financial benefits are combined with environmental responsibility.

Security acquires particular importance. Without trust in digital platforms, even the most advanced technological solutions cannot be effectively implemented. Cryptographic protection of tokens, automated refunds, and personal data security therefore become the foundation of the entire concept. Combined with transparency and the ability to resolve disputes automatically, these features transform the system into a tool for long-term sustainability.

The economic effect of these changes is manifested in reduced costs, the emergence of new revenue streams, and the increased attractiveness of properties for guests (HTN Editors, 2024). The environmental effect lies in reducing the carbon footprint and integrating renewable energy sources. The social effect is reflected in strengthened trust in the tourism industry and the formation of new standards for its operation.

Thus, digital platforms that combine smart metering, IoT, and fintech become not only a technological solution but also a strategic instrument for the development of tourism (Sener, 2025). They form the foundation of a sustainable economy, where transparency and security are combined with energy efficiency and responsible resource management. This marks the boundary between the old rental model and a new format in which digitalization is no longer an abstract slogan but a real competitive advantage for the tourism industry.

REFERENCES

- Chanon, K. (2021). Development of a Smart Meter Tools for Measuring Real Energy use in Guest Room to Analysis Energy Consumption and Real Demands for Best Solution to Reduce Energy in 4 Stars Hotels. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, [online] 24(1S), pp.1–10. Available at: <https://www.abacademies.org/articles/development-of-a-smart-meter-tools-for-measuring-real-energy-use-in-guest-room-to-analysis-energy-consumption-and-real-demands-for-11658.html> [Accessed 1 Oct. 2025].
- Fawzy, A. (2025). Integration of Smart Energy Systems in Sustainable Infrastructure for Tourism Applications. *Power System Technology*, [online] 49(3), pp.298–309. Available at: <https://powertechjournal.com/index.php/journal/article/view/2100> [Accessed 1 Oct. 2025].
- Gupta, M. (2022). [Case Study] *How a leading hotel chain benefitted from an IoT-based energy & asset management solution - Zenatix by Schneider Electric*. [online] Zenatix by Schneider Electric. Available at: <https://zenatix.com/case-study-how-a-leading-hotelier-managed-their-energy-assets-with-zenconnect> [Accessed 1 Oct. 2025].
- HTN Editors (2024). *How Smart Hotels Leverage IoT Tech to Optimize Energy Consumption, Reduce Waste and Boost Guest Loyalty* |. [online] Hoteltechnologynews.com. Available at: <https://hoteltechnologynews.com/2024/12/how-smart-hotels-leverage-iot-tech-to-optimize-energy-consumption-reduce-waste-and-boost-guest-loyalty> [Accessed 1 Oct. 2025].
- Lu, C.-W., Huang, J.-C., Chen, C., Shu, M.-H., Hsu, C.-W. and Tapas Babu, B.R. (2021). An energy-efficient smart city for sustainable green tourism industry. *Sustainable Energy*

- Technologies and Assessments*, 47, p.101494. Available at:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213138821005051> [Accessed 1 Oct. 2025].
- MacAskill, S., Becken, S. and Coghlan, A. (2023). Engaging Hotel Guests to Reduce Energy and Water consumption: a Quantitative Review of Guest Impact on Resource Use in Tourist Accommodation. *Cleaner and Responsible Consumption*, 11(100156), pp.100156–100156. Available at:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666784323000578> [Accessed 1 Oct. 2025].
- Mehdipour Pirbazari, A., Farmanbar, M., Chakravorty, A. and Rong, C. (2020). Short-Term Load Forecasting Using Smart Meter Data: A Generalization Analysis. *Processes*, 8(4), p.484. [online]. Available at: <https://www.mdpi.com/2227-9717/8/4/484> [Accessed 1 Oct. 2025].
- Ohanu, C.P., Rufai, S.A. and Oluchi, U.C. (2024). A comprehensive review of recent developments in smart grid through renewable energy resources integration. *Heliyon*, [online] 10(3), p.e25705. Available at:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024017365> [Accessed 1 Oct. 2025].
- Olatunde, T.M., Okwandu, A.C., Akande, D.O. and Sikhakhane, Z.Q. (2024). THE IMPACT OF SMART GRIDS ON ENERGY EFFICIENCY: A COMPREHENSIVE REVIEW. *Engineering Science & Technology Journal*, [online] 5(4), pp.1257–1269. Available at:
<https://www.fepbl.com/index.php/estj/article/view/1016> [Accessed 1 Oct. 2025].
- Sener. (2025). *Smart Hotels: Optimize Energy Consumption and Enhance Guest Experience*. [online] Available at: <https://www.group.sener/en/insights/smart-hotels-optimize-energy-consumption-and-enhance-guest-experience> [Accessed 1 Oct. 2025].
- Tarun Kataray, B. Nitesh, Bharath Yarram, Sinha, S., Cuce, E., Shaik, S., P. Vigneshwaran and Roy, A. (2023). Integration of smart grid with renewable energy sources: Opportunities and challenges – A comprehensive review. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 58, pp.103363–103363. Available at:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213138823003569> [Accessed 1 Oct. 2025].
- Wilcox, T., Jin, N., Flach, P. and Thumim, J. (2019). A Big Data platform for smart meter data analytics. *Computers in Industry*, [online] 105, pp.250–259. Available at:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166361518303749> [Accessed 1 Oct. 2025].
- Yousef, A. (2024). *Smart Energy Management in Hotels: Leveraging IoT and Smart Meter Data*. [online] London South Bank University. Available at:
<https://researchportal.lsbu.ac.uk/en/publications/smart-energy-management-in-hotels-leveraging-iot-and-smart-meter-> [Accessed 1 Oct. 2025].

ANALYSIS OF TOURISM DEVELOPMENT IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

Violeta Bogdanova

“Ion Creangă” State Pedagogical University from Chisinau, Republic of Moldova
email: bogdanovaleta@gmail.com

Oxana Gradinari

“Alecu Russo” State University from Balti, Republic of Moldova

SUMMARY: *This article examines the state of the tourism industry in the Republic of Moldova. Currently, the majority of services are related to outbound tourism for Moldovan citizens. The paper provides a correlation and organizational analysis of the impact of average wage growth on tourism service sales in the Republic of Moldova. Ways to improve the efficiency of the tourism industry in the Republic of Moldova are proposed.*

KEYWORDS: *correlation, regression, tourism.*

INTRODUCTION

Currently, the tourism sector in the Republic of Moldova is experiencing significant positive dynamics. The number of tourists visiting the Republic of Moldova, the volume of domestic tourism, and the number of Moldovan citizens traveling abroad for tourism purposes are steadily increasing. Accordingly, tourism revenues are growing, and tax revenues to the state budget are increasing.

Among the most popular domestic tourism destinations in the Republic of Moldova:

- rural tourism (Stanciu, S., 2022);
- viticulture and wine tourism (Iațișin, T., & Colesnicova, T., 2017);
- gastronomic tourism (Staver (Condratchi), Liliana, 2023);
- cultural tourism (Stratan, A., 2015);
- health and wellness tourism (Țurcan, E., 2025).

There has also been a significant increase in the purchase of tourist packages by Moldovan citizens traveling abroad. According to data from the National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova, 396,933 Moldovan tourists traveled abroad in 2024, representing a 29.3% increase compared to the pre-pandemic 2019.

METHODOLOGY

The study is descriptive in nature. Quantitative and qualitative methods were used, including correlation analysis. Bibliographic sources and data from the National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova were used as initial data.

RESULTS

According to official statistics, the Republic of Moldova has seen a significant increase in tourism activity. Figure 1 shows the dynamics of Moldovan tourist outbound travel by destination country from 1992 to 2024 (data from the National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova).

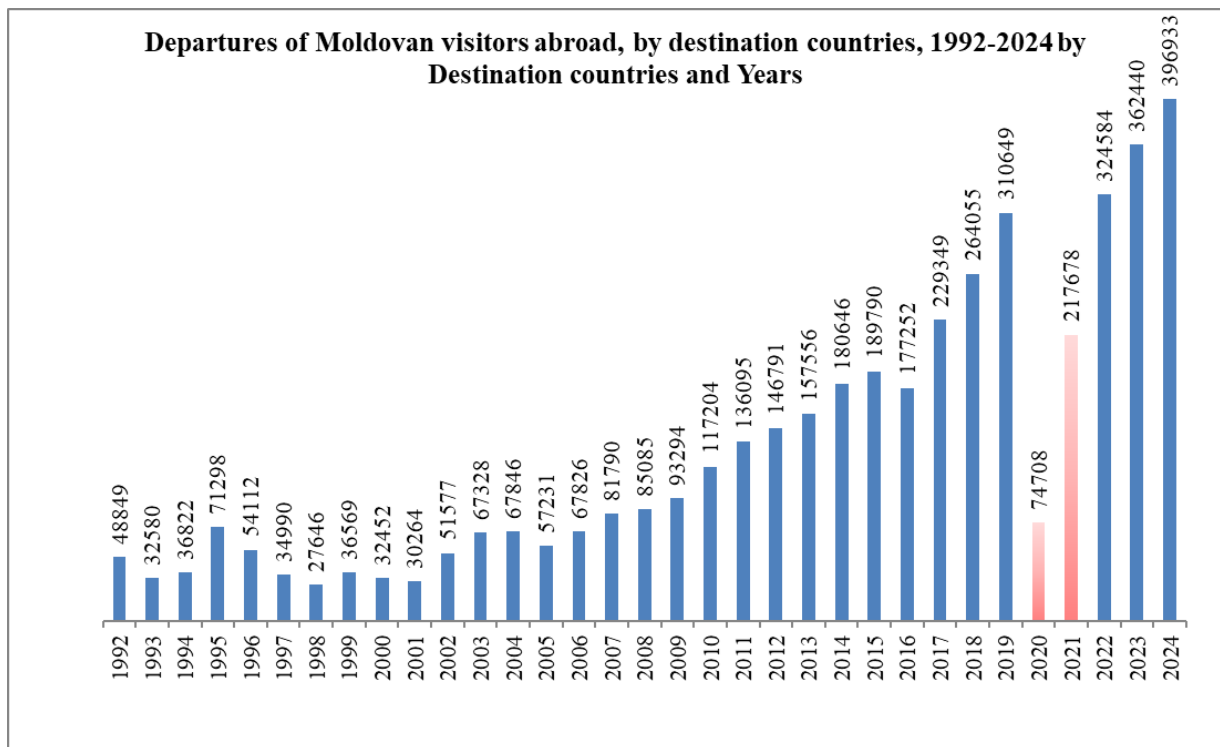


Figure 1. Departures of Moldovan visitors abroad (compiled by the author based on data from the National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova)

Figure 1 shows that the flow of Moldovan tourists abroad has steadily increased since 2005. The largest decline was observed in 2020, due to the COVID-19 pandemic. In 2020, the number of tourists from Moldova decreased by 76% compared to 2019 (Figure 2). In 2022, the pre-pandemic level was exceeded and has steadily increased since then.

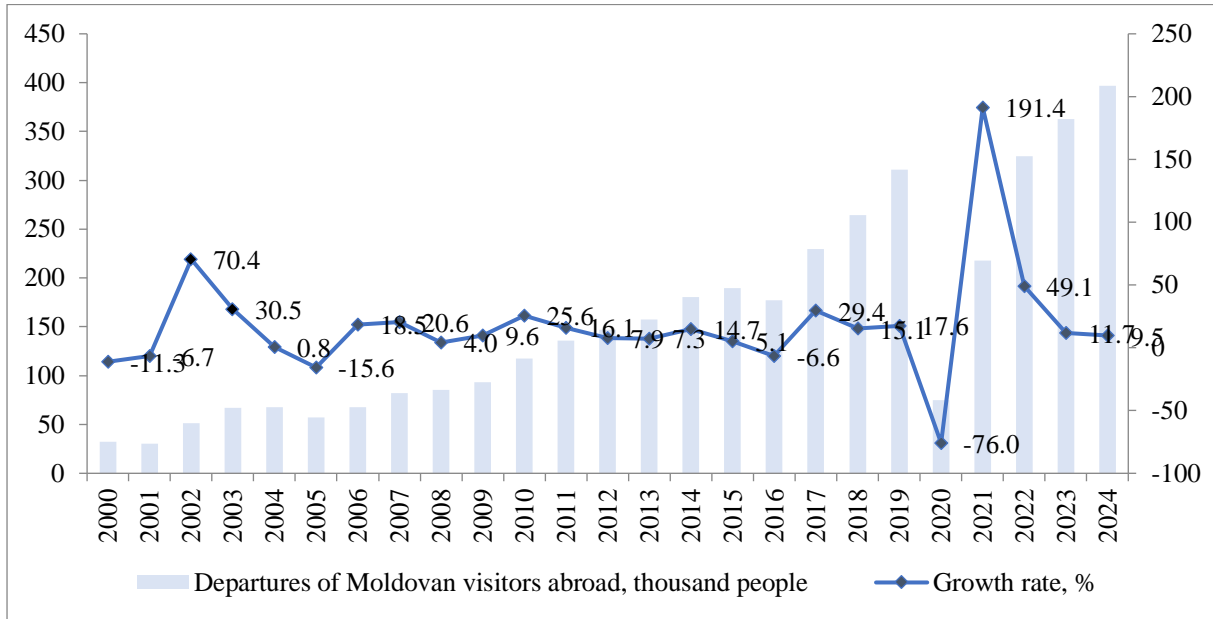


Figure 2. Dynamics and growth rate of Moldovans leaving the country (compiled by the author based on data from the National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova)

DISCUSSION

In our opinion, two factors have had the greatest impact on the development of the tourism industry: 1) the growth of the average monthly wage in the Republic of Moldova; 2) the inclusion of Ukrainian citizens in the tourism industry, both as refugees in the Republic of Moldova and as people flying abroad from Chisinau Airport.

Table 1 presents data for 2013-2024 for two indicators: "Average monthly labor cost per employee" (X) and "Departures of Moldovan visitors abroad" (Y). Table 1 also contains normalized data calculations for factors X and Y. Normalization was performed using the minimum-maximum normalization formula:

$$x' = \frac{x - \min(x)}{\max(x) - \min(x)}$$

where

x' – normalized value of the factor X;

$\min(x)$ – minimum value of the factor X;

$\max(x)$ – maximum value of the factor X.

Similarly, normalized values for the factor are calculated Y:

$$y' = \frac{y - \min(y)}{\max(y) - \min(y)}$$

where

y' – normalized value of the factor Y;

$\min(y)$ – minimum value of the factor Y;

$\max(y)$ – maximum value of the factor Y.

Normalization of statistical data during correlation and regression analysis is necessary to bring the source data to a common scale, making them comparable and easier to analyze. Data normalization is used in many cases in statistical research: when data have different units of measurement, different scales, are asymmetrically distributed, or contain outliers.

Table 1. Dynamics of average monthly wages

	Average monthly labour cost per employee (X)	Departures of Moldovan visitors abroad (Y)	Normalized data	
			X	Y
2013	4686.9	157556	0	0.257112
2014	5234.0	180646	0.0430913	0.32877
2015	5811.6	189790	0.0885849	0.357148
2016	6391.3	177252	0.1342438	0.318237
2017	7198.7	229349	0.1978372	0.479916
2018	8006.2	264055	0.2614384	0.587624
2019	9014.9	310649	0.3408867	0.732224
2020	9889.5	74708	0.4097729	0
2021	11252.8	217678	0.5171507	0.443696
2022	13085.1	324584	0.6614683	0.775471
2023	15252.7	362440	0.8321952	0.892954
2024	17383.2	396933	1	1
min	4686.9	74708.0	-	-
max	17383.2	396933.0	-	-

Using MS Excel spreadsheets, the correlation coefficient $r_{xy}=0.74$ was calculated at a significance level of 95%, which indicates a strong correlation between factors X (Average monthly labour cost per employee) and Y (Departures of Moldovan visitors abroad). This means that as the average monthly salary increases, Moldovans are more likely to allocate part of their earnings to tourism. Therefore, the positive correlation between these two indicators implies that higher average monthly labor costs should correspond to a greater number of tourist trips.

Standardized coefficients of the linear regression equation were also obtained (Figure 3).

Regression Statistics								
Multiple R	0.740465655							
R-squared	0.548289387							
Normalized R-sq	0.503118325							
Standard Error	0.205482417							
Observations	12							
Analysis of variance								
	df	SS	MS	F	Significance of F			
Regression	1	0.512505909	0.51250591	12.1380674	0.005881986			
Residual	10	0.422230239	0.04222302					
Total	11	0.934736148						
	Coefficients	Standard Error	t-statistic	P-Value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Y-intercept	0.263666218	0.093269282	2.8269352	0.01794598	0.055849306	0.471483129	0.055849306	0.471483129
Variable X 1	0.670688535	0.192506816	3.48397293	0.00588199	0.24175662	1.09962045	0.24175662	1.09962045

Figure 3. Outputting regression analysis results in MS Excel

A linear regression equation was obtained based on normalized values:

$$\hat{y} = 0.26 + 0.67x' + \varepsilon$$

where

x' – normalized value of the factor X;

ε – observation error;

\hat{y} – theoretical significance of the factor Y.

The regression equation for normalized data (on a standardized scale) reveals the relationship between variables. A one-unit change in factor X leads to a 0.67-unit change in factor Y.

CONCLUSIONS

This paper presents a correlation and regression analysis of the impact of average wage growth on tourism service sales in the Republic of Moldova. A strong direct correlation was found between these indicators. Improved efficiency of tourism companies is currently largely associated with outbound tourism by Moldovan citizens. Domestic tourism has recently been growing, with festivals, fairs, and various cultural and sporting events being organized. Diversifying the range of services provided by tourism organizations in the Republic of Moldova will improve employment, quality of life, and strengthen the state's financial stability.

BIBLIOGRAPHY

- Iațișin, T., & Colesnicova, T. (2017). Analysis of obstacles on wine tourism development in the Republic of Moldova. *Scientific papers. Series “Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development”*, 173-176.
- Munteanu, A. (2012). The perspectives of the development of tourism în the Republic of Moldova. *Analele Universității Libere Internaționale din Moldova (Seria Economie)*, (12), 202-210.
- Platon, N. (2016). Strategic actions for sustainable development of tourism in the Republic of Moldova. *Economie și Sociologie*, (4), 50-59.
- Stanciu, S. (2022). Romanian-Moldavian tourism analysis and recommendations. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture & Rural Development*, 22(2).
- Staver, C. L., Dodu-Gugea, L., & Stanciu, N. (2023). Gastronomic tourism in the Republic of Moldova-trends and opportunities. *Scientific papers. Series “Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development”*, 621-633.
- Stratan, A., Perciun, R., & Gribincea, C. (2015). Identifying cultural tourism potentials in republic of moldova through cultural consumption among tourists. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 188, 116-121.
- Trofimov, A., & Mereniuc, T. (2016). Tourism and sustainable development– an encouraging perspective for the Republic of Moldova. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*, (4), 186-193.
- Țurcan, E. (2025). Evaluation of the Therapeutic Resources of the Republic of Moldova and their Role in the Development of International Tourism. *Simpozionul Științific cu participare internațională al Tinerilor Cercetători*, 141-143.

VACATION MODE: THREATS TO PAYMENT CARDS AND DIGITAL ASSETS IN LEISURE AREAS

Ghenadie Belinschi

Academy of Economic Studies of Moldova, Moldova
ghenadie.belinschi@ase.md

ABSTRACT: *Leisure destinations concentrate payment-card and digital-asset crime because tourists relax their guard while hospitality businesses face seasonal overload and fragile, rapidly deployed systems. This paper formalizes that two-sided problem, mapping the threat landscape for travelers and providers and introducing two constructs: the Holiday Negligence Factor (HNF) to capture the behavioral contribution to incidents, and the Vacation Risk Index (VRI) to compare locations, seasons, and controls. Using recent case material (e.g., resort ATM skimming at scale, compromised hotel and OTA messaging that harvested cardholder data, insider POS schemes in Turkish resorts, and attacks riding public Wi-Fi and e-commerce), we rank the principal threats to tourists and to businesses and quantify their operational impacts (chargebacks, compliance exposure, reputational loss (OCCRP, 2020; Puerto Vallarta Daily, 2023; The Guardian, 2025; Al-Monitor, 2025; McAfee, 2025; Chargeback Gurus, 2024)). We then propose layered countermeasures that blend technology, process, and human factors: traveler playbooks and in-app nudges; default-to-safe card controls (limits, geofencing, MCC blocks, 3-D Secure); hardened POS/ATM and website stacks; segregation of duties and logging; and coordinated monitoring via a dedicated resort cyber-financial unit acting to prevent–detect–stop incidents. Our central finding is that a material share of losses is precipitated by human error; thus, security that assumes holiday-mode behavior—and constrains it by design—is essential (McAfee, 2025). VRI enables prioritization of resources across venues and seasons, while HNF helps target education and engineering for the greatest risk-reduction leverage.*

KEYWORDS: *tourism cybersecurity, payment card fraud, Holiday Negligence Factor (HNF), Vacation Risk Index (VRI), hospitality risk management*

INTRODUCTION

The two-sided nature of the problem

Leisure areas and tourist destinations attract heightened attention from cybercriminals. The “holiday mindset” often dulls tourists’ vigilance, as the desire to relax and seek new experiences takes precedence. Offenders exploit this: vacationers tend to observe security measures less rigorously and more readily trust unfamiliar people and services. On the other side, tourism businesses - hotels, restaurants, rental agencies, and tour operators - are subject to seasonal pressure. At peak times, staff are overloaded and often undertrained (high turnover); infrastructure may be leased or hastily deployed; and transaction volumes surge. Thus, the problem is two-sided: tourists become victims, losing money and data, while businesses suffer losses and reputational damage and may face regulatory sanctions (e.g., for violations of PCI DSS or anti-money-laundering (AML) requirements).

Meanwhile, most practical publications confine themselves to advice for tourists and do not formalize either the threat landscape or industry responses. To address this gap, this article offers a comprehensive view of risks to payment cards and digital assets in leisure areas. We

introduce two analytical constructs - the Holiday Negligence Factor (HNF) and the Vacation Risk Index (VRI) - that enable assessment of threat levels for a given location or period. We also compile a ranked list of principal threats (separately for tourists and for businesses) and propose proactive countermeasures ranging from rules of conduct to organizational innovations, including the idea of a dedicated resort cyber-financial unit as a “prevent–detect–stop” mechanism for incidents. The key thesis is that a substantial share of incidents stems from behavioral carelessness on the part of victims; therefore, alongside technological safeguards, targeted education and engineering fail-safes by default are needed within tourism infrastructure (McAfee, 2025).

THREAT LANDSCAPE IN LEISURE AREAS

Main threats to tourists

Skimming and ATM compromise. Skimming - the theft of card data via modified ATMs or payment terminals - is widespread in leisure areas (FDIC, 2023). Criminals install overlay skimmers and miniature cameras to covertly capture the magnetic stripe and PIN of each card used by an unsuspecting tourist. Tourist locations are ideal targets: visitors often rely on ATMs in unfamiliar places and may overlook an extra fascia or a tiny camera aperture. For example, the “Riviera Maya” group uncovered in Mexico deployed more than 100 rigged ATMs across popular resorts (Cancún, Playa del Carmen, etc.), stealing approximately USD 240 million per year and amassing about USD 1.2 billion by 2019 (OCCRP, 2020). Only coordinated international law-enforcement pressure forced the operation to shut down (OCCRP, 2020). Skimmers often look like original ATM components and may be installed for only a few hours, hindering detection (FDIC, 2023). If travelers are not cautious - fail to shield the keypad when entering a PIN or to inspect the terminal before use - they risk unknowingly disclosing their card credentials (FDIC, 2023; Rick Steves Europe, n.d.). In practice, chip-and-PIN does not fully prevent such fraud: once offenders obtain the PIN and get hold of the card, they can drain the account (FDIC, 2023). Contactless cards likewise do not offer complete protection: until a PIN is required for higher amounts, a stolen contactless card can be tapped repeatedly within the no-PIN transaction limit without further authorization (AMU APUS, 2024).

Point-of-sale (POS) fraud and insider schemes. Another major threat is the compromise of cards at seemingly legitimate venues - hotels, restaurants, shops, and rental agencies. At times, employees themselves are complicit (BCD Travel, 2023). Cardholder data may be

harvested at a hotel reception or during payment for dinner if staff surreptitiously copy a guest’s details.

A telling case occurred in 2025 in Turkey: in the resort town of Kuşadası, the owner of a hotel chain known as “H.O.” organized a criminal network that secretly collected foreign guests’ credit-card numbers and CVVs at check-in. After guests departed, the data were passed to accomplices, and over subsequent months small, repeated debits were posted under the guise of service charges - a strategy often referred to as “smurfing” (AI-Monitor, 2025) (structuring a large sum into many small transactions to avoid bank scrutiny). Many victims did not notice the leakage immediately. In total, at least 268 tourists were affected, with aggregate losses of about TRY 1.1 billion (AI-Monitor, 2025) (\approx USD 37 million).

This scheme illustrates insider risk: even a respectable-looking establishment can become a locus of data leakage if owners or staff act maliciously. Moreover, POS fraud frequently appears as unauthorized add-ons - dishonest merchants may quietly tack on extra services or inflate “tips” (BCD Travel, 2023). According to a BCD Travel survey, false charges by service providers are the most common form of corporate card fraud during business travel (BCD Travel, 2023). Tourists unfamiliar with the local language and rules may likewise fail to spot extraneous transactions on their statements immediately.

Phishing and social engineering targeting vacationers. Fraudsters actively use social-engineering tactics, leveraging the trust and distraction typical of people on holiday. A common pattern is contact with a tourist while impersonating a bank, hotel, or booking-platform employee. For example, the victim receives a call or WhatsApp message purportedly from the hotel: “There was a payment error; we need to re-verify your card - please provide the number and CVV, or the code from the SMS.” Alternatively, the victim receives a convincing email about a suspicious hotel or ticket transaction, coupled with a threat to block the card and a link to “cancel the block.” During the peak summer season in the UK, from June 2023 to September 2024, 532 cases of this scam were recorded via Booking.com: attackers, having compromised hotel accounts, messaged guests demanding that they re-enter card details “due to payment problems,” under threat of booking cancellation (The Guardian, 2025). Alarmed at the prospect of losing reservations, victims entered their details on spoofed pages and lost hundreds of pounds (The Guardian, 2025). According to Action Fraud, aggregate losses exceeded £370,000. Another tactic is mass distribution of enticing offers - e.g., “Super 50% discount on a tour, today only; pay now” - that lead to counterfeit websites. Google has also noted a surge in *travel scams* before the holiday season: fake travel sites and messaging channels advertise implausibly cheap

tours or accommodation while impersonating well-known hotel and agency brands (KnowBe4, 2025). Many travelers, in pursuit of a bargain, enter card data on such sites themselves. These techniques succeed because people are relaxed and inclined to trust while on vacation. The urge to quickly resolve a “booking problem” or to claim a surprise prize (e.g., “You’ve won a free cruise; just pay the tax!”) overrides caution. As a result, victims *voluntarily* disclose complete card details, passwords, and one-time passcodes (OTPs). Financial institutions repeatedly stress that a bank will never ask for a PIN or CVV by phone or email. If such a request is received, the call should be ended immediately and the bank or hotel contacted using an official number (e.g., on the card) (WaFd Bank, n.d.). Nevertheless, not everyone follows this guidance: the human factor remains a major driver of tourist fraud. Verizon reports that up to 74% of successful cyberattacks begin with a human-element vulnerability (e.g., clicking a phishing link). In this sense, the inattentiveness and credulity of vacationers function as assets for scammers no less than their technical tricks.

Theft of cards and cash in public places. Classic forms of theft have not disappeared. Popular tourist destinations attract professional pickpockets and swindlers who target visitors’ wallets, payment cards, and identity documents. On crowded beaches and excursions, vacationers are often relaxed and distracted - ideal conditions for pickpocketing. Offenders frequently work in teams: one distracts (asks for directions, “accidentally” spills a drink), while another removes the wallet. A common technique is “shoulder surfing” - observing the PIN entry. For example, a fraudster stands behind a tourist in an ATM or checkout queue and carefully watches the keystrokes. If the PIN is captured, stealing the card later gives the criminal effective access to the account (cash withdrawals and chip-and-PIN purchases) (FDIC, 2023). Payment networks such as Visa emphasize that traditional methods like pickpocketing remain widely used against tourists. Even modern chip-and-PIN cards are vulnerable once the PIN is known; the card’s physical security becomes decisive (FDIC, 2023). Unfortunately, simple precautions are often neglected: shielding the keypad with a hand when entering the PIN prevents capture - so even if the card is later compromised, the absence of the PIN blocks ATM withdrawals and higher-value chip-and-PIN transactions (FDIC, 2023; Rick Steves Europe, n.d.). Contactless cards improve convenience but can be abused if stolen: before the victim notices the loss and blocks the account, a thief can make multiple low-value purchases below the contactless limit (typically EUR 30–50; no PIN required), which can accumulate to a significant amount (AMU APUS, 2024). Overall, the physical security of wallets and cards

remains critical when traveling: a lost or stolen card in the wrong hands can quickly translate into direct financial disaster.

Digital threats within leisure-area infrastructure. Modern travelers continually rely on online services - mobile banking, e-tickets, maps, and messaging apps - which attackers readily exploit by targeting the devices and networks they use. The principal hidden danger is public Wi-Fi in hotels, cafés, and airports. While free Wi-Fi is convenient, it is often unprotected by password or encryption. Attackers can deploy an evil twin access point with a name nearly identical to the legitimate one (e.g., *Airport_Free_WiFi* instead of *Airport_WiFi*). Users connect unsuspectingly, and all of their traffic is routed through the attacker’s device in a Man-in-the-Middle (MitM) position, enabling interception of logins, passwords, and card numbers before they reach the real site (McAfee, 2025). According to a McAfee report, 25% of travelers admit to having been hacked via public Wi-Fi abroad, and 40% have experienced data compromise on public networks. Meanwhile, 78% of vacationers use neither VPN nor other protections in such networks (McAfee, 2025), even though public Wi-Fi in tourist areas is a gold mine for attackers. In airports, hotels, and cafés, thousands of tired, distracted people connect to open networks, often without verifying the exact name (SSID). In summer 2025, Google researchers observed a surge in *fake booking sites* and “too-good-to-be-true” travel offers delivered over unsecured connections - precisely when people make urgent reservations (KnowBe4, 2025). Even a legitimate-looking “*Free Wi-Fi*” network can harbor a threat: if traffic is unencrypted, an attacker using a sniffer can read transmitted data like a postman reads a postcard (McAfee, 2025). Furthermore, public networks are also used for covert malware distribution. In some incidents, attackers compromised the access point itself (e.g., in a hotel) and redirected users to fake software-update pages (McAfee, 2025). A pop-up window would appear “To access the internet, update the plugin”, leading to installation of a trojan or keylogger. Simpler variants occur in hotel business centers, where a hardware keylogger is covertly inserted into a public PC or a software keylogger is installed - sending all keystrokes to the attacker’s email. In 2014, the FBI uncovered such a scheme in Dallas hotels: criminals registered under false names, used guest computers, and uploaded keyloggers via their Gmail accounts, quickly harvesting hundreds of banking and email credentials of other guests (Krebs on Security, 2014). These examples underscore that “digital carelessness” on vacation risks the loss of payment data. Experts compare connecting to public Wi-Fi is akin to speaking over an open radio channel - unless a VPN is used or the site’s HTTPS is verified (phishing sites often lack proper encryption). Cybercriminals adapt quickly to new technologies. Nowadays, with the rise of

generative AI, phishing emails in the victim’s language generated by neural networks and even voice-spoofed calls have appeared. Therefore, the combination of traveler fatigue or complacency and open networks makes easy prey. As the proverb puts it, “There’s no such thing as a free lunch (or Wi-Fi).”

Major Threats to the Hospitality Industry

Organizations in the tourism sector are no less vulnerable. Hotels, restaurants, travel agencies, and other HoReCa providers in resort regions are forced to cope with a heavy influx of customers and payments, which creates additional risks. Key threats to business and infrastructure include:

1. “Friendly fraud” and a surge in chargebacks. Friendly fraud refers to improper disputes initiated by customers themselves - when a guest consumes a service and later challenges the charge as fraudulent. This practice is quite common in the tourism industry: a hotel guest may dispute minibar or housekeeping charges, telling the bank they “never ordered them.” During peak season, chargeback rates rise because many purchases are non-refundable and there is an incentive to recover funds through the bank. According to industry research in travel and hospitality, friendly fraud accounts for roughly 40% of chargebacks; in 2023, travel/hospitality chargebacks were estimated at about USD 25 billion, with ~30% tied to unclear cancellation/refund policies and ~60% of consumers admitting they initiated a chargeback before contacting the merchant (Chargeback Gurus, 2024; Chargeback Gurus, 2023). Beyond the direct loss (the sale amount), businesses pay per-chargeback fees and expend time on disputes; high chargeback ratios risk higher acquiring fees or even termination by the bank (Chargeback Gurus, 2024).

2. Compromise of POS terminals and ATMs. Just as tourists suffer from skimming, enterprises can be targeted via skimmers placed on their equipment. Partner ATMs in hotel lobbies are attractive targets for organized groups; resort regions have seen repeated campaigns against tourist ATMs (Puerto Vallarta Daily, 2023; FDIC, 2023). Jackpotting (logical/physical compromise to empty cassettes) is also observed, and device tampering or substitution is a risk for POS - especially where software is outdated or default admin passwords persist (Europol, 2023).

3. Insider abuse and collusion. For businesses, internal fraud can be as damaging as external attacks. Seasonal hiring brings many temporary workers with only superficial vetting. A dishonest employee may copy guest card details (e.g., during manual entry at the front desk),

add fictitious charges, or collude with outside fraudsters. Known cases include a café cashier running a card twice - once on the real terminal and once on a personal skimmer - or a rental car clerk passing card details to an associate hacker. Another insider risk is collusion to inflate charges: a waiter may quietly add a bogus item or increase the tip, knowing that a foreign guest won't notice or won't investigate. Surveys show many business travelers discover extra charges added by venue staff (BCD Travel, 2023). For hospitality firms, these schemes mean refunds and reputational harm (negative reviews, litigations with banks).

4. Attacks on online services and data. Modern hotels and travel agencies rely on digital channels - booking systems, websites, and integrations with OTAs (e.g., Booking.com, Airbnb) - expanding the attack surface (Europol, 2023). A prominent threat is e-skimming (Magecart attacks) on booking websites: attackers compromise a hotel or travel agent's site and inject malicious script to capture card details entered by customers during payment. Such injections have affected thousands of websites worldwide; for example, in 2022 several infected plugins for hotel CMSs led to leakage of tens of thousands of card numbers. Furthermore, hotel PMS (Property Management Systems) and the “channel manager–website–acquirer” chain can also be weak links. If an admin password to the booking system is leaked (for example, through staff phishing), an intruder can access extensive guest personal and payment data. In Italy (2023), a hacker group stole data on tens of thousands of tourists by breaching a SaaS platform serving multiple hotels; document scans and card numbers were later sold on the dark web.

5. Regulatory and financial risks. A seemingly non-financial threat is exposure to fines and sanctions. If a business processes numerous suspicious payments (e.g., off-the-books cash-outs via terminals) or fails to meet PCI DSS requirements for card-data protection, problems are inevitable. Small exchange desks attached to hotels have been implicated in money laundering schemes, prompting banks to terminate contracts. Likewise, failure to report a major personal-data breach on time exposes a hotel to GDPR penalties. Moreover, dynamic currency conversion (DCC) - charging foreign customers in their home currency at an inflated rate - though legal, can generate widespread complaints and disputes when abused (Rick Steves Europe, n.d.). In short, a tourism business risks not only becoming a victim, but also unwittingly serving as an intermediary for criminals (if its infrastructure is misused) or facing regulatory and payment-system sanctions.

Thus, the hospitality ecosystem in resort regions is pressured from many directions: external cyberattacks and fraudsters, internal misconduct, and demanding customers. Every chargeback, every leaked card number, and every untrained employee is a link in a chain that

offenders are ready to exploit. Safe tourism is therefore a shared responsibility of travelers, businesses, banks, and public authorities.

“Sink or Swim”: The Role of Human Negligence

Incident analysis shows that many successful frauds stem not from the attackers’ technical prowess but from the victims’ own errors - whether tourists or company employees. During vacation, people often neglect cyber-hygiene they would normally observe at home. We introduce the Holiday Negligence Factor (HNF) - a conceptual coefficient capturing the marginal contribution of behavioral missteps to incident occurrence. Expert assessments suggest that a significant share of card compromises on holiday is precipitated by victims’ actions/inactions (e.g., joining a fake Wi-Fi, entering card data on a phishing site, leaving a terminal unattended) (McAfee, 2025).

Typical classes of errors by travelers and organizations include:

1. Perceptual errors (attention slips). The threat goes unrecognized due to incaution: for example, a tourist fails “to check a URL” and misses an extra character or overlooks an ATM overlay that is slightly protruding or wobbly. Amid packing, queues, and heat, attention dulls; what would raise suspicion at home goes unnoticed on vacation.

2. Rule-based errors. Misapplication of standard rules. For example, “I scan any QR code” - accustomed to QR menus and promotions, a tourist scans a code on a "discount on a tour" flyer without thinking, although he should have checked the website first. Or “I connect to any Wi-Fi with ‘Free’ in the name,” instead of confirming the official SSID with staff. People know “never share your PIN,” yet may violate it under pressure (“a bank employee will help - tell me the code to verify your identity”).

3. Knowledge-based errors. Gaps in security understanding: a tourist disables 3-D Secure “for convenience” before travel, without realizing he’s depriving himself of additional control over online transactions; assumes SMS-based OTP is fine abroad even though SIM-swap and SMS interception risks grow in roaming. Decisions reflect incomplete knowledge of current attack patterns or outdated mental models (“Who would hack me?”).

4. Social traps. Exploiting human norms and emotions: “The request for help was polite - the hotel employee insistently asked me to confirm the reservation...” or “my friends did this and it was fine, so I agreed to give them my login.” Fear of seeming impolite, desire to keep up with the group, language-barrier stress are factors that con artists consider. Hence cases

of handing a card to a stranger “to help at the ATM,” or entire chat groups following a bogus promotion because “everyone is participating.”

5. Organizational gaps (business side). Absent barriers create fertile ground for incidents: no segregation of duties (SoD) (the same rental clerk is both cashier and system admin, making it easier to pull off fraud); terminals not sealed or integrity-checked; no POS replacement log—making post-incident forensics difficult. These should be routine controls, yet are often neglected, especially in seasonal tourism industry.

In sum, the human factor is a primary driver of risk, and HNF likely rises during vacations. Mitigation calls for combined measures: raise traveler awareness (checklists reminders, in-app warnings); implement defaults-to-safe restrictions (card geoblocking, confirmation of suspicious transactions); and use nudging - soft, automated prompts. For example, a banking app detecting that the user is abroad could activate travel mode: automatically lower limits, block high-risk MCCs, and (where appropriate) remind the user to disable a VPN for certain financial operations. On the business side, processes should be designed to reduce dependence on any single employee’s integrity - more automated control, duty segregation, and logging of critical actions. Ultimately, the “drowning” person should still be thrown a life ring - even if he's drowning himself due to inexperience.

CONCLUSION

Vacations and travel should bring joy and new experiences - not the headache of stolen funds. In reality, however, vacation mode is no time to let down one’s guard. The examples cited from copied card details in Turkish hotels to fake airport Wi-Fi show how closely criminals track the tourism sector and how quickly they exploit new ways for profit. Global losses from payment-card fraud were USD 33.83 billion in 2023 and are projected to total roughly USD 404 billion over the next decade (Payments Dive, 2025).

That said, understanding common threats and taking proactive measures allows travelers to minimize risk. Simple steps - shielding the PIN at entry, avoiding suspicious links, and using a dedicated travel card - can derail even sophisticated schemes (Rick Steves Europe, n.d.; FDIC, 2023). On the business side, a comprehensive approach (technology, processes, and training) complicates attackers’ efforts and strengthens customer trust. Cybersecurity should be treated as an integral part of travel service quality. A resort where guests are confident in payment security will, over time, gain a competitive edge.

A key finding of our analysis is that a substantial proportion of incidents is self-inflicted: human carelessness underpins many schemes (McAfee, 2025). The response must therefore come not only from the outside (catching criminals) but also from inside - by raising cyber culture and embedding default-by-design guardrails against error. Security engineers, psychologists, and tourism-industry representatives need to work together: design convenient yet secure payment solutions for holiday settings, train staff and travelers, and unobtrusively weave “handrails” into every digital service.

Ultimately, a safe-tourism ecosystem is achievable only through joint action. Travelers take reasonable precautions; businesses implement standards and respond to incidents; and banks and public authorities provide additional protections and enforce against offenders.

REFERENCES

- Al-Monitor (2025). Turkey: \$30M credit card scam hits tourists in coastal resort, 20 arrested. 9 June. Available at: <https://www.al-monitor.com/originals/2025/06/turkey-30m-credit-card-scam-hits-tourists-coastal-resort-20-arrested>.
- AMU APUS (American Military University) (2024). The Risks of Contactless Payment Are High Despite Security. 5 November. Available at: <https://www.amu.apus.edu/area-of-study/business-administration-and-management/resources/the-risks-of-contactless-payment-are-high-despite-security/>.
- BCD Travel (2023). BCD survey: Every sixth business traveler falls victim to credit card fraud. 7 June. Available at: <https://www.bcdtravel.com/blog/bcd-survey-every-sixth-business-traveler-falls-victim-to-credit-card-fraud/>.
- Business Traveler USA (2023). Alarming Trend: 1 in 6 Business Travelers Falls Victim to Credit Card Fraud. 8 June. Available at: <https://businesstravelerusa.com/news/alarming-trend-1-in-6-business-travelers-falls-victim-to-credit-card-fraud/>.
- Chargeback Gurus (2024). The Impact of Chargebacks on the Travel and Hospitality Industry. 15 August. Available at: <https://www.chargebackgurus.com/blog/the-impact-of-chargebacks-on-the-travel-and-hospitality-industry>.
- Chargeback Gurus (2023). The State of Chargebacks. (report, PDF). Available at: <https://www.chargebackgurus.com/hubfs/2024/Reports%20and%20E-guides/CBG%20%26%20STG%20-%20State%20of%20Chargebacks%202024.pdf>.
- Europol (2023). Action against digital skimming reveals 443 compromised online merchants. 22 December. Available at: <https://www.europol.europa.eu/media-press/newsroom/news/action-against-digital-skimming-reveals-443-compromised-online-merchants>.
- FDIC (2023). Beware of ATM, Debit and Credit Card “Skimming” Schemes. 15 August. Available at: <https://www.fdic.gov/consumer-resource-center/beware-atm-debit-and-credit-card-skimming-schemes>.
- The Guardian (2025). ‘Your reservation is at risk’: beware the Booking.com scam. 29 June. Available at: <https://www.theguardian.com/money/2025/jun/29/your-reservation-is-at-risk-beware-the-bookingcom-scam>.
- KnowBe4 (2025). Google Report Outlines the Latest Scam Trends. 16 June. Available at: <https://blog.knowbe4.com/google-report-outlines-the-latest-scam-trends>.

- Krebs on Security (2014). Beware Keyloggers at Hotel Business Centers. 14 July. Available at: <https://krebsonsecurity.com/2014/07/beware-keyloggers-at-hotel-business-centers/>.
- McAfee (2025). Why Public Wi-Fi at Tourist Hotspots is a Goldmine for Hackers. 25 June. Available at: <https://www.mcafee.com/blogs/internet-security/why-public-wi-fi-at-tourist-hotspots-is-a-goldmine-for-hackers/>.
- OCCRP (2020). The Cash Machine Swindle: How a Mexican Bank Was Dragged Into a Billion-Dollar ATM Heist. 3 June. Available at: <https://www.occrp.org/en/project/how-a-crew-of-romanian-criminals-conquered-the-world-of-atm-skimming/the-cash-machine-swindle-how-a-mexican-bank-was-dragged-into-a-billion-dollar-atm-heist>.
- Payments Dive (2025). Card fraud losses will increase over next decade. 15 January. Available at: <https://www.paymentsdive.com/news/payments-fraud-losses-prevention-nilson-outlook/737440/>.
- Puerto Vallarta Daily (2023). Gang members sent to prison in Romania for ATM machine scam that targeted tourists in Puerto Vallarta. 19 March. Available at: <https://www.vallartadaily.com/puerto-vallarta-news/gang-members-sent-to-prison-in-romania-for-atm-machine-scam-that-targeted-tourists-in-puerto-vallarta/>.
- Rick Steves Europe (n.d.). Bank Card Safety Tips for Travelers. Available at: <https://www.ricksteves.com/travel-tips/money/bank-card-precautions>.
- WaFd Bank (n.d.). How to Identify Scams and Prevent Them. Available at: <https://www.wafd.com/blog/security-privacy/how-to-identify-prevent-scams-before-they-happen>.
- ZEN.COM (2023). What You Need to Know When Using a Foreign ATM? 8 September. Available at: <https://www.zen.com/blog/guides/what-you-need-to-know-when-using-a-foreign-atm/>.

DIGITAL ECONOMY AND TOURISM DEVELOPMENT: INVESTMENT PRIORITIES FOR SUSTAINABLE GROWTH

Elmira Gojaeva

Doctor of Philosophy in Economics, Associate Professor of the Department of Applied Economics, Azerbaijan State Economic University, e-mail: elmira_qocayeva@unec.edu.az,
<https://orcid.org/0000-0001-8413-4812>

Fuad Gasimov

Doctor of Philosophy in Economics, Azerbaijan State Economic University, email:
fuad_gasimov@unec.edu.az, <https://orcid.org/0009-0005-7661-6850>

ABSTRACT: *In an era defined by rapid technological transformation, the digital economy has become one of the most powerful engines of sustainable growth and competitiveness. For countries like Azerbaijan, where tourism represents both a cultural asset and an economic driver, the integration of digital technologies into the tourism sector is opening new opportunities for innovation, investment, and long-term resilience. This study explores the interconnection between digital transformation, tourism development, and investment priorities, emphasizing how digitalization reshapes business models, visitor experiences, and value chains. The article argues that the modernization of tourism infrastructure through smart technologies, digital platforms, and data-driven management enhances transparency, efficiency, and sustainability. At the same time, the attraction of foreign and domestic investments into the digital tourism ecosystem - including e-services, booking systems, logistics, and creative industries - becomes a decisive factor for economic diversification and post-pandemic recovery. Drawing on international best practices and Azerbaijan's recent policy initiatives, the paper highlights the need for coordinated strategies between the public and private sectors to create a favorable digital investment climate. By aligning technological innovation with sustainability goals, the study underlines how tourism can evolve into a dynamic pillar of the national digital economy - one that not only generates income and employment but also promotes inclusiveness, cultural preservation, and environmental responsibility.*

KEYWORDS: *digital economy, tourism, sustainable growth, investment, innovation, Azerbaijan.*

INTRODUCTION

The global economy is entering an era where digital transformation is no longer an option but a fundamental condition for progress. Across industries, digital technologies have altered the traditional boundaries of production, trade, and communication, fostering a new economic paradigm built on data, innovation, and connectivity. The tourism industry - one of the most dynamic and experience-driven sectors - has been among the earliest to embrace these changes. Digital platforms, mobile applications, artificial intelligence, and virtual reality are revolutionizing how travelers plan their trips, interact with destinations, and share experiences. As a result, tourism is increasingly becoming not just an engine of economic growth, but a laboratory of the digital economy itself.

For Azerbaijan, a country that blends Eastern traditions with modern global ambitions, this digital shift offers both challenges and unprecedented opportunities. Over the last decade, the government has prioritized the development of non-oil sectors, positioning tourism as a

strategic pillar of economic diversification. Rich natural landscapes, cultural heritage, and its role as a bridge between Europe and Asia make Azerbaijan a uniquely positioned destination. Yet, the country’s tourism potential cannot be fully realized without embracing the tools and principles of the digital economy - tools that enhance accessibility, transparency, and sustainability.

The global disruptions of recent years - from the COVID-19 pandemic to the accelerating impacts of climate change - have exposed the fragility of conventional tourism models. Sudden travel restrictions, supply chain interruptions, and changing consumer behaviors have forced the industry to rethink its foundations. In this new context, digitalization emerges as the key to resilience: it allows businesses to adapt faster, manage risks more effectively, and maintain engagement with customers even under uncertainty. The shift toward “smart tourism” - where data analytics, automation, and digital infrastructure form the backbone of operations - represents a strategic pathway to future stability.

Investment plays a central role in this transformation. Developing a competitive digital tourism ecosystem requires significant capital in ICT infrastructure, digital marketing systems, online service platforms, and skills development. At the same time, investments in sustainability - green technologies, smart transport, and energy-efficient accommodation - are essential to align economic growth with environmental and social goals. For Azerbaijan, attracting both foreign and domestic investors to these spheres can accelerate innovation and reinforce the country’s reputation as a regional hub for digital hospitality and smart tourism solutions.

However, achieving this vision demands more than financial resources. It requires a coordinated policy framework, a culture of innovation, and the creation of partnerships between the public and private sectors. Digitalization must be understood as a holistic process that transforms governance, education, and entrepreneurship, not merely as a technological upgrade. The intersection of digital economy and tourism thus becomes a strategic domain of sustainable development, where technological progress supports inclusiveness, cultural preservation, and environmental protection.

Therefore, this study aims to explore how the principles of the digital economy can be effectively integrated into Azerbaijan’s tourism development strategy and how targeted investments can ensure long-term competitiveness and sustainability. By drawing on international experiences and the country’s evolving digital policies, the paper identifies the main directions of digital investment, evaluates institutional readiness, and proposes strategic pathways toward a resilient and innovation-driven tourism economy.

LITERATURE REVIEW

Over the past decade, the global academic discourse on the intersection of digital economy, tourism, and sustainable investment has evolved from examining isolated technological tools to understanding digitalization as a systemic economic transformation. Early studies (UNWTO, OECD, 2015–2018) emphasized how online travel agencies, digital platforms, and mobile applications revolutionized the way tourism businesses interacted with consumers, reducing entry barriers for SMEs while simultaneously concentrating market power among large intermediaries. Later research between 2018 and 2022 shifted attention toward the concept of “smart destinations,” where data-driven management, Internet of Things (IoT), and urban analytics became instruments for optimizing visitor flows, enhancing safety, and mitigating environmental pressure. The European Commission and World Bank reports demonstrate that data integration and smart governance not only improve efficiency but also reinforce sustainability through transparent monitoring and predictive planning. Parallel to these trends, the emergence of artificial intelligence (AI) and machine learning (ML) technologies reshaped customer experience, pricing models, and demand forecasting in tourism. Studies by Buhalis, Gretzel, and Xiang (2018–2023) underline that AI-driven personalization can significantly raise service quality and profitability, although ethical risks such as algorithmic bias and data privacy remain. The COVID-19 pandemic, widely analyzed in post-2020 literature, acted as a catalyst for digital transformation, accelerating the adoption of contactless services, e-payments, online booking systems, and virtual experiences. According to UNWTO (2021), digitally prepared tourism enterprises demonstrated greater resilience during crises thanks to data-driven decision-making and diversified online sales channels. The pandemic also reinforced the relevance of sustainability and domestic tourism, encouraging destinations to balance recovery with ecological responsibility. By 2023–2025, academic focus expanded toward “green digitalization” - the integration of ESG criteria, low-carbon technologies, and MRV (monitoring-reporting-verification) systems into the tourism value chain. Publications by the World Bank, UNDP, and ESCAP highlight that digital tools now serve as the infrastructure for verifying carbon footprints, managing resource efficiency, and attracting sustainable finance through green bonds and transition credits. This direction positions digital investments as both an economic and environmental instrument. Another critical strand of research centers on inclusivity and human capital development. Empirical findings across Europe and Central Asia confirm that micro, small, and medium enterprises

(MSMEs) remain the backbone of tourism employment but face persistent barriers in accessing digital tools and financial support. Hence, education, data literacy, and targeted grant programs are viewed as core investment priorities to close the digital gap. Finally, governance literature (OECD, 2022–2024) underscores that digital transformation requires coordination among stakeholders - unified data standards, interoperable registries, and effective public-private partnerships. The success of digital tourism ecosystems depends not only on technology but also on regulatory clarity, transparent governance, and a culture of innovation. Regional case studies from Georgia and Turkey to the Baltic states demonstrate that the most successful models combine three elements: digital infrastructure and national branding platforms, scaling of SMEs through accelerators and vouchers, and green investments in mobility and energy efficiency. For Azerbaijan, this framework provides a clear roadmap: to strengthen its position as a smart, sustainable destination by investing in digital infrastructure, data systems for monitoring sustainability, and skills development programs for local tourism businesses. The reviewed literature therefore converges on a common conclusion - digitalization in tourism is not merely a technological shift but a multidimensional process that intertwines innovation, investment, and sustainability as the foundation for resilient growth.

METHODOLOGY

The methodological foundation of this study relies on a mixed approach that combines quantitative statistical analysis with qualitative synthesis of international experiences. The research aims to uncover how digitalization and investment priorities jointly influence the sustainable growth of the tourism sector in Azerbaijan, particularly in the context of global economic transformation during 2015–2025. For this purpose, the study employs descriptive analysis, trend evaluation, and comparative benchmarking across several regions that have successfully implemented digital transformation in tourism - including Estonia, Georgia, and Turkey. Data were obtained from the World Bank, UNWTO, OECD, and the State Tourism Agency of Azerbaijan, supported by official national statistical databases and academic reports.

RESULTS

To structure the analysis, the author developed a methodological framework that integrates both empirical data and theoretical models. Table 1 presents the main methods, data sources, and expected analytical outcomes. The descriptive statistical analysis was used to illustrate changes in the digital economy and tourism-related indicators, while correlation and

trend analyses were applied to identify relationships between investment intensity and tourism GDP. Comparative and expert methods helped benchmark Azerbaijan’s performance against peer economies and interpret the results within the context of sustainable development goals.

Table 1. Methodological Framework and Data Sources

Method / Tool	Purpose	Data Sources	Expected Outcome
Descriptive statistical analysis	Identify growth trends in tourism and digital economy indicators	World Bank, UNWTO, State Tourism Agency of Azerbaijan	Dynamics of tourist arrivals, digital adoption, investment inflows
Correlation and trend analysis	Assess linkages between digitalization and sustainable growth	OECD, National Statistics, UNCTAD	Correlation coefficients between investment and tourism GDP growth
Comparative case method	Benchmark Azerbaijan against regional peers	Georgia, Turkey, Estonia, Czech Republic	Best practices in digital tourism investment
Expert synthesis and literature triangulation	Integrate academic and policy perspectives	UNWTO reports, academic databases (Scopus, SSRN)	Conceptual model of digital–investment–sustainability nexus

The analysis covers a ten-year period (2015–2025), reflecting the most dynamic phase of digital evolution in global tourism. Quantitative indicators were standardized relative to a 2015 baseline (set to 100) to ensure comparability over time. The research constructs three key synthetic indices: the Digitalization Index (DI), which reflects the share of tourism enterprises using online platforms, e-payments, and digital management tools; the Investment Index (II), capturing the scale of domestic and foreign direct investment in ICT and tourism infrastructure; and the Sustainability Index (SI), which measures the penetration of green technologies, renewable energy use, and environmental certification within the tourism economy.

Table 2 summarizes the evolution of these indicators. The data clearly show that the Digitalization Index has grown more than twice since 2015, while investment and sustainability indices followed parallel upward trajectories, suggesting a reinforcing interdependence between technological progress, financial input, and ecological responsibility.

Table 2. Core Indicators Used in the Analysis (2015–2024)

Indicator	2015	2018	2021	2024*	Trend (2015 = 100)
Digitalization Index (DI)	100	132	185	230	↑ Strong growth
Investment Index (II)	100	118	154	198	↑ Steady increase
Sustainability Index (SI)	100	109	138	176	↑ Moderate, accelerating
Tourism GDP share in national GDP (%)	3.2	4.1	4.6	5.4	↑ Gradual rise
Employment in tourism (%)	4.8	5.6	6.1	6.9	↑ Sustained expansion

Source: World Bank (2025), UNWTO Data Portal (2024), State Tourism Agency of Azerbaijan; author’s calculations.

The findings reveal that higher digitalization levels are closely associated with stronger investment inflows and a faster transition toward sustainable tourism models. In regions where digital technologies have been adopted earlier, the tourism sector shows greater adaptability to shocks such as the COVID-19 pandemic and improved energy efficiency within tourism infrastructure. This interdependence is captured in Figure 1, which visualizes the conceptual model of the research. The figure illustrates a cyclical relationship: digitalization stimulates investment, investment accelerates sustainable transformation, and sustainability in turn creates a stable environment for further digital innovation.



Figure 1. Conceptual Model: The Reinforcing Cycle of Digitalization, Investment, and Sustainable Growth

Thus, the chosen methodology makes it possible not only to trace statistical correlations but also to explain the causal mechanisms that connect digital transformation and investment flows with sustainable development outcomes. By combining empirical data with a conceptual model, the study provides an integrated view of how Azerbaijan’s tourism sector can evolve into a digitally advanced and environmentally responsible pillar of national economic growth.

DISCUSSION

The analysis confirms a strong and positive relationship between digital transformation, investment activity, and sustainable tourism growth in Azerbaijan. Over 2015–2024, the Digitalization Index increased by more than 2.3 times, reflecting the rapid adoption of online platforms, smart technologies, and digital payment systems. This transformation coincided with a steady rise in the Investment Index, particularly in ICT infrastructure, logistics, and green facilities for tourism. The Sustainability Index also grew by 76% during the same period, indicating that digital investments are not only improving efficiency but also supporting environmentally responsible practices.

Correlation analysis revealed that regions with higher levels of digital readiness attract more investment and demonstrate faster recovery from external shocks, including the COVID-19 pandemic. The reinforcing cycle illustrated in Figure 1 clearly shows that digital innovation enhances investment attractiveness, while sustainable infrastructure stabilizes returns and encourages further modernization.

These results suggest that Azerbaijan’s future tourism competitiveness will depend on maintaining this synergy - integrating digital innovation with targeted investments in sustainability and human capital. Strengthening public–private partnerships, promoting SME digital literacy, and expanding access to green finance remain crucial for ensuring long-term, inclusive growth.

The study demonstrates that the digital transformation of the tourism sector in Azerbaijan is not a passing trend but a structural shift defining the country’s path toward sustainable and inclusive growth. The results confirm that investment in digital infrastructure, innovation, and data-driven management generates measurable economic and environmental benefits. As digitalization expands, it stimulates investment flows, diversifies tourism products, and enhances the competitiveness of destinations, while sustainability practices ensure long-term stability and resilience.

For Azerbaijan, the integration of digital technologies with strategic investment planning represents both an economic necessity and a development opportunity. Strengthening public–private partnerships, creating incentives for green and digital investments, and supporting SMEs through digital literacy and innovation programs will further reinforce this transformation. The synergy between digitalization, investment, and sustainability, as illustrated in the conceptual model, can thus become a foundation for positioning Azerbaijan as

a modern, smart, and environmentally responsible tourism destination within the global digital economy.

REFERENCES

- Gojaeva, E., Ibrahimova Sadaqat Veli., Pashayeva Aysel, and Memmedova Solmaz Ilham, (2024, April). Green and Sustainable Financing as a Promising Mechanism for Attracting Foreign Investment. *Conference on Smart Environment and Green Technologies* (pp.423-430). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Saida Babayeva, Novruze Adilova, Elmira Gojaeva., & Aysel Pashayeva (2024, April). Green Innovation as a Factor of Economic Growth. Development. In *International Conference on Smart Environment and Green Technologies* (pp.523-532). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Farhad Rahmanov, Elchin Suleymanov, Elmira Gojayeva. Economy of Azerbaijan.. Publisher: Universitetskoe izdatelstvo imeni svtatykh Kirill and Mefodiya, 2021 Veliko-Tyrnovo, str. 421. str. им. Теодосия Търновского, No. 2, ISBN: 978-619-203-244-4. https://www.researchgate.net/publication/374924168_EKONOMIKA_AZERBAJDZA
NA file:///C:/Users/esgod/Desktop/R11-21%20%2031.10.2022/BookAzeconomyrus.pdf
<https://stat.gov.az/>

THE ROLE OF THE TOURISM SECTOR IN PROMOTING REGIONAL DEVELOPMENT OF THE AZERBAIJAN ECONOMY

Elmira Gojaeva

Doctor of Philosophy in Economics, Associate Professor of the Department of Applied Economics, Azerbaijan State Economic University
Elmira_qocayeva@unec.edu.az

Sabina Aliyeva

Lecturer at the Department of International Relations and Tourism
Odlar Yurdu University, Azerbaijan
sabina.aliyeva@oyu.edu.az

ABSTRACT: *Currently, modern regional policy directions in Azerbaijan are being shaped by the impact of global innovation on the country's economy. Azerbaijan is investing in the development of modern infrastructure to support regional development. This includes the construction of new roads, railways, airports, seaports, and other transport networks to improve connectivity between regions and facilitate the movement of goods, services, and people. Agricultural development is a key aspect of Azerbaijan's regional policy. The country's topography and climate play a significant role in the development of agriculture and tourism. Furthermore, this activity is crucial for the development of not only a particular territory but also all regions, contributing to the creation of new jobs for the country's population across all economic sectors. This includes promoting agricultural development, including the modernization of farming methods, improved irrigation and water resource management, as well as support for agribusiness and green tourism.*

KEYWORDS: *tourism sector, regional economy, unemployment rate, innovation, entrepreneurship.*

INTRODUCTION. International cooperation facilitates the implementation of a number of measures aimed at accelerating Azerbaijan's regional development. Tourism development also plays a key role in promoting Azerbaijan's regional development. This includes promoting the tourism potential of various regions of the country, such as developing tourist attractions, cultural heritage sites, and ecotourism destinations. The government is also implementing policies and incentives to attract local and foreign tourists to the regions, create jobs, and boost the local economy.

Therefore, the upcoming work and the return of the population to Karabakh will reduce unemployment by creating new jobs for citizens. Furthermore, the opening of the Zangezur Corridor will increase trade relations with other countries, as well as passenger and freight traffic.

METHODOLOGY

As a result, “Azerbaijan 2030: A New Model of Socioeconomic Growth Based on a Modern Development Ideology” formed the basis of the "National Priorities Supporting Socioeconomic Development" project. This model is designed to assist states in implementing long-term strategies, and our republic is mobilizing all its resources and achievements along this path. The new model of socioeconomic development represents an ideology of radical reforms based on a comprehensive economic development model with a vision for 2030. This ideology is underpinned by creative entrepreneurship, productive investment, the growth of knowledge-based industries that support innovation, and competitive markets.

In the 1970s and 1980s, a new method for assessing regional development levels emerged, developed by Azerbaijani regional studies experts and applied in the forecasting and planning work of the Soviet Union. For the first time, the question of calculating the results of economic activity was raised, taking into account not only material production but also the complexity of regional economic sectors. The level of economic and social development is represented by a set of indicators characterizing the level of material production and a system of indicators characterizing the level of social development.

According to this model, the following were included in the key territorial proportions:

1. Indicators characterizing the share of Azerbaijan's regions by territory, population, investments created from fixed assets, generated national income, and fixed assets.
2. Indicators characterizing the concentration of gross product by region across material production sectors. Azerbaijan's territories are also considered highly favorable for the development of a year-round tourism sector.

Regional development policy is implemented in the same manner as the country's socioeconomic development policy.

RESULTS

The factors that distinguish economic regions in economic-geographical and historical terms are primarily:

- population density;
- economic-geographical location;
- natural conditions and resources;
- sectoral and territorial structure of the region;
- characteristics of historical development.

When regulating its socio-economic development, it is necessary to divide the territory into zones and classify this division according to economic, national, environmental, and social criteria.

Since approximately 48% of the population of the Republic of Azerbaijan is concentrated in the regions and rural areas, one of the key conditions for ensuring the country's development and reducing poverty is the development of small and medium-sized businesses in the agricultural sector and rural tourism.

Tourist flows to the country have begun to increase rapidly. Comparing 2024 with 2019, it is clear that there is a 1.5-fold lag in visitor numbers. The increase in tourist flow indicates a revitalization of this sector, which has simultaneously highlighted the problems associated with the proper organization and management of tourism infrastructure.

Currently, relevant UN agencies are implementing numerous measures related to environmental protection. The green economy is also a new area of economic activity for healthy environmental development, being one of the most important UN programs. Since the issue of a “green economy” is of global significance, Azerbaijan has also joined this program. Despite the fact that Azerbaijan's economy has grown and developed significantly in recent years, there has been a significant reduction in the volume of industrial waste discharged into the environment. Azerbaijan can play an important role in the development of a “green economy” in the region. To improve people's living standards, a “green economy” must be based on the principles of sustainable development. The principles of developing a "green economy" must also be implemented to integrate Azerbaijan's economy into the European space. Although work on a “green economy” has been underway worldwide since 2008, favorable conditions for its development already exist in Azerbaijan. Three main sectors are currently being explored in this direction: energy, agriculture, and transport. These sectors offer relatively significant potential for the transition to a “green economy”. Azerbaijan, particularly in the energy sector, has favorable conditions for the use of renewable energy sources, the development of the agricultural sector in line with modern requirements, and a preference for new technologies in the transport sector.

The United Nations Environment Programme launched the Green Economy Initiative in 2008. Its goal was to shape the economy of the future. The Green Economy Initiative is based on three core principles:

- 1) assessing and promoting natural resources at the national and international levels;

2) ensuring employment through the creation of green jobs and the development of appropriate policies;

3) leveraging market mechanisms to achieve sustainable development. Developing a green economy in Eastern Zangezur is crucial for the well-being of future generations and the environment. It is essential to consider all aspects necessary for the socioeconomic protection of the region and explore all projects that could lead to its rapid development. In line with these perspectives, attracting domestic and external resources to support and develop a green economy is a crucial task.

In today's environment, countries around the world are seeking ways to achieve sustainable development and are striving to achieve it. The concept of sustainable development represents a fundamentally new approach to socio-economic and environmental issues and integrates the following three key objectives:

1. Sustainable economic development must be consistent with the ecological system of human life support.

2. A fair distribution of available natural resources and material opportunities must be ensured not only for the present but also for future generations.

3. Natural capital must be evenly distributed throughout society, and the needs of social groups must be met.

The concept of sustainable development is based on five fundamental principles:

1. Humanity is truly capable of making development sustainable and long-term. Thus, sustainable development meets the needs of the present generation while simultaneously preserving the ability of future generations to meet their own needs.

2. Limits on the exploitation of natural resources are relative. The exploitation of natural resources is linked to the current level of social organization, as well as the ability of the biosphere to eliminate the consequences of human activity.

3. The basic needs of all people must be met and the conditions created for everyone to realize their hopes for a better future. Without this, sustainable development is simply impossible. One of the main causes of environmental and other disasters is poverty, which has become a widespread phenomenon worldwide. Therefore, eradicating poverty is a key factor.

4. The lifestyle of those with significant resources (capital and material) must be reconciled with the planet's ecological capacity, particularly energy consumption.

5. The population size and growth rate must be aligned with the changing productive potential of the Earth's global ecosystem.

An analysis of the 1990–2023 period showed that Azerbaijan's population increased by 41.5%. The urban population growth rate lagged behind the overall population growth rate, amounting to 38.1%, while the rural population grew faster, reaching 44.8%. Regarding the urban–rural divide, the urban share of the population remained virtually unchanged, having decreased from 53.9% in 1990 to 55.5%. up to 52.8% in 2023, and rural, respectively, over the same period increased slightly from 46.1 to 47.2%.

Table 1. Dynamics of birth and death rates, and natural population growth for 1990–2023 (in per mille)

Years	Fertility	Mortality	Natural population growth
1990	25,9	6,1	19,8
1995	18,9	6,7	12,2
2000	14,8	5,9	8,9
2005	17,2	6,3	10,9
2010	18,5	6,0	11,2
2015	17,4	5,7	11,0
2016	16,5	5,9	10,6
2017	14,8	5,9	8,9
2018	14,2	5,8	8,4
2019	14,3	5,6	8,7
2020	12,7	7,6	5,1
2023	12,2	6,0	6,2

Source: <https://www.stat.gov.az/>

As Table 1 shows, between 1990 and 2023, the birth rate in Azerbaijan decreased from 25.9 to 12.2 (natural population growth was 6.2%); the death rate increased from 6.1 to 7.6. As a result, natural population growth decreased from 19.8 to 6.0 per thousand. The significant decline in birth rates, natural population growth, and increased mortality are associated with the Second Karabakh War and the coronavirus epidemic.

It is known that the main goal of the state's socio-economic policy in the country's regions is to ensure the sustainable development of the non-oil sector, taking into account the tourism sector, the further expansion of manufacturing and tourism enterprises, the stimulation of the production of export-oriented goods and services, and an improvement in the standard of living.

Table 2. GDP dynamics broken down by oil and non-oil sectors (in current prices, million manats)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Рост (%)
ВВП всего	54380	60425,2	70337,8	80092	81896,2	72578,1	93203,2	133972,7	123005,5	226,2
в том числе										
нефте-газовый сектор	15382,2	19552,6	25005,4	32231,7	30051,9	20417,5	34501,4	62490,5	43472,5	282,6
Удельный вес (%)	28,3	32,4	35,6	40,2	36,7	28,1	37,0	46,6	35,3	
нелетяной сектор	34138,8	35951,1	40328	41662	44481,8	45312,2	51122,2	61509,1	68341,3	200,2
Удельный вес (%)	62,8	59,5	57,3	52,0	54,3	62,4	54,9	45,9	55,6	
налоги	4859	4921,5	5004,4	6198,3	7362,5	6848,4	7579,6	9973,1	11191,7	230,3

Source: <https://www.stat.gov.az/>

1\$ = 1,7 manat

As Table 2 shows, GDP increased 2.3-fold between 2015 and 2023. In the oil sector, growth outpaced the national average, reaching 2.8 times, while in the non-oil sector, it only doubled. From 2015 to 2023, the non-oil sector's share exceeded that of the oil sector. It should be noted that the share of the private sector is becoming dominant, reaching 85.4% in 2023.

Table 3. Employment dynamics by economic sector for 2016-2022

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Рост (%)
Total Economy	4759,9	4822,1	4879,3	4785,6	4721,2	4831,1	4901,1	104,9
Agriculture, Forestry, and Fisheries	1729,6	1752,9	1769,3	1720,4	1696,5	1732,9	1753,1	103,2
Industry	338,2	345,3	363,7	360,5	353,6	365,3	377,1	117,3
Construction	343,8	347,9	354,5	363,6	358,0	373,9	379,7	112,9
Services	2348,3	2376,0	2391,8	2341,1	2313,1	2359	2391,2	103,3

Source: <https://www.stat.gov.az/>

An analysis of Table 3 by economic sector showed that from 2016 to 2022, employment in agriculture increased by 3.2%, and in services by 3.3%. The largest increase was in industry, by 17.3%, while employment in construction increased by 12.9%.

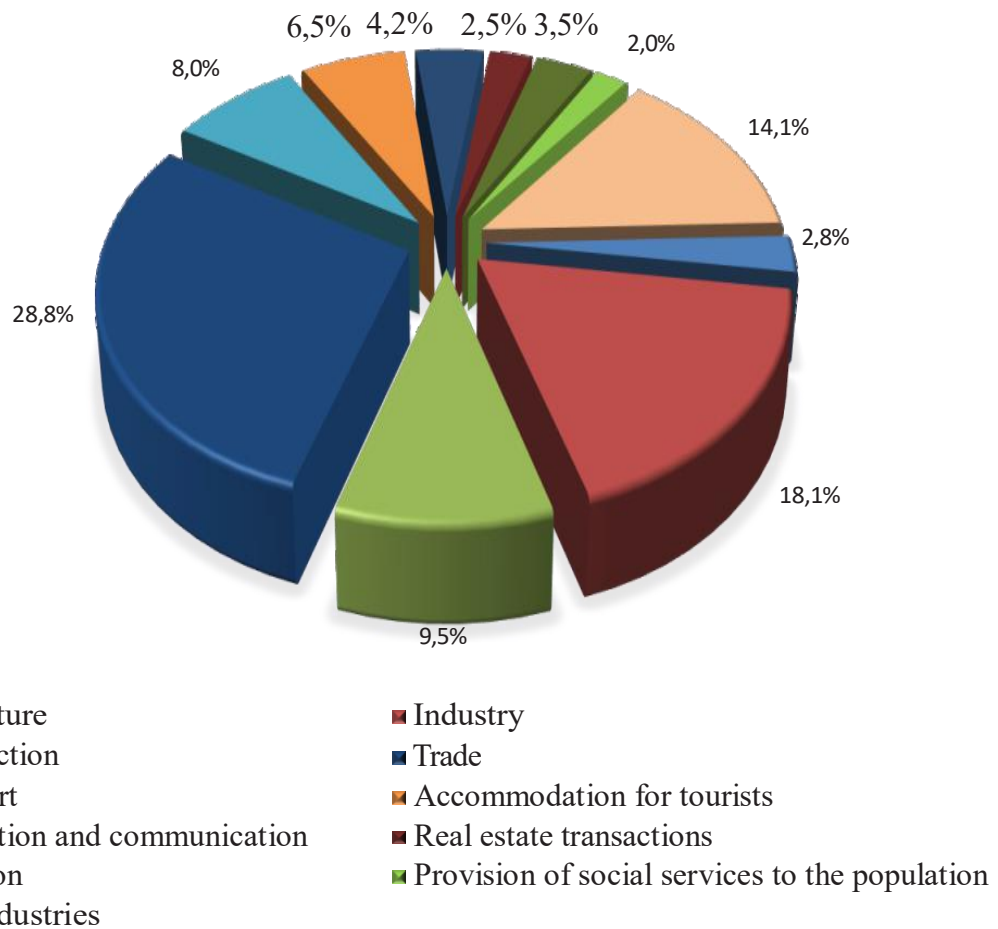


Diagram 1. Distribution of added value created by business entities by type of economic activity

Source: <https://www.stat.gov.az/>

As Figure 1 shows, positive dynamics are also observed in the number of employees in small and medium-sized businesses, with tourist accommodation accounting for 6.5%.

Thus, compared to 2022, the number of employees in 2023 increased by 5.5 percent, reaching 390,845 people. 81.6% of those employed worked in non-governmental organizations and 18.4% in government agencies. Women accounted for 28.1 percent of the total number of those employed in small and medium-sized businesses.

As we can see, business structures allow the state to address the real needs of the market, based on supply and demand. Therefore, improving relations between the government and business should be achieved through transparency, simplification of administrative procedures,

and the creation of information and communication platforms for stable government regulation, which will ultimately improve public-private partnerships in the country.

Other important projects currently being implemented include ASAN Bridge⁹, ASAN Login¹⁰, ASAN Finance¹¹, ASAN Pay¹², My GOV¹³, GPON Internet¹⁴, an interdepartmental electronic document management system, and the SIMA biometric digital signature system¹⁵.

Modern technologies will be used in Karabakh. For example, advanced technologies will be introduced into the agricultural sector, laying the foundation for high productivity. The "smart village" concept envisions the transformation of villages and will promote rural development with the aim of reducing rural migration and developing rural tourism.

DISCUSSION

Thus, to further progress, Azerbaijan must continue investing in human capital development, as well as scientific and educational institutions, which will create the foundation for more meaningful and effective innovation.

In this regard, the country has adopted the strategic program "National Priorities of Socioeconomic Development: Azerbaijan 2030." In all national strategic policy documents published over the past five years, Azerbaijan has identified digitalization as a priority. Thus, the current "Roadmap for the National Economic Development Strategy" and "Socioeconomic Priorities of the Republic of Azerbaijan until 2030" state digital transformation and improving citizens' digital literacy as priority areas. According to the "Strategic Roadmap for the Development of Telecommunications and Information Technologies in the Republic of Azerbaijan," 566 million manat (approximately \$333 million) will be allocated over the next ten years for the creation of innovative applications in government activities and the provision of public services digitally. These funds are allocated from the budget for high-priority projects. One of the Azerbaijani government's key priorities is the implementation of comprehensive infrastructure projects, such as expanding internet access and creating data exchange systems between government organizations, as it recognizes the vital importance of infrastructure for rapid digital transformation in the country's tourism sector.

REFERENCES:

- A. Muradov E. Bagirzade Economy of Azerbaijan (infographics) ISBN: 978-9952-548-27-3, p. 208.
file:///C:/Users/esgod/Desktop/R11-21%20%2031.10.2022/Azerbaycan_iqtisadiyyati_infografika.pdf
- Aras O.N., E.Süleymanov. Azərbaycan iqtisadiyyatı. Baku, 2016.
- U.G. Aliyev, S.A. Farajova. Economy of Azerbaijan (textbook) Baku 2017.
- Şəfa Əliyev. Azərbaycan iqtisadiyyatı. Darslik. Sumqayıt 2018.
- Farhad Rakhmanov, Elchin Suleymanov, Elmira Godzhaeva. Economy of Azerbaijan..
Publisher: University Publishing House named after Saints Cyril and Methodius, 2021
Veliko Tarnovo, st. 421. st. them. Feodosia Tarnovsky, No. 2, ISBN: 978-619-203-244-4.
https://www.researchgate.net/publication/374924168_EKONOMIKA_AZERBAJDZANA
file:///C:/Users/esgod/Desktop/R11-21%20%2031.10.2022/BookAzeconomyrus.pdf
- Fundamentals of the Modern Azerbaijani Economy: Textbook / Mirzayev Anar, Suleymanov Elchin Bahman oglu, Eminov Anar, Elmira Godzhaeva. 2019, cnh 440.
file:///C:/Users/esgod/Desktop/R11-21%20%2031.10.2022/Muasir_Azerbaycan_iqtisadiyyattinin_esaslari_ders_vesaiti.pdf
- Məmmədov N.M., Məhərrəmov A.M., Əhmədova S.E. Azərbaycan iqtisadiyyatı. Dərs vəsaiti. BDU, Baku - 2011.

AGRO – TOURISM IN AZERBAIJAN: RECENT TRENDS, IMPACTS AND POLICY PATHWAYS

Aysun Behbudova

National Aviation Academy, Master degree of Financial control and audit, M2345a2
behbudovaaysun2003@gmail.com

ABSTRACT: *This paper examines the development of agro-tourism in Azerbaijan up to 2024, evaluates its socio-economic and environmental impacts, and provides evidence-based recommendations for policy and practice. Using a mixed-methods desk approach (secondary statistics from national institutions, government press releases and recent academic and sectoral literature), the study documents growth in overall tourist arrivals, examines nascent agro/gastronomic tourism initiatives, and analyses opportunities and constraints for rural diversification, employment and sustainability. Key findings indicate strong potential for agro-tourism to diversify rural incomes and strengthen place branding, but the sector requires targeted capacity building, infrastructure investment and market linkages to reach international standards. Recommendations aim at public–private coordination, product standardisation, digital marketing, and monitoring frameworks.*

KEYWORDS: agro-tourism, rural development, Azerbaijan, gastronomic tourism, policy.

INTRODUCTION

Agro-tourism (also referred to as agritourism or rural tourism) combines agricultural production with tourism activities — farm stays, hands-on harvesting, food and drink experiences, festivals and craft demonstrations — offering both experiential value to visitors and alternative revenue streams for rural households. In Azerbaijan, a country with diverse agro-ecological zones and a long culinary tradition, agro-tourism has been increasingly discussed in public policy and promotional forums as a strategy to support rural livelihoods, conserve cultural heritage, and extend the tourism season beyond urban and heritage sites. Recent government and sector activity (including promotion at international food festivals and interministerial cooperation) signals a clearer policy interest in using gastronomy and rural experiences to diversify tourism offerings.

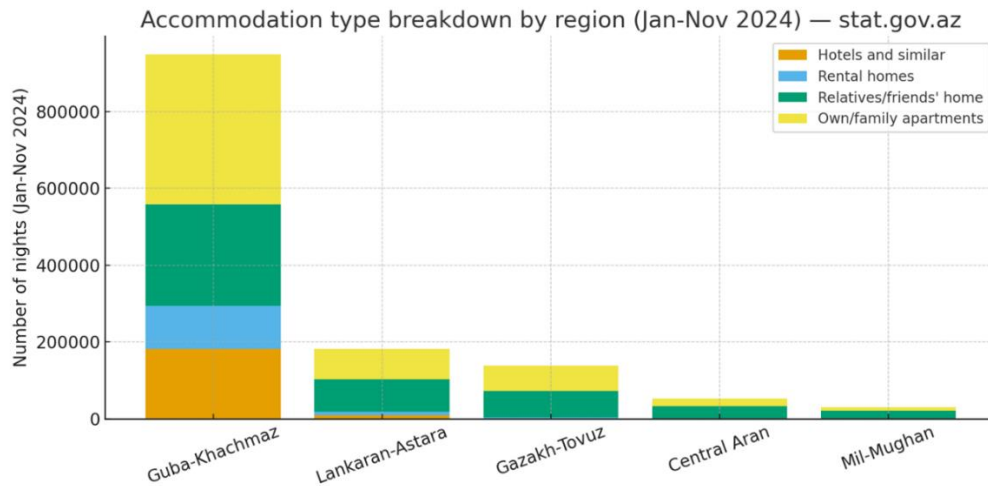
METHODOLOGY

This study uses a desk-based mixed-methods approach:

1. Secondary quantitative data were collected from Azerbaijan’s official statistical sources and government releases (tourist arrival figures, national tourism promotions and agriculture ministry announcements) to capture recent trends through 2024.
2. Qualitative synthesis of sector reports, recent academic studies and news releases provided context on programmes, case studies and policy initiatives (e.g., gastronomic promotions abroad, pilot projects and festivals).

Because primary fieldwork was not conducted for this paper, the analysis emphasises triangulating official statistics with published project information and peer-reviewed or policy literature to identify robust patterns and actionable recommendations.

RESULTS



Regional Agritourism Potential Analysis Based on Overnight Stay Structure in Azerbaijan

Recent statistics from the Azerbaijan State Statistical Committee reveal that non-hotel overnight stays dominate across all major regions, indicating a strong preference for family-based, informal, and rural accommodations — a structural signal of high agritourism market readiness.

The Guba–Khachmaz region leads the country with 949,906 overnight stays, the highest among all territories. Only 19.1% of these nights occur in formal hotels, while nearly 80.9% take place in rental homes, relatives’ houses, or private residences. This indicates that tourism in the region is deeply embedded in community-based and rural household infrastructure, making it one of the strongest candidates for structured agritourism and farm-stay product development.

Similarly, in the Lankaran–Astara region (181,296 total nights), the largest shares belong to relatives’ homes (~84k) and private homes (~78k), whereas rental homes account for only around 10,000 stays. Considering the region’s tea plantations, citrus farms, and subtropical crop diversity, this accommodation pattern strongly supports its positioning as a natural hub for eco-agrotourism clusters and tea-based tourism experiences.

Other regional clusters such as Gazakh–Tovuz, Central Aran, and Mil–Mughan also demonstrate that the majority of overnight stays take place in non-commercial residences, often with zero or near-zero registered rental homes. This confirms that formal commercial farm-stay infrastructure is still underdeveloped, yet tourist demand is already organically flowing toward household-based stays — presenting a strategic opportunity for standardization, grant-supported farm-stay legalization, and digital platform inclusion.

Priority readiness regions for pilot agritourism development based on both volume and rural resource richness are:

- Guba–Khachmaz — tourism intensity + fruit/garden biodiversity
- Lankaran–Astara — ecological uniqueness + tea/citrus agriculture

These regions combine high existing demand with strong agricultural identity, making them ideal for first-stage national agritourism programs.

Tourism in Azerbaijan experienced notable recovery and growth in the early 2020s. Official border statistics indicate that in 2024 the country received roughly 2.63 million foreign arrivals — a substantial increase versus the prior year — reflecting both improved connectivity and expanded promotional activity. This rebound creates a larger potential market for niche products such as agro-tourism.

Parallel to arrival growth, the State and sector agencies have promoted Azerbaijani gastronomic identity abroad (for example, participation in international food festivals in 2024) as part of a strategy to market culinary experiences and regional food traditions to tourists, which complements agro-tourism product development.

On the agriculture side, bilateral and sectoral programmes during 2024 strengthened rural cooperation and opened channels for combining agricultural development with tourism objectives (e.g., intergovernmental protocols and sectoral projects that include tourism among economic cooperation lines). Such institutional linkages indicate a favourable governance environment for integrated agro-tourism initiatives.

DISCUSSION. Internationally, agro-tourism is recognised for delivering diversified rural incomes, seasonal smoothing of earnings, and opportunities for small-scale entrepreneurs to capture value through direct sales and experiential services. Studies emphasise the sector’s capacity to preserve traditional practices while raising awareness of sustainable agriculture. However, common challenges include limited managerial skills among rural hosts, weak product standardisation, poor transport and digital connectivity, and seasonal demand fluctuations — all constraints relevant to Azerbaijan according to comparative studies.

- Recovery in foreign arrivals to ~2.63 million in 2024 expands the pool of potential agro-tourists, especially those seeking culinary and rural experiences rather than purely urban or heritage tourism.
- International promotional efforts (food festivals, gastronomic diplomacy) create demand-side awareness which agro-tourism operators can convert into bookings if experiences are accessible and well-packaged.
- Rich biodiversity, diverse landscapes (coastal, lowland, mountainous) and a strong food culture (local products, honey, cheeses, wines) provide varied assets for experience creation.

- Existing festivals and pilot initiatives (e.g., local honey festivals, gastronomic showcases) demonstrate proof-of-concept for scalable events.
- Infrastructure gaps: many rural areas have limited accommodation standards, intermodal transport and last-mile access, which reduce marketability to international tourists.
- Skills and quality management: farm hosts often require training in hospitality, hygiene standards, foreign languages and online distribution channels.
- Product formalisation: absence of common certification or quality labels for agro-tourism makes it hard for intermediaries and tourists to judge offerings.
- Employment: agro-tourism can create on-farm and off-farm jobs (guides, cooks, craft producers), reducing rural outmigration if integrated with local development plans.
- Value capture: direct sales (farm produce, processed products) to visitors can increase producer margins, but capture depends on marketing and value-chain links.
- Environment: sustainable agro-tourism requires safeguards (waste management, water use, biodiversity protection) to avoid over-exploitation of sensitive landscapes.

Azerbaijan’s official emphasis on gastronomic promotion and intersectoral cooperation provides an entry point for formalising agro-tourism as part of national tourism and rural development strategies. However, to convert potential into sustained impact, policy must move from promotion to systems-level support:

1. Standards and certification: develop simple hygiene and experience standards for farm-stay hosts; a voluntary “Azeri Rural Experience” label could help quality signalling.
2. Capacity building: invest in hospitality training (including multilingual skills), digital booking platforms training, and small business management for rural households.
3. Connectivity and infrastructure: prioritise investment in road links, signage, visitor centres and improved public transport connections to rural clusters.
4. Product development and seasonality: design packages that combine agro-tourism with cultural, nature and wellness offers to lengthen stays and reduce seasonality.
5. Monitoring and data: integrate agro-tourism indicators into national tourism statistics (visitor numbers to rural attractions, average spend, length of stay) to enable evidence-based policy.

Recommendations

Based on the analysis, the paper proposes the following actionable steps:

- Pilot cluster programmes. Identify 3-4 rural clusters (e.g., regions with complementary products such as honey, dairy, viticulture and mountain trails) and run coordinated pilots that bundle accommodation, experiences and transport. Use pilots to test standards and pricing.
- Launch a digital marketplace. A centralised platform (public–private) listing certified farm stays, experiences, and local products can increase visibility for international markets. Provide supporting training for listings and online reputation management.

- Create a micro-grant facility. Small capital grants for farm hosting upgrades (sanitation, sleeping areas, kitchen facilities) tied to compliance with basic safety and hospitality standards.
- Integrate climate-sensitive stewardship. Build guidance on low-impact visitor management and circular waste practices into all agro-tourism guidelines to ensure sustainability as tourism increases.
- Strengthen promotional pathways. Use diplomatic-cultural channels (food festivals, embassy events) together with international tour operators specialising in slow and food tourism to access target markets.

Agro-tourism in Azerbaijan stands at a promising juncture. Strong growth in overall arrivals and an active push to promote Azerbaijani cuisine internationally offer an enlarged market for rural experiences. Nevertheless, realising socio-economic benefits for rural households requires coordinated action on standards, skills, infrastructure and market linkages. With targeted public support and private innovation - beginning with pilots and measurable indicators - agro-tourism can become a durable contributor to rural resilience and national destination diversification.

REFERENCES:

- State Statistical Committee - Current state of tourism (2024 arrivals). (Azerbaijan Statistics Committee)
State Tourism Agency - Promotion of Azerbaijan’s gastronomic tourism at Terra Madre Salone del Gusto (2024). (tourism.gov.az)
Ministry of Agriculture / agro.gov.az - sectoral cooperation and projects (2024). (agro.gov.az)
Research on agro-tourism development and comparisons (academic sources and conference papers). (ResearchGate)
SDG / national indicators on tourism direct GDP and monitoring (statistical portal). (sdg.azstat.gov.az)

STATE SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP AND TOURISM IN THE REGIONS OF AZERBAIJAN

Aytaj Suleymanova

National Aviation Academy, Master degree International Economics,
suleymanovaaytac2004@gmail.com

***ABSTRACT:** The main direction of economic policy is the development of non-oil sectors, the predominance of the private sector in the country's economy, and the targeted management of revenues from oil production. In recent years, revenues from entrepreneurial and tourism activities have been developing at a high pace due to the continuous improvement of the legislative framework, the implementation of various state programs, the strengthening of state support for individual sectors of the economy, and the application of modern approaches to economic management, all aimed at improving the market economy system and strengthening the foundations of private property.*

***KEYWORDS:** state support, national development model, state programs, investment environment.*

INTRODUCTION

Azerbaijan is already recognized worldwide as a country distinguished by its unique national development model, as well as an investor state that ensures macroeconomic stability even in times of global crisis. Over the past fifteen years, under the leadership of President Ilham Aliyev, our republic has gained worldwide prestige as a strong, independent, modern, and developing country built on advanced technologies.

Having left behind the transition period of previous years, the country's economic development has recently entered a qualitatively new stage. One of the main goals at this stage is to ensure the long-term sustainability of the country's dynamic socio-economic development by increasing the competitiveness of the national economy and its effective integration into the global economic system.

Since 2004, the State Programs for the Socio-Economic Development of the Regions of the Republic of Azerbaijan, successfully implemented, have contributed to the increase of the economic potential of the regions, further improvement of infrastructure provision, enhancement of the quality of public services, improvement of the business and investment environment, increase in the population's welfare level, and have also made a significant contribution to the implementation of the strategic goals and objectives of the country's development.

METHODOLOGY

The transition of the regions to a program-based development principle has become a historic event, and the first program adopted in early 2004 became a real turning point in the socio-economic development of Azerbaijan's regions. Thanks to the balanced and accelerated development of the regions as a result of the implementation of three adopted state programs, our country has achieved great success in all spheres. Azerbaijan's international prestige is growing, and the political and economic reforms carried out in our country are highly appreciated by the world community.

The constant improvement of the business and investment environment and the development of entrepreneurship and tourism are among the priority directions in the development strategy of independent Azerbaijan. In accordance with the thesis of the head of state that "The development of our country depends on the development of entrepreneurship and tourism," systematic and consistent measures are being implemented in this direction: the legislative base is being improved, administrative procedures are being simplified, the tax burden is being reduced, and systematic measures of state support for entrepreneurship and tourism are being carried out.

As a result of the work done, a strong private sector has been formed in Azerbaijan, hundreds of enterprises based on modern technologies have been opened, the share of the private sector in GDP is 80 percent, its share in employment is 75 percent, and the number of registered entrepreneurship and tourism entities has exceeded 900,000.

Regarding the dynamic development of the business environment, it should also be noted that a favorable environment has been created in the republic not only for local but also for foreign investors. Business opening procedures have been drastically simplified, significant concessions have been provided for in tax legislation, and measures aimed at stimulating entrepreneurship, tourism, and exports have been implemented.

In accordance with the Decree of the Head of State “On Additional Measures for the Development of Entrepreneurship and Tourism” in recent years, the further improvement of the business and investment environment has continued, covering the simplification of procedures, expansion of the volume of electronic services, prevention of unjustified inspections, and other areas. As a continuation of the reforms carried out in the fields of electronic registration of entrepreneurship entities, conduct of foreign trade operations, and registration of real estate

rights, necessary changes have been made to the legislation concerning the improvement of corporate governance, protection of investors' interests, and bankruptcy.

One of the priority directions of the economic strategy implemented in Azerbaijan is the development of entrepreneurship and tourism in the country. Today, according to the strategic line of the head of state that “The future development of our country depends on the development of entrepreneurship and tourism” special attention is paid to the development of entrepreneurship and tourism, and systematic and comprehensive measures are being implemented. As a result, the number of entrepreneurs operating in our country has increased 4.2 times over the past 15 years.

RESULTS

Reforms in the field of supporting the private sector and protecting the rights and interests of entrepreneurs are being implemented in accordance with the new economic conditions, and mechanisms that meet modern demands and take into account international experience are being applied. The increase in the number of entrepreneurship and tourism entities over the past 15 years and the fact that 75 percent of jobs in our country belong to the private sector as a result of state support measures for entrepreneurship and tourism once again confirm the irreversibility of this process. In recent years, the procedures and rules for regulating entrepreneurial and tourism activities in the country have been significantly liberalized, a state financial support mechanism for entrepreneurship and tourism has been launched, export duties on certain types of products have been abolished, and a maximum limit of 15 percent has been set for import duties. In this regard, a qualitatively new stage in the development of the country's economy, especially the private sector, has begun. At this stage, special attention is paid to the elimination of unjustified and illegal interference in the activities of entrepreneurs, bureaucratic inspections, and the formation of a liberal business environment. The suspension of inspections of entrepreneurship and tourism entities until 2021 has yielded positive results.

Mutual trust in public-private partnerships has increased even more, and these relations have become the basic principle of future economic development.

Creating favorable conditions for the development of entrepreneurship and tourism in a transparent business and healthy competitive environment is one of the main directions of the successful policy implemented for the dynamic and long-term development of Azerbaijan. This

policy significantly increases the role of the private sector, which also includes business, in the national economy, as well as in the opening of new jobs, the development of the labor market, and the increase in the level of employment.

Of course, the achievement of these goals depends on the successful implementation of the tasks outlined in the strategic road maps for the national economy and the 11 sectors of the economy. According to calculations, the implementation of the priorities outlined in the strategic road maps by 2020 alone required approximately 27 billion manats in investment, and this amount is the total need within the framework of the strategic road maps for all sectors. These funds will help Azerbaijan achieve the higher goals outlined in its strategic road map.

In recent years, significant successes have been achieved in our country in addressing existing problems in the development of entrepreneurship and tourism and the formation of the business environment through a systematic and comprehensive approach, efficient use of state administrative and financial resources, and stimulating the country's existing labor market potential. In 2017, the “State Program for the Development of Sericulture in the Republic of Azerbaijan for 2018-2025” the “State Program for the Development of Cotton Growing in the Republic of Azerbaijan for 2017-2022” the “State Program for the Development of Tobacco Growing in the Republic of Azerbaijan for 2017-2021” and other state programs approved by the country's leadership were adopted and their implementation began. Significant progress has been made in these areas. One of the priorities of the successful economic reforms in our country is the expansion of exports and the stimulation of the production and export of non-oil products under the “Made in Azerbaijan” brand. The Azerbaijani brand is already beginning to be recognized worldwide, and the geography of exports is expanding every day. Thanks to the successful activities of export missions organized in foreign countries, both the number of partners and the volume and variety of exported products are increasing. The number of Azerbaijani trading houses abroad is gradually increasing.

The processes and successes achieved in this direction over the last 9 months also provide grounds for such thoughts. Thus, in the first 9 months of the current year, foreign trade operations were conducted with 178 countries, products worth \$14.3 billion US dollars were exported, 3.7 million manats in export concessions were provided to entrepreneurs, 17 export missions were organized to 12 countries, “Azerbaijan Trade Houses” began operating in Belarus, Ukraine, Latvia, China, and Poland, and two more “Azerbaijan Wine Houses” were opened in China.

During this period, the total volume of export orders received by the “[Azeksport.az](#)” portal amounted to \$410 million US dollars. For reference, it should be noted that during the 21 months of the portal's activity, the volume of export orders received by the portal from 106 countries around the world was \$885 million US dollars.

Measures to stimulate the export of non-raw material products have increased entrepreneurs' interest in exporting their products. Signed documents on expanding exports and increasing access of competitive products to traditional and new markets have opened wide opportunities for entrepreneurs.

The private sector plays a decisive role in diversifying the economy, strengthening food security, increasing self-sufficiency, ensuring employment, increasing the export of non-raw material products, reducing import dependence, and solving other strategic tasks.

The main goal of the new stage is to ensure the long-term sustainability of the country's socio-economic development by increasing the competitiveness of the national economy and its effective integration into the global economic system. Azerbaijan is among the world's leading countries in the development of entrepreneurship and tourism. Although the majority of small and medium-sized companies have been privatized, the privatization process of large state companies is very slow. Investments made by foreign investors are increasing every year.

Entrepreneurship and tourism play a major role in the formation of the national economy. Its role is increasing due to the need to effectively combine the main economic resources - labor, land, capital, and knowledge - for carrying out economic activities. Entrepreneurial and tourism activity is understood as the independent initiative activity of individuals and legal entities, defined by legislation, for the purpose of making a profit. Entrepreneurial and tourism potential or resource is realized in the field of management, i.e., in the management of the activities of firms and organizations. Entrepreneurial and tourism potential includes its carriers - entrepreneurs, market infrastructure, as well as ethics, culture, and mentality.

The prominent American economist Joseph Schumpeter considered entrepreneurs the driving force of economic development. Because it is entrepreneurs who take risks, invest capital, time, and labor, and introduce innovations. For the formation and development of entrepreneurial and tourism potential to be possible, the existence of market infrastructure is necessary. Market infrastructure includes exchanges and banks, insurance, consulting and audit

companies, state economic bodies, economic legislation, as well as law firms and courts. An important component of entrepreneurial and tourism potential is the entrepreneurial spirit of society, the population's commitment to entrepreneurial and tourism activities, culture, ethics, entrepreneurial traditions, etc. For developed countries, it is characteristic to have high entrepreneurial activity, well-developed market infrastructure, the formation of entrepreneurial ethics and culture characteristic of each country, and the general inclination of society towards entrepreneurship and tourism. The national and religious characteristics of the population also influence entrepreneurial and tourism activity. Thus, traditions and entrepreneurial culture characteristic of European, North American, and Asian countries are formed. Entrepreneurial and tourism potential develops better in countries with a liberal economy, a competitive environment, a favorable investment climate, and active state support for small and medium-sized businesses. The role of small business in the economy:

- ✓ Development of a healthy competitive environment in the economy;
- ✓ Creation of a significant number of new jobs and formation of the middle class;
- ✓ Creation of conditions for rapid economic development;
- ✓ Diversification of the economy, etc.

During the years of independence, entrepreneurial and tourism activity developed in Azerbaijan and the legal system strengthened. Laws regulating the business sphere, such as “On Entrepreneurship”, “On Real Estate”, “On Lease” and others, were adopted. Also, organizations such as the “Committee for Control over Competition and Assistance to Entrepreneurship Development” and the “Agency for the Development of Small and Medium Businesses” were established. In December 2022, the Law of the Republic of Azerbaijan “On the Development of Micro, Small and Medium Entrepreneurship” was adopted. This law regulates issues of support and development of small business and also defines the forms and methods of state assistance.

To attract investments to the country's economy, the “single window” system was introduced on January 1, 2008, which significantly simplified administrative procedures and made the process of doing business more efficient.

This allowed to significantly reduce the number of procedures for business registration from 15 to 1, and the time for starting a business from 30 days to 3. This facilitated entrepreneurial and tourism activity and improved the business environment in the country. Let's look at some indicators.

Table 1.

Indicators	2021			2022		
	Total	Including		Total	Including	
		Legal individual s	Physical persons		Legal individual s	Physical persons
Total number of business entities	355906	37585	318321	377842	42536	335306
Micro-entrepreneurial entities	346171	27850	318321	366944	31638	335306
Small business entites	6856	6856	-	7760	7760	-
Founders of medium – sized businesses	2879	2879	-	3138	3138	-

Source: <https://www.stat.gov.az/>

As can be seen from Table 1, the total number of entrepreneurial entities increased by 6.2%. The increase among legal entities was 13.2%, and among individuals, 5.3%. Although the increase in the number of micro-entrepreneurship entities coincided with the average indicators, the number of small business entities was 13.2%, exceeding the average indicators. The number of medium-sized enterprises increased by 9.0%. It should be noted that SME entities are represented only by legal entities. The largest share in the total number of business entities falls on micro-businesses: 97.3% in 2021 and 97.1% in 2022.

Let's analyze the main macroeconomic indicators of micro, small, and medium enterprises in Table 2.

Table 2. Main Macroeconomic Indicators of Micro, Small and Medium Enterprises

Indicators	2022				2023			
	Total	Including			Total	Including		
		Micro	Small	Medium		Micro	Small	Medium
Added value created, thousand manats	17170,4	7 091,9	2796,1	7 282,4	20087,1	7 653,2	3 200,8	9 233,1
Number of the employees, thousand people	370,1	42,4	104,8	222,9	390,8	49,9	110,3	230,6
Average monthly nominal wage, manat	707,9	450,8	575,6	843,0	765,8	501,5	642,8	899,4
Investments in fixed capital, million manat	2 827,1	857,1	955,1	1 014,9	2 366,1	303,5	794,0	1 268,6
Active business entities, number	377 842	366944	7 760	3 138	401149	389 133	8 610	3 406

Source: <https://www.stat.gov.az/>

As can be seen from Table 2, compared to 2022, the value added created in 2023 increased in absolute terms by 2916.7 units (20087.1-17170.4), and in relative terms by 1.2 times (20087.1 : 17170.4). The number of employees increased by 20.7 thousand people in absolute terms and by 0.1 times in relative terms, respectively. The average monthly nominal wage increased by 57.9 manats or 1.1 times. Investments in fixed capital in 2023 decreased by 461 million manats or 0.8 times compared to 2022. The number of operating entrepreneurial entities increased by 23,307 units, i.e., 1.1 times.

As can be seen, business structures allow the state to take into account the real needs of the market based on supply and demand. Therefore, the improvement of relations between the government and business should be through transparency, simplification of administrative

procedures, and the creation of information and communication platforms for stable state regulation, which will ultimately improve public-private partnership in the country.

Based on the “Azerbaijan 2030: National Priorities for Socio-Economic Development” program approved by the Decree of the President of the Republic of Azerbaijan, the national priorities to be implemented in the next decade define new goals for the country's socio-economic development and envisage that the non-oil economy will become the center of development. The development of the non-oil sector is considered important for the efficiency of socio-economic development, increasing state budget revenues, and the formation of these revenues from various sources. As a result of the implemented economic policy and continuous reforms, the diversification of the national economy and the development of the non-oil sector have accelerated. Currently, there is strong economic potential for the development of non-oil industry in the country's regions, and this issue is in focus. The “State Program for the Socio-Economic Development of the Regions of the Republic of Azerbaijan for 2019-2023” was adopted to continue work in the field of socio-economic development of the country's regions, including rural areas, as well as to further improve infrastructure and social services in the coming years, increase employment and the material well-being of the population living in the regions.

The successful implementation of the State Program, in turn, has had a positive impact on the growth of tax revenues. In accordance with the tasks set by the head of state, the tax authorities are implementing measures to stimulate the development of the non-oil sector of the economy. Thus, as a result of systematic measures aimed at the transparency of income and accuracy of accounting, as well as further improvement of the entrepreneurial and tourism environment, tax revenues have increased. Compared to 2018, tax revenues from the regions in 2020 increased by 23.1%. Thus, the number of regions providing their own revenues without subsidies from the centralized budget reached 41. In general, in 2020, tax revenues to the regions increased approximately 23.2 times compared to 2003, before the adoption of the State Programs for the Socio-Economic Development of the Regions.

Forecast tasks for the first 6 months of the current year have been successfully completed, and the territorial tax authorities ensured the receipt of 462.6 million manats into the state budget against the forecasted 388.4 million manats, thus exceeding the forecast by 74.2 million manats or 119.1%. Also, 22.1 million manats or 6.7% more funds were received into the state budget from local sources compared to the same period last year.

Agriculture, tourism, information and communication technologies, and processing industry are considered the main priority areas for the development of the non-oil sector in Azerbaijan. Subsidies and tax benefits for agriculture, provision of machinery and fertilizers on preferential terms, stimulation of investments and exports, and other state support mechanisms play an important role in accelerating regional development.

Due to the legalization of the labor market and the creation of new jobs, the number of employees in the non-state sector in the first quarter of 2021 increased by 13 percent compared to the same period last year. In the first 6 months of the current year, 36.1 percent more funds were allocated from the state budget for the needs of this sector compared to the same period last year, and 51 percent more for unemployment insurance.

During the reporting period, economic activity was observed in the regions, and the turnover volume submitted by taxpayers increased by 21.6 percent compared to the same period of the current year. Also, as of July 1 of the current year, the number of active VAT payers in the regions increased by 13.6 percent compared to the beginning of the year, and the number of registered objects increased by 15.5 percent during the reporting period compared to the same period last year.

The increase in economic activity and incomes of entrepreneurial entities in the regions, on the one hand, has a positive impact on the regional diversification of budget revenues, and on the other hand, creates a basis for improving the financial capabilities of the regions.

In his speeches, President Ilham Aliyev has constantly expressed his position regarding the development prospects of the non-oil sector and emphasized its importance: "Our economic development must continue at the expense of the non-oil sector. For this, great work has been done in recent years, industrial parks with a special tax regime have been created. Agro-parks have been created, and labor productivity there is also higher."

World experience shows that the creation of industrial parks and agro-parks is of particular importance in implementing priority tasks such as increasing the country's exports, increasing competitiveness, producing import-substituting products, ensuring employment in the regions, and attracting investments and modern technologies. The creation of agro-parks also serves to improve the social situation of the population living in rural areas. Large-scale tax benefits are provided to stimulate the activities of entrepreneurs operating in industrial districts and agro-parks. Just as the development of entrepreneurship and tourism causes an

increase in the tax potential of the regions, similarly, tax benefits stimulate the development of entrepreneurship and tourism and ensure the minimization of economic risks.

Tax authorities, in addition to fiscal purposes, actively participate in the realization of the economic potential of the regions and in ensuring economic growth by increasing the share of the non-oil sector. The development strategy of the regions, which is one of the priority directions of the economic diversification policy, is of crucial importance in maintaining this trend.

The National Confederation of Entrepreneurs (Employers) Organizations of the Republic of Azerbaijan supports the President's call and states that, taking into account the directions of our economic policy, the development of entrepreneurship and tourism in the liberated territories will make a great contribution to the implementation of the Great Return in a shorter time. By the way, it should be noted that at the extraordinary meeting of the states included in the Turkey Chamber of Commerce and Industry held in Baku, organized by the Azerbaijan Entrepreneurs Confederation, the economic opportunities of investing in Karabakh were discussed. Also, the organization appealed to all its members to actively participate in providing jobs for the families of martyrs and veterans.

In the current situation, especially in the post-conflict period, the private sector bears great responsibility. The Confederation is also ready to use its capabilities to provide organizational assistance in the development of business in the liberated territories, apply special approaches to operating projects, and use state support measures for entrepreneurs. It should be noted that there are already investment proposals covering agriculture, education, processing, mining, trade, and tourism, after which it is necessary to move to the implementation stage. We are confident that as a result of our joint efforts, we will soon revive our Karabakh and achieve the return of people to their homeland. According to the Ministry of Economy, foreign companies from 28 countries have submitted 226 projects to do business in the liberated territories. Our state is also taking various incentive steps to support local and foreign entrepreneurs in restoration and construction work in the Eastern Zangazur and Karabakh economic zones. In the future, entrepreneurs operating here may be exempt from various taxes and duties. The main source of financing for restoration and construction work in the liberated territories will be state funds. But no one doubts that large foreign investments will be made in these territories, because the state provides comprehensive support to companies operating here.

By the decision of the Presidium of the Azerbaijan Entrepreneurs Confederation, a working group was created to collect proposals from the country's entrepreneurs wishing to start a business in Karabakh, and about 70 proposals have already been submitted to the government by entrepreneurs. In this regard, the implementation of a number of projects is already planned. These are “New Architecture”, “Smart City”, “Smart Village”, “New Economy” and others.

According to the new development concept, the policy implemented in the country combines market economy principles with social justice principles. As the head of state noted, Azerbaijan's successful development is built on this basis. As a result of systematic measures implemented in the field of entrepreneurship and tourism development, Azerbaijan in 2021 took high places in the ratings of prestigious international organizations in terms of economic indicators. The World Bank included Azerbaijan in the list of the top ten reformer countries. In the reports of the Davos World Economic Forum, our country also took leading positions in a number of indicators. In addition, based on the results of 2021, according to the Index of Economic Freedom published by the Heritage Foundation, Azerbaijan rose to 38th place among 178 countries.

Azerbaijan is among the countries that have implemented the most reforms to create a comfortable business environment and ensure that entrepreneurs can work comfortably. The government has created wide opportunities for entrepreneurs to create a post-oil economy, reduce import dependence, and increase the country's export potential. Important work has been done in the country to develop the non-oil sector, especially small and medium businesses in the regions.

Table 3. Azerbaijan's New Development Concept 2024: Key Economic Indicators

Indicators	2023	2024 (prediction)	Growth, %
GDP, thousand manats	115	123	7,0
Export, million manats	28	30,5	8,9
Import, million manats	25	26,5	6,0
Entrepreneurial entities, thousand units	402	420	4,5
Unemployment rate, %	5,1	4,9	-0,2
Tourism revenues, thousand manats	2400	2700	12,5

Source:: <https://www.stat.gov.az/>, <https://economy.gov.az/>, <https://www.maliyye.gov.az/>

As can be seen, GDP growth from 115 billion manats to 123 billion manats means 7% growth, indicating strengthened economic activity in the country. Exports increased by 8.9% to 30.5 billion manats, while imports increased by 6% to 26.5 billion manats. This shows that the trade balance remains relatively stable.

The number of entrepreneurial entities increased from 402 thousand to 420 thousand, indicating the expansion of business activity in the regions and the opening of new jobs. The unemployment rate decreased from 5.1% to 4.9%, reflecting a positive trend in the labor market.

Particularly in the tourism sector, a 12.5% growth is observed; tourism revenues increased from 2.4 billion manats to 2.7 billion manats. This is related to the increase in tourism potential in the country and the acceleration of economic development in the regions.

The legal framework for the development of the tourism sector in the Republic of Azerbaijan is formed on the basis of the main law "On Tourism Activity". Although this law was adopted on June 4, 1999, in recent years, especially in 2023, its significant innovations gave a new impetus to the development of tourism entrepreneurship in the regions.

The updated legislation provides for support mechanisms for the development of tourism entrepreneurship in the regions. Privileges such as tax benefits and exemption from customs duties have been introduced for entrepreneurs operating in the regional tourism sector. This gives a special impetus to the development of tourism infrastructure in the regions.

The law provides for state subsidies and preferential loans for the construction of hotels, tourism complexes, and other tourism facilities in the regions. Special attention is paid to ecotourism, rural tourism, and ethnographic tourism projects, which creates conditions for more efficient use of the natural and cultural potential of the regions.

The simplification of licensing procedures for tourism operators and agencies removes administrative barriers for entrepreneurs. The legal framework for the creation of electronic tourism platforms and the development of digital tourism services allows for the application of modern technologies.

Within the framework of state support mechanisms, the “single window” principle is applied for entrepreneurs operating in the tourism sector in the regions. Public-private partnership helps create tourism infrastructure in the regions. Preferential conditions are created to attract foreign investors to the tourism sector in the regions, and customs duties are reduced when importing tourism products.

In conclusion, the new tourism legislation creates wide opportunities for the development of tourism entrepreneurship in the regions of Azerbaijan, strengthens state support mechanisms, and helps increase the economic potential of the regions. These measures serve not only to stimulate local entrepreneurship but also to attract foreign investments, further strengthening the role of the tourism sector in the socio-economic development of the regions.

In recent years, the tourism sector in the Republic of Azerbaijan has become one of the most dynamically developing sectors of the economy. As a result of the measures taken within the framework of the “Concept for the Development of Tourism in the Republic of Azerbaijan for 2024” adopted by the state, important achievements have been made in this field. In particular, the renewal of infrastructure, expansion of international relations, and creation of new tourism routes have revitalized the sector.

In 2024, the number of foreign tourists coming to the country increased significantly, and at the same time, the turnover of tourism services reached a record level. This shows that the role of tourism has strengthened both as a source of economic income and in terms of social employment.

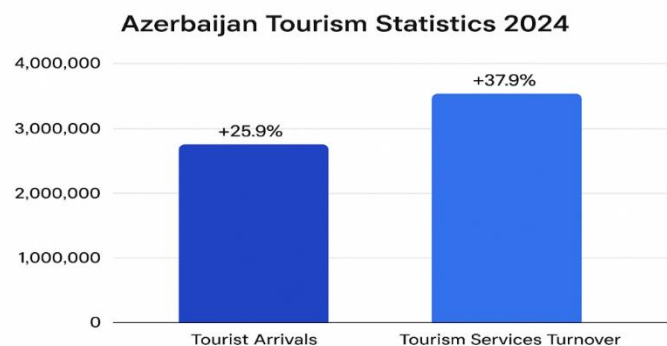


Diagram 1. Growth Dynamics of Tourism Indicators in Azerbaijan in 2024
Source: State Statistical Committee (stat.gov.az), Azerbaijan State Tourism Agency (tourism.gov.az), 2024.

As can be seen from the graph, a 25.9% increase in the number of tourists coming to Azerbaijan was recorded in 2024. This indicator proves that the post-pandemic recovery process continues successfully. Also, the 37.9% increase in turnover for tourism services reflects the strengthening of economic activity in the field.

DISCUSSION

These figures show that along with the number of tourists coming to the country, their spending potential is also increasing. Thus, the tourism sector plays an important role in the diversification of the non-oil economy and the development of the regions. New projects implemented by the state, as well as the organization of international events, have further strengthened this growth trend.

As can be seen, in 2024, growth dynamics are observed in the tourism sector both in terms of tourist flow and economic turnover indicators. This is the real result of investments in tourism infrastructure, improved service quality, and strengthened international cooperation. The development of tourism also causes an increase in socio-economic activity in the regions new jobs are created, entrepreneurship expands, and the incomes of local communities increase. Also, Azerbaijan strengthens its tourism image through international events and sports competitions.

To ensure more sustainable growth in this direction in the coming years, it is important to strengthen innovative approaches, ecotourism, and domestic tourism initiatives. Investments in the Azerbaijani economy over the past 20 years have shown dynamic growth. If in 2004-2009 the oil sector predominantly prevailed, since 2010 the share of funds directed to the non-oil sector has increased noticeably.

Table 4.

Investments in the Azerbaijani Economy in 2004-2024

Year range	Total investment amount (billion USD)	Non-oil sector (billion USD)	Share promise, %
2004–2009	58,2	28,5	49%
2010–2014	82,4	45,1	55%
2015–2019	93,8	59,7	63%
2020–2024	110,0	80,0	72%
Total (2004–2024)	344,4	213,3	61,9%

Source: Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan, Trend.az and APA (2025).

As can be seen from the table, a total of 344.4 billion US dollars were invested in the country's economy during 2004-2024. Of this, 213.3 billion dollars were directed to non-oil sectors, which is approximately 62% of the total volume.

The greater increase in investments in the 2020-2024 period is associated with the expansion of infrastructure, transport, and social projects in the post-pandemic recovery phase. During this period, the share of investments in the non-oil sector rose to 72%, indicating the economy's gradual transition to a sustainable development model. This growth is the result of the state's economic diversification policy. In particular, reforms carried out in areas such as industrial parks, agriculture, and tourism have increased the interest of foreign investors. The increase in inflow to the non-oil sector has created conditions for both increased employment and the development of the regions.

REFERENCES

- Law of the Republic of Azerbaijan "On Tourism Activity". (1999). Latest amendments: 2023.
- "Azerbaijan 2030: National Priorities for Socio-Economic Development". (2021). Decree of the President of the Republic of Azerbaijan.
- "State Program on Socio-Economic Development of the Regions of the Republic of Azerbaijan for 2019-2023". (2019). Decree of the President of the Republic of Azerbaijan.
- State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. (2024). *Micro, Small and Medium Entrepreneurship Indicators*. <https://www.stat.gov.az>
- Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan. (2024). *Distribution of Investments by Regions*. <https://economy.gov.az>
- World Bank. (2023). *Doing Business 2023 Report*.
- Aliyev, I. H. (2022). *State Policy in the Development of Entrepreneurship and the Private Sector*. Baku: İqtisad Universiteti nəşriyyatı.
- Eminov, A., Gojaeva, E., Gutium, T., Badalov, B., & Guliyeva, G. (2024). “Green economy” as a means of ensuring eco-friendly agricultural production. *Reliability: Theory & Applications*, 19(SI 6 (81)), 1133-1144.
- Gojaeva, E., Adilova, N., Chobanli, E., & Gutium, T. (2024, April). Green Economy as the Basis for Innovative Environmental Sustainable Development. In *International Conference on Smart Environment and Green Technologies* (pp.465-472). Cham: Springer Nature Switzerland.
- State Tourism Agency of Azerbaijan. (2024). *Tourism Statistics*. <https://tourism.gov.az>

PROSPECTIVE DEVELOPMENT OF THE TOURISM SECTOR IN AZERBAIJAN

Eldar Vinogradov

Student, Specialty: *Organization of Tourism Activities*

University: *Odlar Yurdu University*

E-mail: eldar.veb@gmail.com

ABSTRACT: *The study aims to examine the tourism sector at the present stage of its development. Research Methodology: During the research, both general theoretical methods - analysis and synthesis, deduction and induction, generalization, theoretical modeling, grouping, and comparison and empirical methods document analysis, content analysis, sociological surveys (questionnaires and interviews) were applied. The theoretical and methodological basis of the sociological analysis considers Azerbaijan’s strategy and tactics in managing the tourism industry. Practical Significance of the Research: The practical significance lies in the generalization of the experience in developing domestic and outbound tourism in the country. In addition, a research approach was developed to improve and optimize tourism development in Azerbaijan as a whole. Research Results: The short-term and medium-term effects of the service complex on domestic and inbound tourism in Azerbaijan were analyzed. Originality and Scientific Novelty of the Research: The most significant scientific results obtained by the author, which constitute the novelty of the research, are as follows: the prospects for the development of tourism in the Republic under modern conditions are identified, as well as changes in the behavioral patterns of potential travelers, taking into account behavioral strategies depending on financial capabilities for travel.*

KEYWORDS: tourism industry, accommodation facilities, types of tourism, ICT, state programs.

INTRODUCTION

Tourism is not only one of the most profitable sectors of the economy, but it also differs from other areas of activity in that it quickly pays off, creating new potential for its innovative development. Thus, tourism services in Azerbaijan remain within an acceptable range for the global market, and their quality has shown a tendency to improve. However, due to certain factors (high transportation costs; an uncompetitive ratio of price to quality in key industry segments such as beach recreation, cultural and educational tourism, children’s health tourism, and ecological tourism), challenges remain. In this regard, this article not only analyzes statistical data on Azerbaijan’s tourism industry but also assesses the prospects for its further development.

METHODOLOGY

Expert SWOT Analysis of Tourism Services in Azerbaijan

This analysis is carried out with the aim of identifying the main directions for the development and expansion of tourism services in Azerbaijan. Under the current circumstances, the SWOT analysis methodology is applied to determine these directions. The use of this method in the assessment of recreational resources allows us to conclude that there is a need for a competitive strategy for the dissemination and promotion of tourism services.

Table 1. SWOT Analysis of Tourism Services in Azerbaijan

S (Strengths / Positive Factors)	W (Weaknesses / Negative Factors)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Developed economic and cultural international relations, a significant number of implemented international projects and programs, including in the field of tourism; ➤ The existence of a tourism development program in Azerbaijan and its successful implementation. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lack of financial and investment resources; Insufficiently developed tourist and recreational infrastructure (including a low level of tourist service quality); ➤ Unsatisfactory condition of a significant part of historical and cultural heritage sites (many of them cannot be included in excursion programs or presented through online advertising); ➤ Insufficient number of tourism products that meet international standards.
O (Opportunities / Prospects)	T (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilization of opportunities for the development of ecological, sports, water, as well as cultural and business tourism; ➤ Possibility of organizing training programs for tourism specialists based on leading educational institutions of Azerbaijan; ➤ Implementation of state support and improvement of informational accessibility of Azerbaijan’s tourism sector; ➤ Development of tourism infrastructure through the implementation of international projects and the attraction of investments into the tourism industry. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Imperfection of the regulatory and legal framework of the tourism sector; ➤ Low solvency and purchasing power of the population for tourism services, including domestic tourism; ➤ Intensification of competitive struggle for tourist flows in the region among travel agencies; ➤ Alarming increase in the number of tourists from Arab countries.

Source: compiled by the author based on data from [1–2].

Surely, many will pay attention to the central geographical location of Azerbaijan, to the passenger flows both along the North–South and the West–East routes, as well as in the opposite directions, to the significant and diverse natural resource potential (including the coastal zones of the Caspian Sea with white, yellow, and black sand beaches), the presence of untouched natural landscapes, an extensive network of specially protected natural areas (9 out of 11 climatic zones), the rich historical and cultural heritage (Azerbaijan being the land of three world religions), and the hospitality of the peoples inhabiting these lands. All these factors only strengthen the attractiveness of tourist tours to this country.

The improvement and efficient use of tourism resources are directly related to enhancing the competitiveness of the tourism industry of the republic. Each component of tourism services must be developed with consideration of specific offers. The method of portfolio analysis with corresponding matrices of basic strategies, as well as the study of their influence on various external and internal factors, reveals the determinants of competitive advantages.

Table 2. “Porter’s Competitive Diamond”

Factor Conditions	Tourism Industry Clusters
> Natural conditions;	> Hospitality industry;
> Human resources;	> Catering system;
> Infrastructure, including quality of life;	> Transport services;
> Innovations and attitudes toward them;	> Equipment, etc.
> Capital.	
Domestic Demand Conditions	Tourism Strategy and Structure
> Quality and level of demand;	> Intra-industry competition;
> Compliance with global trends;	> Goals, strategy, methods of organization,
> Development of demand volume, etc.	> Management, etc.

As can be seen from Porter’s Diamond, all the components are mainly related to financial issues. The improvement of service quality is associated with the training and retraining of personnel, the development of innovative thinking and strategic behavior, which, in turn, requires the involvement of highly qualified specialists - an endeavor that inevitably entails financial expenses. Transport services, in their turn, require not only the availability of comfortable vehicles and qualified drivers but also well-developed road infrastructure and innovations, which are possible only through adequate financing. Therefore, solving these and

related problems is possible only in the presence of sufficient financial resources or through attracting investments into the tourism sector.

By analyzing the structure of this matrix and applying the obtained data, it can be concluded that the competitive development of tourism in Azerbaijan will be based on the elimination of negative factors and the active implementation of innovations both in the recruitment and training of personnel and in the provision of tourism services. It is characteristic that all of the above components cannot be achieved without resolving financial issues and ensuring the active inflow of investments. In the future, the successful implementation of the necessary measures will lead to national prosperity.

The formation of a modern, competitive tourism industry in Azerbaijan is a top priority for the innovative and strategic development of the republic. Tourism, like other sectors of the national economy, primarily requires innovation - especially in the improvement of tourism marketing and advertising activities. Secondly, the innovative development of the tourism industry cannot be separated from the proper selection of marketing and development strategies.

Table 3 presents tangible and intangible tourism services. As can be seen from Table 3, the characteristics of purchasing power are divided into tangible and intangible services; accordingly, tourism services also differ in their properties.

Tourism services as a type of product can be classified into:

- *Services related to physical products* (accommodation in hotels, catering, etc.);
- *Services related to product use* (active hiking, overnight stays in the open air, campfire activities, etc.);
- *Pure services* (excursions, sale of tour packages, sale of air tickets, booking, insurance, etc.).

Table 3. Characteristics of Tourism Services in Azerbaijan

		Population Demand for Types of Services	Provided Tourist Services
Nature of Tourism Service Activities	Tangible Actions	- tourism - healthcare - health centers; - passenger transportation; - hotel accommodation; - catering services (restaurants, cafés, bistros); - hairdressing services.	- transportation; - rehabilitation; - food preparation and service; - provision of hotel rooms; - repair and installation of equipment; - area cleaning; - cleaning and laundry services; - security; - assistance.
	Intangible Actions	- observation, dialogue, selfies and photo sessions, as well as their processing; - visiting museums and places of interest; - cashless payment for goods and services; - security.	- television; - radio broadcasting; - advertising activities; - information technologies; - banking and financial transactions; - legal consultations; - insurance.

Potential consumers are divided into several groups:

1. **Innovators – 2.5%.** They are characterized by a propensity for risk and experimentation, social dynamism, communicativeness, and cosmopolitanism.
2. **Active individuals – 13.5%.** They like to take the lead, value prestige, and shape public opinion.
3. **Early majority – 34%.** These individuals hold a certain social status, are communicative, and pay close attention to information.
4. **Late majority – 34%.** These are individuals of lower social levels, mostly of middle and older age, who tend to be skeptical.
5. **Conservatives – 16%.**

RESULTS

Over the past ten years, tourism in Azerbaijan has been developing at a rapid pace. This became especially evident after hosting a number of international sporting events, such as the European Olympic Games, Formula 1 races, gymnastics and chess competitions, as well as music and gastronomic festivals, among others. Table 4 presents the technical and economic indicators of Azerbaijan’s developing tourism industry. As can be seen from Table 1, between 2019 and 2024 the number of tourism facilities has almost doubled. These include translators, temporary service personnel in hotels, public catering establishments, and the transport support sector [1].

Table 4. Dynamics of the Main Technical and Economic Indicators of Tourism in Azerbaijan

Indicators	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Number of tourism facilities	432	300	150	240	300	381
Number of employees (including part-time workers), persons	2,205	1,464	962	1,268	1,698	2,132
Profit received, thousand manats	63,363.8	16,147.3	22,614.8	53,350.3	78,772.7	166,392.3
Production and service expenses, thousand manats	50,400.0	21,899.7	19,641.0	42,585.5	57,019.1	143,849.8
Number of tour packages, units	56,384	5,296	7,837	14,411	21,608	71,606
Of which:						
Domestic tourism for Azerbaijani citizens, units	7,501	46	1,974	2,392	5,399	6,841
Outbound trips by Azerbaijani citizens, units	44,915	4,525	7,642	10,632	16,867	63,512
Inbound trips by foreign tourists, units	11,469	771	195	3,779	4,741	8,094
Value of tour packages, thousand manats	78,132.2	4,988.4	5,374.0	15,915.2	26,915.5	128,675.6
Including:						
For Azerbaijani citizens within the country, thousand manats	7,071.8	15.8	467.1	803.3	2,098.0	2,404.7
For Azerbaijani citizens traveling abroad, thousand manats	50,771.4	4,162.4	4,639.1	11,206.6	19,809.8	117,158.1
For foreign tourists visiting Azerbaijan, thousand manats	20,289.0	810.2	267.8	3,905.3	4,927.7	9,112.8
Number of tourists received and sent, persons	99,507	8,205	16,324	31,801	50,345	100,777

Source: <https://www.stat.gov.az/source/healthcare/>

Over the reporting period, profits from tourism increased by almost 2.5 times, while expenses grew only twofold. With the influx of foreign visitors, the number of trips has increased not only to the capital but also to the peripheral regions. This is primarily due to the fact that ecotourism and hunting tourism are among the main developing types of tourism in Azerbaijan.

Increasing attention is being paid to the development of gastronomic tourism. Historical and religious tourism also represent key directions within this sector. In recent years, tourism facilities have been offering more services in the field of health and wellness tourism. Azerbaijan possesses numerous natural geysers, mud volcanoes, healing springs, and salt caves beneficial for health improvement. Former Soviet-era sanatoriums have been reconstructed, and modern medical resorts have been built, equipped with the latest medical technologies.

Table 5. Technical and Economic Indicators of Sanatoriums and Tourist Bases in Azerbaijan

Indicators	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total number of sanatoriums, health resorts, and recreation bases	47	41	41	40	40	39
Including number of beds	7,512	7,119	6,941	6,937	6,926	6,938
Number of sanatoriums	29	30	28	28	30	28
Including number of beds	5,475	5,312	5,266	5,327	5,411	5,257
Number of children’s sanatoriums	13	12	12	11	11	11
Number of beds	910	860	860	820	820	820
Number of sanatorium-preventoriums	17	17	13	10	10	11
Including number of beds	2,158	2,158	1,675	1,515	1,515	1,741
Number of rehabilitation centers	5	5	5	4	6	6
Number of places	760	760	760	562	687	687
Number of recreation houses, boarding houses, preventoriums	17	17	13	10	10	11
Number of places	2,158	2,158	1,675	1,515	1,515	1,741
Number of recreation bases and other institutions	17	16	15	15	15	15
Number of places	2,289	1,737	1,620	1,620	1,620	1,620

Source: <https://www.stat.gov.az/source/healthcare/>

Table 6. Indicators of Sports Facilities in Azerbaijan

Indicators	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total number of sports facilities	11,027	11,227	11,770	11,921	12,270	11,290
Including:						
Sports palaces	3	3	3	3	3	4
Olympic complexes	39	39	39	44	44	45
Stadiums with a capacity of over 1.5 thousand people	75	74	74	67	67	67
Stadiums with a capacity of less than 1.5 thousand people	122	125	125	125	125	125
Multi-purpose sports facilities	189	193	185	185	186	186
Swimming pools	105	126	130	137	140	143
Shooting ranges	174	163	151	137	137	137
Number of people engaged in physical culture and sports, thousand persons	1,724.7	1,805.7	1,861.6	1,921.6	1,905.7	1,898.8

Source: <https://www.stat.gov.az/source/healthcare/>

A positive fact is the increase in the number of sports facilities and Olympic complexes. As can be seen from Table 3, the number of sports buildings and structures has been growing every year. Since 2001, the number of sports facilities has increased by 41.8%, while the number of swimming pools has risen by 205.4%. The number of people engaged in active physical training has also increased approximately fivefold.

As shown in Table 3, the growth in the number of sports facilities reflects not only the activity of professional athletes but also that of the general population, which will ultimately contribute to the overall improvement of public health in the republic.

It should be noted that in recent years, travel agencies have been actively cooperating with athletes not only from within the country but also from abroad. The number of athletes from Arab countries coming for training has increased. This is facilitated not only by the presence of modern sports facilities but also by the country’s favorable natural conditions.

In developing new types and directions to attract foreign tourists to Azerbaijan, many tourism enterprises are turning to innovations in information technology, banking services, and online platforms. The main idea lies in developing a strategy for tourism growth and concentrating the necessary services both within travel agencies and around specific tourist destinations. For example, efforts have been made to shift the focus of tourism attractiveness from the capital to the periphery, particularly to the city of Gabala, where an international

airport has been established. The city regularly hosts the International Music Festival and the Jam Festival; it also accommodates branches of major banks, international five-star hotels, several large entertainment centers, a cable car system, and wireless internet services.

Table 7. Technical and Economic Data in Industries Related to Tourism

Indicators	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Number of employees in industries related to tourism, persons	58,972	49,019	53,717	63,109	71,063	79,924
Value added generated in industries related to tourism, million manats	3,704.9	1,386.7	1,939.7	3,878.8	5,062.8	5,973.8
Share of value added in total GDP, %	4.5	1.9	2.1	2.9	4.1	4.7
Volume of investments in industries related to tourism, thousand manats	133.7	45.8	242.4	100.5	630.7	479.0

Source: <https://www.stat.gov.az/source/healthcare/>

As shown in Table 7, although the pace is relatively slow, tourism continues to contribute to the development of other sectors of Azerbaijan’s economy. These include not only accommodation and public catering but also transportation services, silk production and the sale of traditional silk products (scarves, shawls, kerchiefs), carpet weaving and the sale of miniature souvenir carpets, the production of national confectionery items (shekerbura, badambura, gogal, pakhlava, halva, etc.), as well as transport and banking services, among others.

However, the lack of sufficient investment once again indicates that the tourism industry of Azerbaijan is still at the early stage of its development. It is necessary to carry out more detailed evaluations of tourism activities, conduct comprehensive marketing research, calculate the cost of each service, and identify ways to reduce these costs.

A crucial step toward improving the efficiency of the tourism industry is to take into account the interests of all these groups. It is precisely the study of consumer markets, the identification of their tendencies and preferences, and the subsequent offering of new tourism services that constitute the key tasks of modern, forward-thinking travel agencies.

Table 8. Marketing Strategies for Tourism Services in Azerbaijan

Marketing Strategy of Stratification	Marketing Strategy of Differentiation
<p>> Development of entirely new tour packages, which requires significant costs both for creation and for promotion in existing and new markets (for example, new festivals such as <i>Khari Bulbul</i>, <i>Pomegranate Festival</i>, exhibitions, sales of consumer goods and handicrafts, organization of new routes for medical tourism, etc.);</p> <p>> Development of new international-level tourism services – national sports competitions, theatrical performances, medieval villages, etc.;</p> <p>> Development of advertising activities aimed at promoting new tour packages at the international level.</p>	<p>> Diversification of existing tour packages;</p> <p>> Adaptation of older, yet still effective, tour packages for different consumer segments (for conservatives, elderly people, or teenagers);</p> <p>> Combining tourism services for corporate clients or family vacations;</p> <p>> Expanding the range of services – diversification of routes in eco-tourism, culinary tourism, etc.;</p> <p>> Inclusion of low-income groups in tourism services by lowering prices for them while increasing prices for wealthier clients.</p>
Marketing Strategy of Diversification	Marketing Strategy of Elimination
<p>> Improvement of tourism services and their promotion to the international level;</p> <p>> Development of new tour packages for foreigners, taking into account their cultural and psychological specifics;</p> <p>> Adaptation of older tourism services for new consumer groups.</p>	<p>> Refusal of domestic tour packages if the travel agency has entered the international market;</p> <p>> Long-term offering of eco-tourism and culinary tourism packages.</p>

National tourism enterprises, as a rule, apply several strategies simultaneously when promoting tourism products. The main strategic priorities for the development of tourism in Azerbaijan are based on:

- the development of new areas of activity;
- the introduction of new types of tourism products;
- the conquest of new markets.

Thus, travel agencies should always rely on marketing strategies aimed at improving their operations, achieving innovative development, and strengthening their positions in the global market for tourism services.

Each chosen development priority in tourism requires an analysis of the natural and resource potential of the regions and tourism enterprises. (Tourism resources are understood as the totality of natural and man-made objects suitable for creating a tourism product.)

Based on the analysis results, the regions and tourism sites of Azerbaijan can be ranked, for example, according to the availability of conditions for organizing tourist and excursion services or according to the condition of tourism enterprises for inclusion in already existing tours.

From the obtained results, it is possible to determine the main tools and methods for promoting tourism products. To achieve this, it is necessary to:

- take into account the motives and needs of potential clients;
- consider the barriers to the consumption of tourism services;
- conduct segmentation and positioning of the tourism services market.

DISCUSSION

Based on the results of segmentation, it is necessary to determine the following:

- The results of the SWOT analysis indicate the need to improve the efficiency of the use of resource potential;
 - When auditing the location of a tourism resource, its main characteristics and functional purpose, a crucial factor for effective management is the permissible load on the object — determined by its condition, size, and other technical characteristics, as well as sources of financing and profitability;
 - The collection, processing, and systematization of data on tourism resources require the creation of a special *Registry of Tourism Resources*;
 - It is necessary to improve the information support for travel agencies in order to increase the efficiency of tourism services;
 - To enhance the management of tourism resources, it is essential to strengthen control over their use and define permissible load limits;
 - It is important to promote tourism products with consideration of potential risks and existing competition, in order to establish promising target markets.

REFERENCES:

- Abasova, S. G.** *Mechanisms of State Regulation of Foreign Economic Innovation Processes in Developing Countries (on the Example of Foreign Economic Relations of Azerbaijan with Other Countries)*. CRNS Publishing House, 2015, 234 p.
- Abasova, S. G., Dadasheva, A. M.** *Features of the Process of Implementing Innovations in Tourism Enterprises*. Proceedings of the 4th Scientific and Practical Seminar “Implementation of New Information Technologies for R&D Information Support.” Baku, Center for Scientific Innovations under the Presidium of the National Academy of Sciences of Azerbaijan, May 15, 2009, pp. 117–126.
- Aleksandrova, A. Yu.** *International Tourism*. Moscow, 2002, 337 p. Retrieved from: tourlib.net/books_tourism/aleks.htm; tourlib.net/books_tourism/aleks31.htm
- Porter, M.** *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Moscow: Alpina Publisher, 2011, 454 p.
- State Statistical Committee of Azerbaijan.** Retrieved from: www.stat.gov.org

DEVELOPMENT OF DIGITALIZATION IN TOURISM SERVICES

Desislava Varadzhakova^{1,2}, Olga Mancheva-Ali¹, Ventsislav Statev¹, Nadezhda Kostadinova¹, Marina Raykova², Yulian Totev^{1,2}

¹ St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Turnovo

² National Institute of Geophysics, Geodesy and Geography at Bulgarian Academy of Sciences

ABSTRACT: This paper examines the development of tourism services in the context of technological transformations that have occurred in recent decades. The analysis focuses on two main periods - traditional services before the advent of the Internet and modern services characterized by digitalization and automation.

The first part outlines the characteristics of service delivery before the Internet, when travel agencies played a central role as intermediaries between the customer and the service provider. Typical for this period are the limited communication channels, dependence on printed catalogs and telephone reservations, as well as a lack of transparency when comparing offers. Although this model provides trust through personal contact, it is associated with slower processes and limited possibilities for personalization.

The second part analyzes the transformations that have occurred since the advent of the Internet. Online booking platforms, electronic tickets and global access to information have changed the role of the tourist, who can now plan his trip independently. Price transparency, the availability of reviews and the ability to compare offers create new standards of competitiveness and quality.

The third part focuses on digitalization and automation as key factors in modern service. Artificial intelligence, mobile applications and customer relationship management systems provide a high degree of personalization and convenience, but pose challenges related to data security and preserving the human element.

Tourism services have moved from a model based on intermediaries and limited information to a digital environment characterized by transparency, dynamism and personalization. Future trends are likely to include even greater integration of artificial intelligence, virtual reality and blockchain technologies, leading to new standards in tourism services.

Keywords: Tourism services, Digitalization, Automation, Personalization

INTRODUCTION

Tourism services are a key component in the development of the tourism industry and are directly related to the quality of the traveler’s experience. In the decades before the advent of the Internet, tourism services were provided mainly through traditional channels – travel agencies, telephone reservations, written correspondence and personal meetings. This model was highly dependent on intermediaries (Galvão et al., 2025) and required significant resources from both tourists and service providers. Access to information was limited, and the process of planning and organizing trips was slower and less transparent.

With the advent of the Internet at the end of the 20th century, a fundamental transformation began in the way tourists interact with industry (Buhalis & Law, 2008; Cuomo et al., 2021). Online platforms and electronic reservation systems have fundamentally changed the service process (Gutierriz et al., 2023), providing direct access to information, prices and

availability. The emergence of global booking sites and shared platforms such as Booking, Expedia and Airbnb created new standards of transparency and competition. Tourists can now independently plan their trips, compare offers and make informed decisions in real time.

Digitalization and automation in tourist service further accelerate this process. Modern technologies such as mobile applications, chatbots, customer relationship management systems and algorithms for personalized recommendations change the role of the human factor and introduce new models of interaction (Hamouda, 2022). Service is no longer limited by the working hours of agencies but is available 24/7 through digital channels. This leads to a significant increase in efficiency, convenience and customer satisfaction.

At the same time, digitalization poses new challenges for the industry. Issues related to data security (Mchunu, 2025), the protection of personal information and the preservation of authentic human contact are becoming increasingly relevant. Automation reduces the risk of errors and speeds up processes, but there is a risk of depersonalization of services and loss of individual approach to the customer.

The present paper aims to analyze the development of tourism services in two main periods: before the advent of the Internet and in the modern digital age. Through comparative review, the main characteristics of the traditional model will be outlined, as well as the transformations that have occurred because of digitalization and automation. Particular attention will be paid to the impact of new technologies on the quality of service, the degree of personalization and the role of travel agencies.

In this way, the paper will contribute to a deeper understanding of the processes that determine the dynamics of the tourism industry and will lay the foundation for a discussion on future trends in tourist service.

SERVING TOURISTS BEFORE THE INTERNET

Before the advent of the Internet, tourism services were characterized by traditional forms of communication and organization that required significant resources and time (Sciarelli et al., 2018). The main intermediary between the tourist and the service provider was the travel agency, which played a central role in the process of planning and implementing trips (Frías et al., 2008). Information about destinations, hotels and transport connections was provided through printed catalogs, brochures and advertising materials, which were often limited in volume and relevance.

Bookings were made by phone or in person at the agencies' offices, which required physical presence and extra effort on the part of the customer. Confirmations of bookings and tickets were received with delays, as the process depended on postal correspondence or internal systems for communication between agencies and suppliers. This led to slower response times and less flexibility when plans changed (Garín-Muñoz & Pérez-Amaral, 2010).

Access to information on prices and quality of services was limited, which created conditions for asymmetry between the tourist and the intermediary. Tourists often relied on recommendations from friends or on the authority of the agency, without having the opportunity to independently verify. This made the selection process less transparent and increased the risk of dissatisfaction.

Personal contact between the tourist and the agency employee was key, as it built trust and ensured an individual approach. However, service was limited by the agencies' working hours and the geographical accessibility of their offices. For tourists from smaller settlements, access to quality services was difficult, and the options for choice were limited.

Group travel and excursions were the dominant practice, as individual planning required more effort and resources. Tourists often joined traditional packages that included transportation, accommodation, and an itinerary, without much freedom for personalization. This created a standardized experience that did not always meet the individual preferences.

During this period, tourist services were characterized by a higher degree of formalization and a lower degree of dynamism. The lack of quick access to information and limited communication channels placed the industry within a slower and more labor-intensive model of functioning. However, this model had its advantages - the personal contact and trust built between the tourist and the agency created a sense of security and support.

SERVING TOURISTS AFTER THE ADVENT OF THE INTERNET

The advent of the Internet in the tourism industry marks the beginning of a profound transformation that fundamentally changes the way tourists plan, organize and implement their trips. The access to the global network provides new opportunities for communication and information exchange, which gradually displace traditional channels and create conditions for greater independence for the client. Tourists are no longer limited by the working hours of agencies or the geographical proximity to their offices but can obtain the necessary information and make reservations at any time and from any place.

Online platforms for booking and selling travel services are becoming the main tool for interaction between the tourist and the supplier. Sites such as Booking, Expedia and later Airbnb are introducing new standards of transparency by providing up-to-date data on availability, prices and conditions. This allows customers to compare offers in real time and make informed decisions without relying solely on intermediaries. In addition, electronic ticketing and online payment systems speed up the process and reduce transaction costs.

With the advent of the Internet, the role of travel agencies is also changing (Varadzhakova & Mancheva-Ali, 2020). While they retain their importance in organizing complex trips and specialized services, a large number of individual tourists prefer to plan independently. This leads to increased competition and the need for agencies to adapt their strategies by offering added value through consultations, personalized tailor-made packages and specialized services.

The Internet is also creating new forms of trust between tourists and industry. The emergence of online reviews, ratings and forums allows customers to share experiences and assess the quality of services (Batista Sánchez et al., 2022). This is changing the way in which the reputation of suppliers is built and places an emphasis on transparency and authenticity.

The digitalization of service delivery is leading to a significant increase in the level of personalization. Recommendation algorithms based on previous searches and purchases allow platforms to offer individualized offers that meet the specific interests and preferences of the customer. This creates a sense of closer connection between the tourist and the provider, albeit through technological means.

An important aspect of service since the advent of the Internet is the mobility. Smartphones and mobile applications provide constant access to information, reservations and navigation, making travel more flexible and convenient (Molina-Collado et al., 2022). Tourists can change their plans on the go, receive up-to-date notifications and use digital maps and online translators.

Despite the many advantages, digitalization also brings new challenges. Issues related to data security and the protection of personal information are becoming increasingly important. Furthermore, the reduction of personal contact can lead to a depersonalization of services and a loss of that element of trust that is traditionally built through direct communication.

Serving tourists after the advent of the Internet is characterized by a high degree of dynamism, transparency and personalization. It develops in the direction of greater customer

autonomy, but at the same time poses the industry with the need to balance between technological innovation and preserving the human element in service.

DIGITALIZATION AND AUTOMATION IN MODERN TOURIST SERVICES

The modern stage in the development of tourism services is characterized by a deep integration of digital technologies and automated systems, which change both the structure of the industry and the way tourists interact with service providers. Digitalization is no longer just an addition to traditional practices but is becoming a major driver of transformation that determines the competitiveness and sustainability of tourism enterprises (Li, 2019).

The automation of the processes in tourist service covers a wide range of activities – from online reservations and electronic tickets (Galvão et al., 2025) to customer relationship management (CRM) systems and intelligent chatbots (Varadzhakova, 2018). These technologies allow for a significant reduction in service time, a reduction in the risk of errors and resource optimization. Tourists get access to services in real time, which increases their satisfaction and creates a sense of convenience and security.

Digitalization is also changing the way the relationship between the tourist and the provider is built. Personalized offers generated through algorithms based on big data allow companies to offer individualized packages that meet the specific interests and preferences of the customer. This leads to a higher level of engagement and loyalty, while creating new standards for quality of service.

Mobile apps and integrated platforms are becoming a key tool for travel management. They allow travelers to book, change or cancel services at any time, receive up-to-date notifications and use additional functionalities such as navigation, translation and virtual guides (Setiadi et al., 2024). This makes travel more flexible and adaptable to individual needs.

Artificial intelligence and automated customer service systems play an increasingly important role (López-Naranjo et al., 2025). Chatbots and virtual assistants provide seamless communication and quick responses to queries, reducing the need for human intervention in routine tasks (Varadzhakova, 2017). At the same time, automation frees up resources that can be directed to more complex and personalized services.

Despite the many benefits, digitalization and automation present new challenges for the industry. Data security and privacy are critical issues that require constant investment and attention. Furthermore, excessive automation can lead to a depersonalization of services and

the loss of the human element that has traditionally been important for building trust and an emotional connection with the customer.

Modern tourist service can be defined as a hybrid model in which technology and automation are combined with the human factor. Successful companies are those that manage to find a balance between the effectiveness of digital solutions and the need for a personal approach (Penkova, 2014). In this sense, digitalization does not cancel the role of the person, but transforms it, directing him to more complex and strategic tasks.

Digitalization and automation in tourism services represent not just a technological innovation, but a fundamental change in the way the industry operates. They create new opportunities for development but also require careful risk management to ensure sustainability and high quality of services.

CONCLUSION

The development of tourism services in recent decades clearly demonstrates the dynamism of the industry and its ability to adapt to technological changes. In the pre-internet period, services were based on traditional channels, dominated by travel agencies, printed catalogs and personal contacts. While this model provided trust and security, it was limited by a lack of transparency, slow communication and limited possibilities for personalization.

With the advent of the Internet, a fundamental transformation has occurred. Online platforms, electronic reservations and global access to information have changed the role of the tourists, who can now independently plan and organize their own trip. Price transparency, the availability of reviews and the ability to compare offers have created new standards of quality and competitiveness. In this context, travel agencies have been forced to rethink their strategies and offer added value through specialized services.

The modern stage, marked by digitalization and automation, further accelerates processes and changes the nature of service. Artificial intelligence, mobile applications and customer relationship management systems create new forms of personalization and convenience. Tourists gain access to services in real time, and companies optimize their resources and reduce the risk of errors. However, excessive automation poses challenges related to data security and preserving the human element in service. Future trends are likely to include even greater integration of artificial intelligence, virtual and augmented reality, as well as blockchain technologies for security and traceability of transactions.

This evolution shows that the tourism industry is not only responding to technological changes, but also actively using them to create new standards of service. The question of the balance between digitalization and human contact remains key, as it is precisely the combination of technological efficiency and personal attention that can guarantee sustainable development and high tourist satisfaction.

REFERENCES

- Пенкова, Д. (2014) Приложение на ревеню мениджмънта при електронната търговия в туризма, Сб. доклади от Единадесета международна научна конференция "Интелигентна специализация на България", МВБУ, София, 2014, стр. 853-867, ISBN 978-954-9432-64-0
- Вараджаква, Д. (2017) Туризм 4.0 - технологична трансформация и дигитализация, Сборник доклади от XXV симпозиум "Качество, конкурентоспособност, устойчиво развитие" - "Предизвикателствата на новата технологична трансформация", София, БКОНК, УНСС, 2017, стр. 184-193, ISBN 978-619-160-956-7
- Вараджаква, Д., Манчева-Али, О. (2020) Въздействие на цифровата икономика върху териториалното разпределение и функционалната трансформация на туристическите фирми, Сборник с научни изследвания от годишна конференция на Стопанския факултет на ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, проведена на 15-16.10.2020 г. „Развитие на българската и европейската икономика – предизвикателства и възможности“, том 4, Университетско издателство „Св. св. Кирил и Методий“, В. Търново, стр. 146-153, ISSN 2603-4093
- Batista Sánchez, E., Deegan, J., & Pérez Ricardo, E. D. (2022). Influence of internet on tourism consumer behaviour: A systematic review. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 10(1), 130-156. <https://doi.org/10.30519/ahtr.917210>
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet - The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609-623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- Cuomo, M. T., Tortora, D., Foroudi, P., Giordano, A., Festa, G., & Metallo, G. (2021). Digital transformation and tourist experience Co-design: Big social data for planning cultural tourism. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120345. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120345>
- Frías, D. M., Rodríguez, M. A., & Castañeda, J. A. (2008). Internet vs. travel agencies on pre-visit destination image formation: An information processing view. *Tourism Management*, 29(1), 163-179. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.020>
- Galvão, A., Abreu, F.B.e., Melo, J.J.d. (2025). Toward a Consensual Definition for Smart Tourism and Smart Tourism Tools. In: Kornyshova, E., Deneckère, R., Brinkkemper, S. (eds) *Smart Life and Smart Life Engineering*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-75887-4_8
- Garín-Muñoz, T., Pérez-Amaral, T. (2010). Internet Usage for Travel and Tourism. The Case of Spain, 21st European Regional Conference of the International Telecommunications Society (ITS): "Telecommunications at New Crossroads: Changing Value Configurations, User Roles, and Regulation", Copenhagen, Denmark, 13th-15th September 2010, No. 42, International Telecommunications Society (ITS), Calgary

- Gutierriz, I., Ferreira, J. J., & Fernandes, P. O. (2023). Digital transformation and the new combinations in tourism: A systematic literature review. *Tourism and Hospitality Research*, 25(2), 194-213. <https://doi.org/10.1177/14673584231198414>
- Hamouda, M. (2022). Mobile Applications in Tourism: Examining the Determinants of Intention to Use. *International Journal of Technology and Human Interaction (IJTHI)*, 18(1), 1-13. <https://doi.org/10.4018/IJTHI.293198>
- Li, Y. (2019). A Comparative Study of Tourism Business Models in the Internet Era. *International Journal of Frontiers in Sociology*, 1 (1), 99-108. <https://doi.org/10.25236/IJFS.2019.010110>.
- López-Naranjo, A. L., Puente-Riofrio, M. I., Carrasco-Salazar, V. A., Erazo-Rodríguez, J. D., & Buñay-Guisñan, P. A. (2025). Artificial intelligence in the tourism business: A systematic review. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 8. <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1599391>
- Mchunu, N. T. (2025). Privacy Concerns and Information Security in E-Tourism: Business and Information Management Perspective. The Case for Touring Companies in South Africa. *Athens Journal of Tourism*, 12(1), 39-60.
- Molina-Collado, A., Gómez-Rico, M., Sigala, M., Molina, M. V., Aranda, E., & Salinero, Y. (2022). Mapping tourism and hospitality research on information and communication technology: A bibliometric and scientific approach. *Information Technology & Tourism*, 24(2), 299-340. <https://doi.org/10.1007/s40558-022-00227-8>
- Sciarelli, F., Della Corte, V., & Del Gaudio, G. (2018). The evolution of tourism in the Digital Era: The case of a tourism destination. *Sinergie Italian Journal of Management*, (105), 179-199. <https://doi.org/10.7433/s105.2018.09>
- Setiadi, B., Setiawati, R., Manalu, M., Dewantara, R., & Vandika, A. Y. (2024). Analysis of the impact of mobile application implementation and social media on increasing tourist visits in Yogyakarta. *West Science Interdisciplinary Studies*, 2(07), 1463-1470. <https://doi.org/10.58812/wsis.v2i07.1114>
- Varadzhakova, D. (2018) Digital reality in tourism industry, Proceedings International Scientific and Practical Conference “Development of the Bulgarian and European Economies – challenges and opportunities”, University of Veliko Turnovo, 2018, стр. 243-247, ISSN 2603-4093