

---

# **ИНОВАЦИОННИТЕ СТРАТЕГИИ В ИНДУСТРИАЛНИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОТ ВАРНЕНСКА ОБЛАСТ**

---

**Гл. ас. д-р Пламен М. Павлов<sup>1</sup>**  
*Икономически университет – Варна,  
катедра „Индустриален бизнес“*

**Резюме:** Иновациите в съвременната икономика са не по-малко важни от всички останали фактори на производството като труд, капитал и земя. Те не само помагат да бъдат решени по нов начин съществуващите проблеми в бизнеса, но и допринасят за запазване на производства, които са замиращи в дадени региони поради липса на кадри, повишават конкурентоспособността на фирмите и на цели икономики, задоволяват нови или съществуващи обществени потребности. За да бъдат осъществени и реализирани на пазара различните видове иновации, организациите, които ги предлагат, трябва да разполагат с конкретни стратегии, как това да се случи. Иновационната стратегия на предприятието се отнася до точно определени дейности като разработка, внедряване, реализация на нововъведенията. В крайна сметка иновационната стратегия е важен фактор за успешна реализация както на продукти, така и на технологични и организационно-управленски иновации, а оттам и за подобряване на пазарните позиции на иновиращите предприятия. Това в пълна степен важи и за индустриалните предприятия от Варненска област.

**Ключови думи:** иновационни стратегии, иновации, иновативност.

**JEL:** 032, 031.

**В** съвременния свят конкурентоспособността на определена страна, регион или фирма зависи в голяма степен от размера на инвестициите в проучвания, ноу-хау, технологии, които позволяват да бъде извлечена максимална печалба от тях, под формата на реализация на пазара на нови продукти или услуги. Иновациите могат да

---

<sup>1</sup> E-mail: pavlov@ue-varna.bg

спомогнат да се спре изоставането и отмирането на традиционни отрасли чрез увеличаване на производителността и да предложат нови, по-ефективни методи на работа.

Иновациите се третираат като синоним на успешно производство, на асимилация и експлоатация на новостите в икономическата и социалната сфера. Те решават по нов начин съществуващите проблеми, което създава възможности за по-ефективно задоволяване на потребностите на обществото. За да бъдат осъществени и реализирани на пазара различните видове иновации, организациите, които ги предлагат, трябва да разполагат с конкретни стратегии, как това да се случи. В този смисъл **предмет на изследване** в статията са иновационните стратегии на предприятията от индустриалния сектор във Варненска област. Изследването е фокусирано върху дружествата или техните звена, които извършват дейност в региона на Варна, поради което **обект** на изследване са индустриалните предприятия от Варненска област.

**Основната научна цел на статията е**, след теоретично изясняване и анализ на иновационните стратегии в предприятията от индустрията във Варненска област да се направят изводи и да се дадат насоки, които да са полезни за постигане на по-висока конкурентоспособност на фирмите.

Основните **задачи** на изследването, подчинени на неговата цел, са:

1. Разкриване на теоретико-методическите аспекти на иновационните стратегии, които се прилагат от предприятията.
2. Установяване на наличие или липса на иновационни стратегии в индустриалните предприятия от Варненска област.
3. Обобщаване на основни изводи и даване на насоки за подобряване на иновативността в предприятията от Варненска област.

**Методическите основи** на изследването в статията са базирани на системния подход. При решаването на поставените научни задачи са използвани различни изследователски методи и подходи, в това число методите на анализ и синтез, индуктивен и дедуктивен, на сравнение и на причинно-следствените връзки, както и системен, комплексен, интегриран, интердисциплинарен и исторически подходи. За набиране и регистрация на статистическите данни са използвани методите на анкета и интервю (неструктурирано и ненасочено, лично).

За изясняване на теоретико-методологическите аспекти на иновационните стратегии са проучени и систематизирани множество научни публикации на български и чуждестранни автори в областта на иновациите, стратегическия мениджмънт и т.н.

## 1. Иновационни стратегии в предприятията – същност и видове

Има много определения на понятието „стратегия”. Тя може да бъде определена като съвкупност от правила за вземане на решения; систематичен подход, който осигурява на организациите баланс и обща посока на растеж; инструмент, който да помогне на компанията в условията на нестабилност. Във връзка с това стратегията се разглежда (Мухамедьяров, 2008) и като „процес на вземане на решения, интегриран набор от действия, подробен план или начин за постигане на целите”.

Иновационната стратегия на фирмата се отнася до точно определени дейности – разработка, внедряване, реализация на нововъведенията на пазара. Необходимостта от иновационна стратегия се появява основно, когато са налице внезапни промени във външната среда на предприятието. Тези промени могат да включват насищане на пазара и спад в търсенето, радикални промени в техниката и технологията на производство, диверсификация на производството и в резултат на това разширяване на пазарния портфейл от иновации, поява на пазара на радикални иновации, заплахата от нови конкуренти, остри социални или политически промени, които карат бизнеса драстично да променя своята ориентация.

Основните задачи на иновационната стратегия (Петров и Славова, 1996) се свеждат до<sup>2</sup>:

- Определяне ролята на иновационните процеси за постигане целите на фирмата и мястото на новите продукти или процеси във фирмения стратегически план;
- Конкретизиране пазарите, продуктите и технологиите, към които ще се ориентират иновационните процеси;
- Фокусиране усилията на персонала във фирмата, който се занимава със създаването на нови продукти или процеси;
- Изграждане на органични връзки между иновационната стратегия и останалите стратегии във фирмата;
- Определяне на необходимите финансови ресурси и източниците за финансиране на конкретните иновационни проекти;
- Идентифициране на бъдещи заплахи или възможности и избягване или съкращаване до минимум на неопределеността и риска.

Предприятията могат да формират и използват различните видове иновационни стратегии, според целите, които преследват, и позициите, които имат на пазара, както и според своите финансови, технологични,

---

<sup>2</sup> Първите три точки са доработени по Петров, М., Славова, М., а последните три са на автора.

информационни и управленски възможности. Изборът на определена стратегия в областта на иновациите зависи от следните специфични за различните предприятия фактори:

- Притежавано от фирмата ноу-хау;
- Възможност за закупуване на лицензи;
- Собствен капацитет за изследвания (лаборатории, изследователски звена);
- Квалификация и опит на персонала в звената с развойно-внедрителски функции;
- Притежание на патенти и авторски права;
- Възможност за достъп до външни източници на изследвания;
- Размер на бюджета за развойна и внедрителска дейност;
- Традиции в областта на иновациите;
- Равнище на технологичност на отрасъла, в който функционира предприятието;
- Умения и възможности на маркетинговите подразделения във фирмата.

Независимо че фирмите могат да прилагат различни иновационни стратегии, според Валентин (1996), Георгиев (1985), Георгиев и Цветков, (1997) и Ненов (2010), всички те могат да бъдат обобщени в две големи групи:

А) Стратегии, базирани на научноизследователска и развойна дейност (НИРД);

Б) Стратегии, базирани на маркетинга.

Между тези две групи стратегии има много общи и близки неща и много често те се преплитат. Така например стратегиите, базирани на НИРД, се основават на проучванията на пазара, а иновационните стратегии, базирани на маркетинга, не могат да се реализират без извършване на изследователски и развойни дейности. Основните различия между двете групи стратегии произтичат предимно от техните акценти. Първата група стратегии се основават на по-стабилните изследвания и развойни дейности и поради това те са характерни в електрониката, производството на пластмаси, комуникациите и други високотехнологични отрасли. От друга страна, при иновационните стратегии, базирани на маркетинга, акцентите са върху по-обстойните проучвания на пазара и потребителските желания, поради което те са по-удобни при отрасли, характеризиращи се с по-слаб темп на технологична промяна, каквито са например производството на мебели и домакинско обзавеждане.

Към първата група могат да бъдат отнесени следните конкретни иновационни стратегии:

а) *Стратегия на „атака“* (водеща технологична позиция). При тази стратегия предприятието използва своя капацитет или прилага нова технология, за да предложи на пазара принципно нови или модифицирани продукти. В първия случай – предлагането на принципно нови (радикални) продукти или процеси, тя се нарича *„стратегия на иноватора“*. При тази *„атакуваща стратегия на иноватора“* се печели предимно от това, че предлаганите продукти или процеси са „пионерни“. Фирмите, прилагащи тази стратегия, се фокусират върху фундаменталните изследвания в комбинация с най-новите технологии. Атакуващата стратегия изисква сериозни умения в разработването на иновации, възможност за бързото им внедряване и способност за предвиждане на потребностите на пазара.

Вторият вариант (по-често срещания) на атакуваща стратегия е произвеждането на модифицирани (подобвени) продукти, като в този случай стоките или процесите са нови само за конкретния пазар, но са били вече произведени или прилагани от други предприятия на други пазари. Предимство на тази *„атакуваща стратегия на имитатора“* е, че се избягват грешките на тези, които вече са произвеждали продукта. Най-важната характеристика на атакуващия тип стратегия е, че предприятието заема водещи пазарни позиции и потребителите се насочват от производителите, а не обратно.

б) *Стратегия на „отбрана“*. Предприятията, избрали тази стратегия, наблюдават дали техният продукт се продава на пазара. В момента, в който се появи конкурентен продукт, те се опитват да отговорят веднага, т.е. през останалото време заемат отбранителна позиция. При този вид стратегия фирмите така подготвят иновациите, че да направят възможно най-трудно и скъпо навлизането на конкуренти на пазара.

в) *Стратегия на „контраатака“*. Счита се, че стратегията на контраатака е разновидност на отбранителната. Тя е хибридна, обединяваща елементи от стратегиите на атака и отбрана. Прилага се предимно от привържениците на отбранителните стратегии. Състои се в контраатакуване на тези, които прилагат атакуващи стратегии. Тази стратегия обаче може да бъде успешна при стабилни във финансово отношение фирми, тъй като „атакуващите“ предприятия обикновено са с много висок иновативен и финансов потенциал.

г) *Стратегия на „продаване на лицензи“*. Фирмите, избрали тази стратегия, печелят преди всичко не от производство и продажба на самите новоизобретени продукти, а от продажба на лиценз за производството им от други предприятия. Тази стратегия се избира предимно от силно иновативни фирми с голям научно-изследователски и развоен потенциал, защото тук предимствата произтичат не от качествено произ-

водство, а от качественото иноваторско мислене и високата степен на креативност.

д) *Стратегия на „придобиване на лицензи“*. Иновациите са толкова разнообразни по сложност и новост, че дори големи компании често не могат да извършват всички дейности, свързани с тяхното създаване и реализиране. Поради това, много фирми провеждат иновационна политика, базирана не само на собствени разработки, но и на такива, които са разработени от други организации. Стратегията на „придобиване на лицензи“ се използва както от предприятия с по-слаби изследователски звена, така и от такива, с добре развита научна и развойна структура. Основното предимство при тази стратегия е, че предприятията избягват рискови инвестиции, тъй като има възможност, инвестираните средства в научноизследователски дейности да не дадат очакваните резултати или фирма конкурент да успее с помощта на индустриален шпионаж да получи новата разработка, без да разходва финанси.

е) *Стратегия на „предприемача“*. Тя е удобна за използване от по-малки фирми, които са готови да поемат по-големи рискове, без предварително да са проучили пазара, но имат добър иновативен потенциал и вече са постигнали определени резултати.

Характерно за предприятията, прилагащи всички тези стратегии, е, че те притежават висококвалифициран научен и инженерно-технически персонал, който им дава предимства в областта на иновациите и им предоставя силни позиции спрямо конкурентите.

Към втората група иновационни стратегии, базирани на маркетинга, могат да бъдат отнесени:

а) *„Задоволяване на разкрити потребности на пазара“*. Тази иновационна стратегия може да се реализира чрез създаване на нови продукти, технологии, ноу-хау, процеси и т.н. или чрез усъвършенстване на съществуващите, но и в двата случая те трябва да задоволяват нововъзникнали потребности.

б) *„Сегментиране на пазара“*. Състои се в извършване на иновации само на определен пазар за точно определени продукти, технологии, ноу-хау, процеси и т.н. Нейното прилагане е свързано с много високо ниво на специализация на фирмите. Тя е удобна и за по-малки и по-слаби финансово предприятия.

в) *„Стратегия на конгломерат“*. За разлика от предишната стратегия тук предприятията използват пакети от много на брой технологии с цел осъществяване на разширена експанзия на пазара. Фирмите се стремят да отговорят на възникващи изисквания на пазара в много на брой отрасли и поради това тя е приложима само от много силни финан-

сово и с много висока степен на иновативност големи корпорации (най-често мултинационални компании).

Характерно за втората група стратегии е, че при тях първо се установяват потребностите на пазара от нещо ново и след това предприятията създават и реализират съответната иновация, независимо дали е продукт, технология, техника, процес, структура на организация или управление и т.н.

Извън тези две групи могат да бъдат посочени и още две основни иновационни стратегии, в рамките на които да бъде развивана и реализирана всяка от анализираните дотук. Става дума за така наречените „стратегия на иноватора” и „стратегия на имитатора”. При *стратегия на иноватора* предприятието първо предлага нов продукт, първо задоволява някакви нововъзникнали потребности, първо се сблъсква с непознатото и с редица неизвестни до този момент трудности, но и първо „обира” големите печалби (каймака) от направените иновации. Всъщност подобни фирми са истинските носители на прогреса и на принципно новото.

При *стратегия на имитатора* се произвеждат продукти или се създават технологии, процеси и други, които не са принципно нови, а са подобрени или усъвършенствани, но се предлагат на нов пазар. Тази стратегия е по-разпространената и за прилагането ѝ са необходими по-малко финансови средства и по-ниско ниво на иновативност на техника, оборудване и работна сила.

При своята дейност предприятията често прилагат комбинация от две или повече от гореспоменатите стратегии, за да постигнат по-добра ефективност при иновационната дейност и по-висока фирмена конкурентоспособност.

В крайна сметка изборът на иновационна стратегия е в зависимост от мястото, което предприятието заема на пазара, от иновационния му потенциал, от финансовите възможности, от традициите във фирмата, от технологичното ниво, от средата, която държавата е осигурила, и най-вече – от целите, които фирменият мениджмънт преследва.

## **2. Прилагани иновационни стратегии в индустриалните предприятия от Варненска област през периода 2012–2016 година**

Ще разгледаме наличието на иновационни стратегии в индустриалните предприятия от Варненска област на база информация от проведена анкета, като данните са за период от 5 години – от 2012 до 2016, в

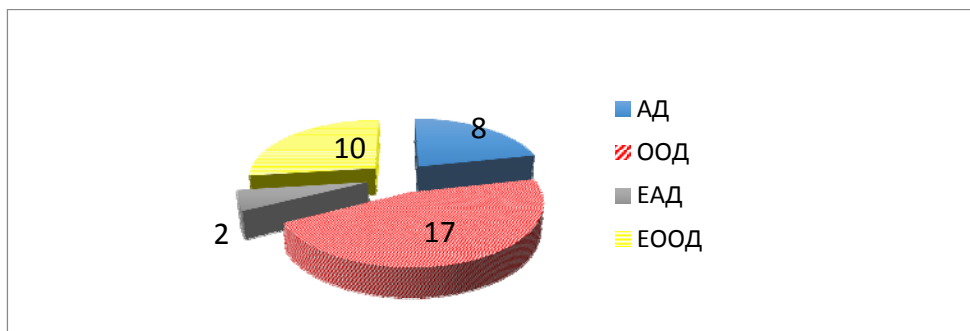
37 индустриални дружества<sup>3</sup> и на тази основа ще се направят изводи.

Основни признаци, по които е проведено изследването, са: индустриален сектор, в който функционира предприятието; юридическа форма; големина на предприятията; наличие или отсъствие на писана иновационна стратегия.

За да се постигне възможно най-висока степен на достоверност, са анкетирани предимно представители на мениджърските екипи или собствениците на бизнеса, тъй като те разполагат с най-голям обем информация, касаеща дейността на разглежданите дружества. Обхванати са предприятия от различни индустриални сектори, с различен брой персонал и различна юридическа форма. В разглежданите 37 дружества от Варненски регион към 2016 година работят над 6000 човека, т.е. повече от 10 % от всички заети по трудови правоотношения в индустриалните сектори във Варненска област (НСИ, 2016) в този период, което е предпоставка за сериозна представителност на изследването.

Разпределението по юридическа форма на собствеността е, както следва: АД – 8 (21,62%), ООД – 17 (45,94%), ЕАД – 2 (5,41%), ЕООД – 10 (27,03%) (фиг.1).

**Фигура 1. Разпределение на предприятията от извадката по юридическа форма**



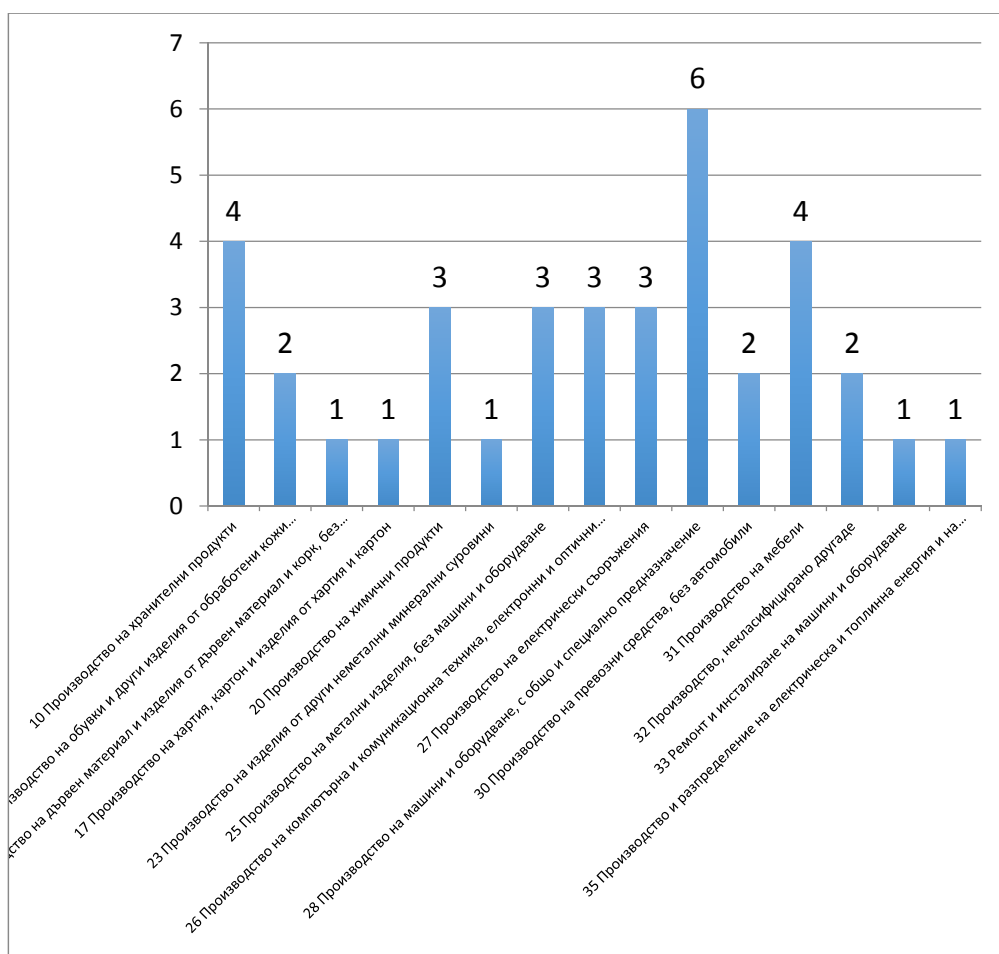
Най-много са дружествата с ограничена отговорност и едноличните дружества с ограничена отговорност – общо около 73% от всички, което отговаря като съотношение и на разпределението на предприятията по този признак в цялата индустрия за регион Варна.

<sup>3</sup> В изследванията са включени почти всички водещи и структуроопределящи за индустрията предприятия от Варненска област. Предприятията са от сектори добивна и преработваща промишленост и производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива. В същите 37 предприятия през 2013 година авторът е изследвал иновационната им активност.



Според класификацията на икономическите дейности (КИД, 2008) предприятията от извадката са разпределени в 15 различни индустриални сектора (фиг. 2). Най-много от тях са в „Производство на машини и оборудване, с общо и специално предназначение” – 6, „Производство на хранителни продукти“ – 4 и „Производство на мебели” – 4. По три фирми са от „Производство на химични продукти”, „Производство на метални изделия, без машини и оборудване”, „Производство на компютърна и комуникационна техника, електронни и оптични продукти”, „Производство на електрически съоръжения” и т.н.

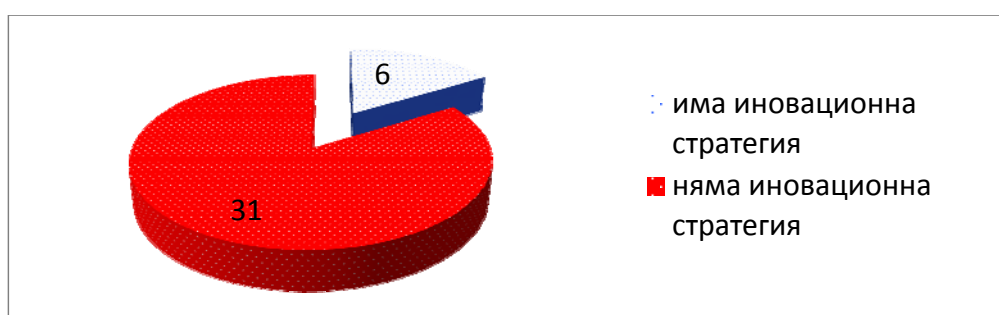
**Фигура 2. Разпределение на предприятията от извадката според класификацията на икономическите дейности от 2008 година**



Иновационната стратегия има сериозно значение както за успешното функциониране на предприятието, така и за неговия дългосрочен пазарен успех. Редица фирми притежават подробно разписани иновационни стратегии, но практиката показва, че в немалко случаи фирмите използват дадена иновационна стратегия, без дори да подозират, че тя съществува като теория.

В анализираните 37 индустриални предприятия от Варненска област за периода 2012–2016 г. разписани иновационни стратегии има само в 6 от тях или 16% (фиг. 3).

**Фигура 3. Индустриални предприятия с наличие или липса на разписана иновационна стратегия във Варненска област**

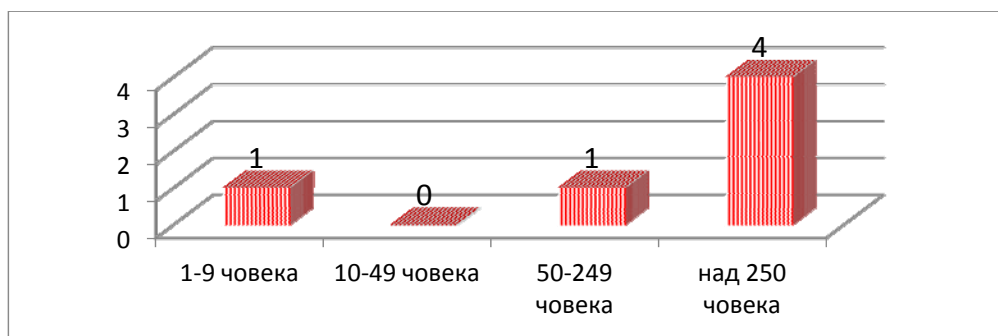


Оценявайки какъв дял от действащите предприятия във Варненска област прилагат реални иновационни стратегии, трябва да отчетем, че това са 16% от всички. Този резултат не бива да се подценява, защото редица други фирми прилагат поне частично иновационни стратегии, но те или не са разписани, или са съставна част от някоя друга функционална стратегия, в това число маркетингова, финансова, технологична или друга.

От всички фирми, които притежават разписана иновационна стратегия, само четири са дали подробности относно тях. Три от тези предприятия прилагат стратегия на атака, като и трите могат да се отнесат към „стратегии на иноватора”, а едно дружество използва стратегия на отбрана. Всички използвани стратегии спадат към групата на базираните на НИРД. Дори да се прилагат стратегии, базирани на маркетинга, което е възможно, то фирмите по-скоро ги приемат за чисто маркетингови и не ги споменават като иновационни.

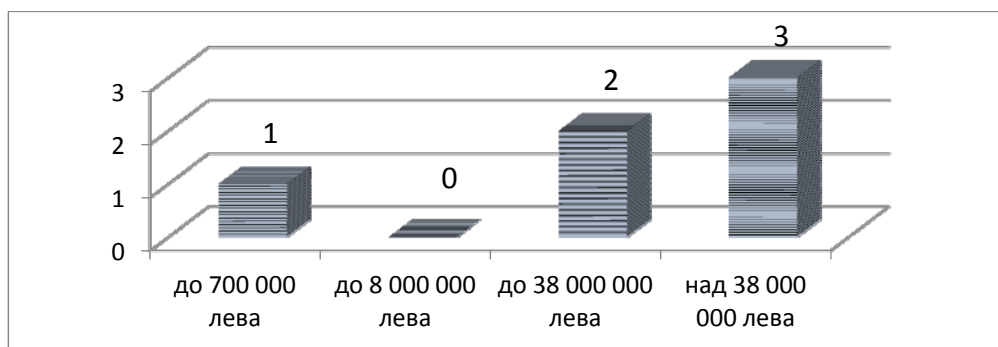
Според броя на персонала предприятията с иновационни стратегии се разделят по големина по следния начин (фиг. 4):

**Фигура 4. Разпределение на предприятията с иновационни стратегии по големина според броя на наетия персонал**



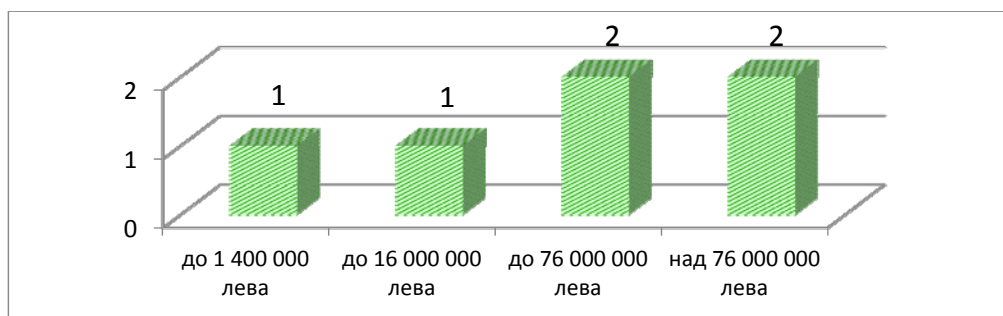
Очевидно предприятията с разработена стратегия по отношение на иновациите са предимно големи (според броя на наетия персонал), което се обуславя и от техните по-големи финансови, технологични и административни възможности.

**Фигура 5. Разпределение на предприятията с иновационни стратегии по големина според стойността на активите**



Близко до разпределението по брой персонал е и това – според активите, като и тук преобладават големите и средните предприятия сред тези, които имат разработени стратегии в областта на иновациите. Подобно изглеждат нещата и при големината на предприятията според размера на приходите от продажби (фиг. 6).

**Фигура 6. Разпределение на предприятията с иновационни стратегии по големината според нетните приходи от продажби**



От последните три фигури може да обобщим, че във Варненска област предприятията, които имат разработена стратегия в областта на иновациите, са по-скоро големи или средни и по-рядко малки или микро-. Щом някои предприятия имат разписана иновационна стратегия, следва да се очаква, че те ще са в голяма част от случаите и по-иновативни от останалите техни конкуренти.

В областта на иновациите в световен аспект от много време съществува диспут, дали малките или големите предприятия са по-иновативни, като се изтъкват различни техни предимства (Sloane, 2003 и Vossen, 2017). За малките се казва, че те са значително по-гъвкави и по-бързи в реакциите си по отношение на промени в пазарната ситуация, а за големите, че са с много по-големи финансови, технологични и научноизследователски възможности, което способства иновациите. Данните за индустриалните предприятия от Варненска област подкрепят тезата на вторите, които твърдят, че големите фирми са по-иновативни. Това се подкрепя и от предишно изследване на автора (Павлов, 2015). Разбира се, в този случай трябва да се направи уговорката, че има и някои индустрии, в които малките фирми могат да са много конкурентни на големите, когато не се изисква голяма материална база и силни изследователски звена, за да бъдат правени иновации.

Друг интересен факт, който може да се посочи на база проведеното изследване, е, че четири от предприятията с иновационна стратегия във Варненска област са били печеливши през всичките пет години, едно – през три години и едно е отчело печалба само през една година от петгодишния изследван период.

Във връзка с това може да се обобщи, че няма нито едно предприятие от извадката, което да има разписана иновационна стратегия и да не е отчитало печалба поне през една година от периода, а повечето дружества (67%) са били печеливши през всичките години. В този случай

има наличие на сериозна връзка между финансова стабилност и иновационна активност, като тя е двупосочна. От една страна, развиващите сериозна иновационна дейност предприятия постигат добри финансови резултати, а от друга – доброто финансово състояние е предпоставка за по-засилена иновационна активност.

От фирмите с разписана иновационна стратегия в половината има звено, извършващо специализирани изследователски и развойни дейности, а в другата – такова липсва (фиг.7). Приблизително по същия начин стоят нещата по отношение на маркетинговите звена – в 4 предприятия има такива, а в 2 няма.

**Фигура 7. Наличие или липса на отдел (дирекция) НИРД и Маркетинг в предприятията от изследването с разписана иновационна стратегия**



Явно наличието на отдел НИРД или друго подобно звено, както и отдел Маркетинг, не са задължителни условия, предприятията да имат разработени иновационни стратегии, както и да са печеливши. Все пак трябва да се обърне внимание, че има сериозна връзка между отдел НИРД и иновативността на фирмите. Във всички останали 31 дружества, които нямат разработена иновационна стратегия, има само едно, в което съществува отдел НИРД.

*На база направените изследване и анализи се очертават няколко основни извода, а именно:*

- За голяма част от предприятията във Варненска област все още както иновациите, така и стратегиите, прилагани при тяхната реализация, не са ключов фактор за пазарен успех.
- Разписани иновационни стратегии има в 6 от изследваните дружества или в 16% от всички, включени в извадката;
- Някои фирми прилагат в дейността си иновационни стратегии, но като съставна част от други функционални стратегии;

- Предприятията от Варненска област с иновационни стратегии са предимно големи или средни както от гледна точка на броя нает персонал, така и на активите и приходите от продажби;
- По-скоро е изключение, малките или микропредприятията да имат разработени иновационни стратегии;
- Най-често прилагана е стратегията на атака от групата стратегии на иноватора;
- Всички използвани иновационни стратегии спадат към групата на базираните на НИРД;
- Мнозинството предприятия с иновационни стратегии са били печеливши през целия период, което показва връзка между наличие на иновационна стратегия и успешен бизнес.

*Основни насоки за развитие на индустриалните предприятия от Варненска област по отношение на иновациите.*

От получените резултати в изследваните дружества и от направените изводи бихме могли да предложим няколко насоки за подобряване иновативността на предприятията от Варненска област, а оттам – и на тяхната конкурентоспособност.

Във Варненски регион функционират немалко на брой големи предприятия, при това в добро финансово състояние, които не обръщат сериозно внимание на иновациите. Ако те имат претенции да заемат по сериозен пазарен дял, особено в международен аспект, е необходимо да бъдат значително по-иновативни. И тук става дума не само за продуктите, които предлагат, но и за технологиите и процесите, които използват.

Тъй като за малките и особено – за микропредприятията, е значително по-трудно да отделят както човешки, така и финансов ресурс, за да разработят конкретна иновационна стратегия, а в тази връзка и да я прилагат в бизнеса, би могло да се помисли дали правителството, в лицето на Агенцията за малки и средни предприятия, може да ги подпомогне в тази област. Тази подкрепа е възможно да бъде в две посоки. От една страна, с необходимите специалисти–консултанти в областта на иновациите, а от друга – чрез обособяване на специална мярка към ОП „Иновации и конкурентоспособност” с фокус върху разработване на иновационна стратегия за малки и микропредприятия.

Важно значение в областта на стимулиране на иновационната дейност не само на микро- и малките, но и на големите и средните предприятия в цялата страна, трябва да играят и браншовите и работодателските организации. Това може да става както на базата на неформалните контакти между ръководителите на самите предприятия и споделяне на професионалния опит в областта на иновационната дейност, така

и чрез създаване на специализирани звена от специалисти в областта на иновациите в самите работодателски или браншови организации, които да оказват необходимата компетентна помощ на своите членове.

### **Заклучение**

В края на второто десетилетие на двадесет и първи век значението на иновациите за икономиките, държавите и отделните личности постоянно нараства. Дори в традиционни сектори като селското стопанство, иновативните процеси и технологии са една от най-значимите предпоставки за конкурентоспособност и растеж. Още по-видна е тяхната роля в индустрията. Най-силните икономики в световен аспект обикновено са водещи и по отношение на иновационната и изобретателската активност. България, независимо че е страна – член на ЕС и може да прилага специализираните фондове като ОП „Иновации и конкурентоспособност” за стимулиране на иновационната дейност в предприятията, все още не се възползва пълноценно от тази възможност. Явно не е достатъчно стимулирането и чрез Националния иновационен фонд. В резултат на това, както и на редица други причини, иновационната активност в българските фирми, в т.ч. и индустриалните, е една от най-ниските в целия ЕС.

В крайна сметка, за да бъде българската индустрия, а и цялата икономика, конкурентна на световните пазари, е необходимо да се засили фокуса върху иновациите от държавата, общините, браншовите и работодателските организации, но най-вече от самите предприятия. При това тази ангажираност трябва да бъде не само от страна на управляващите във фирмите, а от целия персонал, за да има позитивни резултати.

### **Използвани източници**

- Валентин, Ф. (1996). *Управление на иновациите и организационните промени в Датската фирма*, София: УНСС – Университетско издателство.
- Георгиев, И. & Цветков, Ц. (1997). *Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции*, София: Университетско издателство Стопанство.
- Георгиев, И. (1985). *Наука – производство – реализация*. София.
- Мухамедьяров, А. (2008). *Инновационный менеджмент*. Москва: ИНФРА-М.

- Ненов, Т. & Джандармова, З. (1993). *Икономика, организация и управление на стопанската единица*. Варна: Оптима.
- Ненов, Т. (2010). *Управление на иновациите*. Варна: Университетско издателство Наука и икономика.
- НСИ. (2016). от <http://www.nsi.bg/bg>
- НСИ. (2016). от <http://www.nsi.bg/bg>.
- Павлов, П. (2013-2014). Иновационна активност в индустриалните предприятия от Варненска област за периода 2009-2013 година. *Годишник на ИУ – Варна*. 85-86. 214 – 257.
- Петров, М. & Славова, М. (1996). *Иновации*. Варна: Принсерс.
- Хотяшева, О. (2006). *Иновационный менеджмент*, Питер.
- Luecke, R. (2009). *Innovator's Toolkit – 10 Practical Strategies to Help You Develop and Implement Innovation*. Harvard Business School Press: Harvard Business Press.
- Sloane, P. (2003). *The Leader's Guide to Lateral Thinking Skills*. Kogan Page Ltd.
- Vossen, R. (29.03.2017), *Combining Small and Large Firm Advantages in Innovation: Theory and Examples*, from <http://www.rug.nl/research/portal/files/3183201/98b21.pdf>;



---

# **НАРОДНОСТОПАНСКИ АРХИВ**

ГОДИНА LXX, КНИГА 4 – 2017

---

## **СЪДЪРЖАНИЕ**

### **Стоян Проданов**

Обезщетенията за неимуществени вреди от пътни инциденти – етични и финансови измерения / 3

### **Людмил В. Найденов**

В търсене на междуобщинска данъчна конкуренция – случаят на България / 16

### **Валентин Милинов**

#### **Росица Радоева**

Човешките ресурси в областна администрация – финансови, управленски и организационни аспекти / 30

### **Пламен М. Павлов**

Иновационните стратегии в индустриални предприятия от Варненска област / 45

### **Пламен Димитров**

Моделиране на принудителната заетост на непълно работно време и срочен трудов договор на младите и възрастните лица в България / 61

*Този брой се издава с финансовата подкрепа на Фонд „Научни изследвания” към МОН по одобрен проект на Редакционния съвет с № НП 04/68 по конкурс „Българска научна периодика – 2016”.*

**РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:**

Проф. д-р Андрей Захариев – главен редактор  
Проф. д-р Георги Иванов – зам. главен редактор  
Проф. д-р Йордан Василев  
Доц. д-р Искра Пантелеева  
Доц. д-р Стоян Проданов  
Доц. д-р Пламен Йорданов  
Доц. д-р Румен Лазаров  
Доц. д-р Венцислав Василев  
Доц. д-р Анатолий Асенов  
Доц. д-р Пресияна Ненкова

**МЕЖДУНАРОДЕН СЪВЕТ:**

Проф. д-р ик.н. Михаил А. Ескиндаров – Ректор на Финансовия университет при Правителството на Руската федерация – федерална държавна образователна институция за професионално образование, Доктор Хонорис Кауза на СА „Д. А. Ценов” – Свищов  
Проф. Лестър Лойд-Ризън – Директор на Центъра по международен бизнес към Международното бизнес училище Ашкрофт, Кембридж, Великобритания  
Проф. Кен О’Нийл – Ръководител на катедра по предприемачество и развитие на малкия бизнес към Департамента по маркетинг, предприемачество и стратегии на Университет Ълстер, Северна Ирландия  
Проф. Ричард Торп – Бизнес школа на Университета Лийдс, професор по развитие на управлението, зам.-директор на Киурт институт, Лийдс, Великобритания  
Проф. д-р ик.н. Андрий Крисоватий – Тернополски национален икономически университет, Доктор Хонорис Кауза на СА „Д. А. Ценов” – Свищов  
Проф. д-р ик.н. Григоре Белостечник – Ректор на Молдовската академия за икономически изследвания, Доктор Хонорис Кауза на СА „Д. А. Ценов” – Свищов  
Проф. д-р ик.н. Йон Кукуй – Президент на Сената на Университета Валахия – гр. Търговище, Румъния, Доктор Хонорис Кауза на СА „Д. А. Ценов” – Свищов  
Проф. д-р ик.н. Михаил Ив. Зверяков – Ректор на Одеския държавен икономически университет, Доктор Хонорис Кауза на СА „Д. А. Ценов” – Свищов  
Проф. д-р ик.н. Олена Непочатенко – Ректор на Умански национален аграрен университет (Украйна)  
Проф. д-р ик.н. Дмитрий Лукьяненко – Първи зам.-ректор по научно-педагогическа и научна работа, Киевски национален икономически университет „Вадим Гетман” (Украйна)

**Екип за техническо обслужване:**

Анка Танева – стилев редактор  
Ст. преп. Елка Узунова – координатор и ръководител на екипа  
Ст. преп. Даниела Стоилова – превод на английски език  
Ст. преп. Румяна Денева – превод на английски език  
Ст. преп. Маргарита Михайлова – превод на английски език  
Ст. преп. Иванка Борисова – превод на английски език  
Ст. преп. Венцислав Диков – стилев редактор на английски език

**Адрес на редакцията:**

5250 Свищов, ул. „Ем. Чакъров” 2  
Проф. д-р Андрей Захариев – главен редактор  
☎ (+359) 889 882 298  
Деяна Веселинова – технически секретар  
☎ (+359) 631 66 309, e-mail: nsarhiv@uni-svishtov.bg  
Албена Александрова – компютърен дизайн  
☎ (+359) 882 552 516, e-mail: a.aleksandrova@uni-svishtov.bg

© Академично издателство „Ценов” – Свищов

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов” – Свищов

ISSN 0323-9004

# НародноСТОПАНСКИ архив

Свищов, година LXX, книга 4 - 2017

---

**Обезщетенията за неимуществени вреди  
от пътни инциденти – етични и финансови  
измерения**

---

---

**В търсене на междуобщинска данъчна  
конкуренция – случаят на България**

---

---

**Човешките ресурси в областна  
администрация – финансови,  
управленски и организационни аспекти**

---

---

**Иновационните стратегии  
в индустриални предприятия  
от Варненска област**

---

---

**Моделиране на принудителната заетост  
на непълно работно време и срочен трудов  
договор на младите и възрастните лица  
в България**

---

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“



СВИЩОВ

# Изисквания при депозиране на статии за сп. „Народностопански архив”

**1. Обем:** статии от 12 до 25 страници

**2. Депозиране на материалите:** на хартиен носител и в електронен вид като приложен файл на E-mail: NSArhiv@uni-svishtov.bg

**3. Технически изисквания:**

- изпълнение Word 2003 (минимум);
- размер на страницата – А4, 29-31 реда и 60-65 знака на ред;
- разстояние между редовете 1,5 lines (At least 22 pt);
- шрифт – Times New Roman 14 pt;
- полета – Top - 2.54 cm; Bottom - 2.54 cm; Left - 3.17 cm; Right - 3.17 cm;
- номерация на страницата – долу вдясно;
- текст под линия – размер 10 pt;
- графики и фигури – Word 2003 или Power Point.

**4. Оформление:**

- наименование на статията, име на автора, академична длъжност, научна степен – шрифт Times New Roman, 14 pt, с големи букви Bold – центрирано;

- наименование и адрес на местоработата; телефони за контакти и E-mail;

- резюме на български език в обем до 15 реда; ключови думи – от 3 до 5;

- **JEL** класификация на публикациите с икономически характер (<http://ideas.repec.org/j/index.html>);

- основен текст (изложение);

- таблиците, графиките и фигурите се вграждат софтуерно в текста (да позволяват езикова корекция и превод на английски). Цифрите и текстът вътре в тях се изписват с шрифт Times New Roman 12 pt;

- формулите се създават с Equation Editor.

**5. Правила за цитиране:** от 01.01.2017 г. в периодичните издания на СА „Д. А. Ценов” – Свищов за библиографско цитиране на информационни източници ще се използва **APA Style**. Неговите изисквания са поместени тук: <http://www.uni-svishtov.bg/default.asp?page=page&id=71> и тук: <http://www.apastyle.org/>.

Всеки автор носи отговорност за отстояваните идеи, съдържанието и техническото оформление на своя текст.

**6. Ръкописите на нехабилитирани преподаватели** се придружават от препис на протокол от катедрата, обсъдила и предложила научната разработка за публикуване.

От 1 януари 2017 г. заглавието на списанието на английски език е „Economic Archive”, като заменя транслитерираното наименование “Narodnostopanski archiv”, използвано до края на издателската 2016 г.

Авторите на публикуваните материали на страниците на списание „Народностопански архив” носят отговорност за тяхната автентичност.

От Редакционния съвет

[www.uni-svishtov.bg/NSArhiv](http://www.uni-svishtov.bg/NSArhiv)