

ПОДХОДИ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА СТРАТЕГИИ ЗА ИНТЕГРАЦИЯ НА БИЗНЕСА

Христо Симеонов Василев

Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов

Катедра „Стратегическо планиране“

e-mail: hrvasilev@yahoo.com

Резюме: Статията е фокусирана върху основните подходи за структуриране на дейностите по разработване на стратегии за интеграция на бизнеса. В началото се аргументира значението на корпоративното планиране за формулирането и осъществяването на общоорганизационните (корпоративните) стратегии, съчетано с критично оценяване на приложимите базови подходи. Въз основа на емпирични данни се анализират предимствата и ограниченията на различните стратегии за интеграция на бизнеса. Характеризира се методологическата рамка за разработването на стратегически решения за вертикална и хоризонтална интеграция и нейните особености.

Потвърждава се, че формулирането и осъществяването на тези стратегии са по-ефективни, когато се извършват в рамките на системата на корпоративен мениджмънт и планиране. В общия случай методическата рамка включва анализ на изходната позиция, диагностичен анализ, разработване на стратегически алтернативи, оценяване на вариантите и избор на стратегия, разработване на механизми за осъществяване.

Ключови думи: стратегия, вертикална интеграция, хоризонтална интеграция, корпоративно планиране, корпоративен мениджмънт.

JEL: M21.

APPROACHES FOR INTEGRATION BUSINESS STRATEGIES DEVELOPMENT

Hristo Simeonov Vasilev

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Department of Strategic Planning

e-mail: hrvasilev@yahoo.com

Abstract: The research is focused on the basic approaches for structuring the activities of developing business integration strategies. At the beginning of the research, the importance of corporate planning for the formulation and implementation of the general organizational (corporate) strategies is argued in an appropriate way. It is combined with a critical appraisal of the applicable basic approaches. The advantages and limitations of different business integration strategies are analyzed based on empirical data. Special attention is given to the methodological framework for the development of strategic solutions for vertical and horizontal integration and its features.

It is confirmed that the formulation and implementation of these strategies is more effective when done within the framework of the corporate management and planning system. In general, the methodological framework includes analysis of the starting position, diagnostic analysis, development of strategic alternatives, evaluation of options and strategy selection, and development of implementation mechanisms.

Keywords: strategy, vertical integration, horizontal integration, corporate planning, corporate management.

JEL: M21.

Въведение

Стратегиите за интеграция, в т.ч. вертикална и хоризонтална интеграция са от съществено значение за представянето на бизнеса. Като се започне от по-ефективното управление на вътрешните процеси, премине се през по-добрата видимост на веригата за доставки и се стигне до по-рентабилното управление на глобалната общност, стратегиите за интеграция дават на компаниите един цялостен контрол върху дейността и същевременно така се подsigурява гладкото и ефективно протичане на бизнес операциите на техните партньори. Посредством такива стратегически решения компаниите могат да ограничат закъсненията на доставките, да подsigурят „тесните места“ във веригата за доставки и да получат ясен и централизиран поглед към определящите за приходите процеси, рефлектиращо и върху по-доброто обслужване на клиентите.

Обект на изследване в статията са стратегиите за вертикална и хоризонтална интеграция на бизнеса, а *предмет* – основните методологически подходи за разработване на тези стратегически решения.

Целта е да се оценят основните подходи за структуриране на дейностите по разработване на стратегии за интеграция и тяхното място в системата за корпоративен мениджмънт и планиране. Конкретните *задачи* са: да се синтезират водещите дейности в рамките на корпоративното планиране; да се оценят критично базовите подходи за разработване на корпоративни стратегии; посредством дълбочинно интервю да се определят основните предимства и недостатъци на вертикалната и хоризонталната интеграция в предприятията от металообработващата промишленост у нас; да се визуализира методологическата рамка за разработване на стратегически решения за вертикална и хоризонтална интеграция на бизнеса.

Методи на изследване. При изследването са използвани дескриптивни, индуктивни и дедуктивни методи. Проведен е вторичен анализ на информация от други вече осъществени емпирични изследвания по темата. За изследване на организациите от металообработващата промишленост у нас е приложен методът на дълбочинното интервю.

1. За корпоративното планиране – същност и водещи дейности

За успешно и високоефективно развитие на дадена бизнес организация са необходими няколко важни предпоставки като разработване и

предлагане на пазара на „търсени“ продукти, прилагане на оптимални ценови решения, максимално възползване от съществуващите производствени и маркетингови потенциали, своевременно прецизно изпълнение на изготвените планове за действие, програми, проекти и бюджети за реализацията на общоорганизационната (корпоративната) стратегия. Ключов фактор за изпълнението на тези цели е *корпоративният подход*. Той се явява в ролята на фактор за високоефективно планиране и управление в компанията.

По дефиниция корпоративният подход е средство за управленско въздействие и контрол върху дейностите в бизнес организацията. Чрез него се разработват и внедряват правилата и процедурите за изработването на корпоративните решения, а самите ползи от това могат да се изразят в следните насоки (Красикова & Филатов, 2005):

- увеличаване стойността на компанията;
- привличане на финансови ресурси и укрепване доверието на акционерите;
- увеличаване нивото на управляемост, както и на отчетността пред собствениците.

Корпоративният подход е фактор за катализиране на трансформационните процеси от корпоративната визия и корпоративната стратегия към оперативните програми за работа на отделните структурни единици. Същевременно така се подпомага оценяването на ефективността на дейностите и реализирането на целевите параметри (Гупта, 2008).

В приложен аспект корпоративният подход намира своето място в рамките на системата на корпоративно планиране и корпоративен мениджмънт. Корпоративното планиране има характеристики както на стратегическото планиране, така и на оперативно-тактическото планиране. Може да се твърди обаче, че то притежава в по-голяма степен стратегически характер. Корпоративното планиране цели да насочи производствено-пласментните дейности на организацията към пазарните изисквания, да стимулира определени промени в компанията в съответствие с измененията в заобикалящата среда и по този начин да подпомогне спечелването на нови конкурентни предимства, които да дадат възможност за успешно развитие в дългосрочен план (Чиприянов, 2010).

Посредством възползване от *позитивните страни* на високоефективното корпоративно планиране бизнес организациите успяват (Чиприянов, 2010) (Lawton, 2022) (Team, 2021):

- да въведат общовалидни правила и процедури за различните дейности;
- да подобрят ефективността при управлението на ресурсите;
- да увеличат своята производителност;
- да постигнат висока степен на интегрираност на отделните функционални сфери и бизнес единици;

- да достигнат по-добра оптимизация при управлението на паричните потоци;
- да управляват по-ефективно логистичните и информационните потоци;
- да улеснят изготвянето на оперативни решения във връзка с функционалните области производство, финанси, маркетинг, персонал и др.;
- да подобрят своята гъвкавост и способност за реагиране на възможни бъдещи промени в средата;
- да повишат ефективността на управленския контрол върху активностите.

Корпоративното планиране има и своите *ограничения*, които следва да се вземат под внимание, а именно (Чиприянов, 2010):

- то не дава цялостно финализирана „картина“ на перспективите за бъдещия период – в общия случай задава посоката и линията, основано на различни планови разработки (визия, анализи, прогнози);
- не е способно да обхване в абсолютен смисъл целия набор от „критични“ външни и вътрешни фактори, обуславящи представянето – фокусира се върху най-значимите, притежаващи най-висок относителен дял за бъдещото развитие на компанията.

Бипартидният поглед върху процеса на корпоративно планиране води до обособяване на две основни фази:

1. *Формулиране на стратегията* (Strategy Formulation Cycle);
2. *Реализиране на стратегията* (Strategy Implementation Cycle).

Формулирането на стратегията съдържа дейности като дефиниране на визията, провеждане на стратегически анализ, формулиране на целевата стратегия и избор на стратегия, докато реализирането на стратегията се свързва в голяма степен с внедряването на стратегията и контролирането, респ. регулирането на изпълнението на стратегическите решения.

В обобщение, *корпоративното планиране е надеждно средство за повишаване ефективността на функционалните дейности и процеси, а оттам – и за повишаване на цялостната конкурентоспособност*. Ключов момент при това е оптималният избор на водещ подход за разработване на отделните стратегии.

2. Базови подходи за разработване на стратегии

В приложимата научна литература се срещат четири основни подхода за разработване на стратегии, респ. за структуриране на отделните дейности в рамките на тази фаза на корпоративното планиране, а именно:

- стандартен подход;

- йерархичен подход;
- трансформационен подход;
- мултидивизионално-организационен подход.

Според **Ив. Георгиев** *стандартният подход* е по своята същност общ подход. При него се различават четири основни стъпки: определяне необходимостта от внедряване на стратегически подход в планирането и управлението на дейността; дефиниране типа и формите на стратегията; определяне на атрактивните за компанията бизнес зони; избиране на механизмите за навлизане (Георгиев, 1993).

Стандартният подход се отличава със сравнително висока гъвкавост и с икономия на ресурси, което го прави приложим в най-голяма степен за малки компании.

От друга страна, при *йерархичния подход* фокусът е поставен върху портфолиото на бизнес организацията, съдържащо съответния набор от бизнес единици. Последователността от дейности тук, според **М. Джорджевич**, се свежда до: идентифициране на бизнес единиците в организационната структура, провеждане на стратегически анализ на ниво бизнес единици, стратегически мениджмънт на бизнес единиците, стратегическо изследване и контрол (Джорджевич, 7/1997).

Ясно се вижда, че този подход би бил приложим най-вече при средни и големи по размер организации с доминиращо йерархично подчинена структура. Това, от една страна, дава възможност за минимализиране случаите на конфронтиране на отделните бизнес единици, но същевременно намалява способността за гъвкаво реагиране на промените в пазарната среда.

Трансформационният подход се счита за своеобразно развитие на йерархичния подход. Идеята на прилаганата тук методология, разработена в най-голяма степен от **Н. Hinterhuber**, е да се улеснят трансформациите в бизнес организацията посредством логическата последователност от дейности, както следва: изготвяне на настоящия портфейл, разработване на нормирани стратегии за бизнес единиците; тестване на настоящия портфейл; съставяне на стратегически алтернативи; избиране на стратегии; формиране на стратегическия целеви портфейл; разработване на програми и бюджети; тестване, преразглеждане и утвърждаване на целевия портфейл (Hinterhuber, 1992).

Областите на приложение на трансформационния подход се свързват със средните и големите по мащаб бизнес организации. В случаи, когато програмите и проектите за развитие са с продължителност от две и повече години, е видно, че става въпрос за разходване на относително по-съществен обем ресурси.

В големите по размер компании намира широко приложение т.нар. *мултидивизионално-организационен подход*, оформен от **М. Allen**. При него процедурата по формулиране на корпоративната стратегия обхваща следните етапи: установяване на стратегическата изходна позиция, страте-

гически анализ на външните и вътрешните фактори за всяка бизнес единица; дефиниране на бизнес стратегиите (стратегии на отделните бизнес единици); тестване стратегиите на бизнес единиците на дивизионално ниво; формулиране на цялостната корпоративна стратегия; разработване на петгодишни планове и бюджети за отделните бизнес единици; взаимно адаптиране на петгодишните планове и бюджети на структурните единици на корпоративно ниво и финално утвърждаване (Allen, 5/1977) (Cassidy & Glissmeyer, Sept./Oct. 2013 Vol. 29, N5).

Специфичното условие за прилагането на този подход е свързано с целевото внедряване на два вида интегрираност:

- програмна/проектна – в хоризонтална плоскост;
- функционална – във вертикална плоскост.

Откроява се ясно водещата роля в процеса на висшето ръководство – висшия мениджърски екип (SMT).

След представянето на водещите подходи за корпоративно планиране ще се опита да открием ключовите моменти при формулирането и осъществяването на една от базовите стратегии за развитие на компанията – стратегията за интеграция. Стратегия, която е с определящо значение за подобряване на резултатите от дейността на компанията.

Изборът на конкретен подход за разработване на стратегиите зависи от спецификата на компанията, от стила на висшия мениджърски екип (SMT), но също и от водещото съображение „за“ предприемането на стъпки за вертикално и хоризонтално обвързване на дейността.

3. Вертикална и хоризонтална интеграция на дейността – аргументи „за“ и „против“

Основната стратегическа цел, която се опитва да реализира висшият мениджмънт на организацията с предприемането на стъпки по хоризонтално, респ. вертикално интегриране на бизнеса, предполага безспорно търсене на трансформиране на своята пазарна позиция в по-позитивна насока. В този смисъл стратегията за интеграция може да се определи като стратегическа алтернатива за растеж (Goddard, 2019).

В литературата са описани редица предимства, но също и ограничителни характеристики на вертикалната и хоризонталната интеграция (Ball, 2022) (Rampling, 2021) (Yang, Yan, & Gu, 2022). Затова цел на настоящото изследване е да се проучи доколко те се проявяват в българските предприятия от сектор металообработваща промишленост. Предвижда се, водещият изследователски метод да е *дълбочинно интервю*. Аргументите за използване на този метод произтичат от относителната свобода – работа с открити въпроси и прилагане на проективни техники. Интервюерът има свободата да формулира съответните въпроси и да сондира мнения за акумулиране на

възможно най-голям обем от информация. Целта на дълбочинното интервю е да се съберат данни, обогатяващи съществуващите предварителни представи. Дълбочинното интервю притежава сондиращ, експертен характер и се реализира на един сравнително по-ранен етап като подготовка за количествено, представително изследване (Ченгелова, 2016). Такъв е и настоящият случай.

За целите на дълбочинното интервю в периода 1.09.2022 – 20.09.2022 г. са проведени общо 6 бр. интервюта с представители от мениджърските екипи на предприятия от металообработващата промишленост у нас. Това са специалисти на позиции мениджъри производство или търговски директори на компании от сектор С Преработваща промишленост, 24 Производство на основни метали, 24.2 Производство на тръби, кухи профили и фитинги за тях от стомана, и 24.3 Производство на други продукти при първичната преработка на стомана. Обхванатите тематични области се свеждат в най-голяма степен до:

- предимствата и недостатъците на вертикалната и хоризонталната интеграция при отчитане характеристиките на сектора; и,
- приложимостта на методологическата рамка за вземане на решения.

Водещо предимство на вертикалната интеграция на бизнеса и същевременно аргумент „за“ нейното реализиране се свързва с възможността за редуциране на разходите по преминаването на съответните продукти, респ. суровини от една към друга фаза от възпроизводството (от процеса на създаване на продуктова стойност и печалба). Друг позитив е възможността за подсигуряване нормалното протичане на дейностите по снабдяването и пласмента. От една страна, вертикалната интеграция „назад“ спомага за облекчено подсигуряване на нужните суровини за производство (съответно качество, количество, условия на доставка), а от друга страна, вертикалната интеграция „напред“ подобрява „баланса“ на взаимовръзките с клиентите и води до постигане на по-високо ниво на задоволяване на тяхното търсене. Възможността за реализиране на синергичен ефект се изразява в споделянето на специфични компетенции по технологията на процеса на снабдяване, производство и продажби. Оказва се, че тази форма на интеграция може да се разглежда и като средство за изграждане на бариери срещу пазарно навлизане (посредством контролиране източниците на суровини и пласментните канали, значителни инвестиционни възможности, технологично и управленско ноу-хау и др.), което води до подобряване на относителната пазарна позиция на компанията спрямо водещите конкуренти.

Стратегията за вертикална интеграция на бизнеса съдържа и някои негативни страни като например ограничена способност за успешно реагиране на промените в търсенето. Понижената степен на гъвкавост може да се отрази в спад на приходите от продажби, съчетано с увеличаване на разходите за реализиране на нови решения по снабдяването и технологичното осигуряване, което да влоши крайния финансов резултат на организацията.

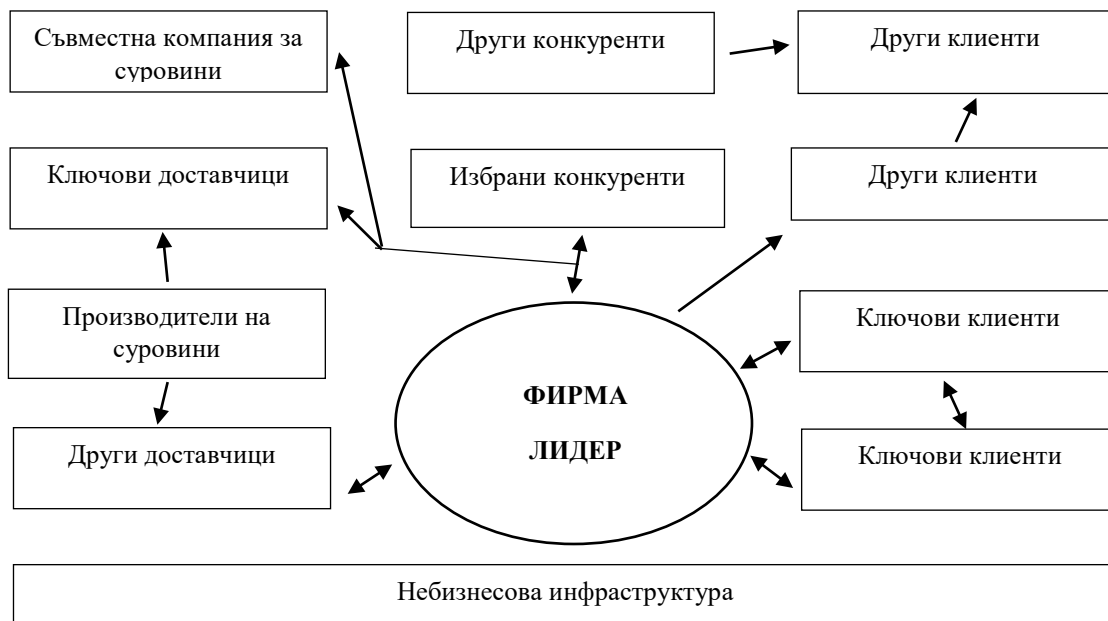
Осъществяването на стратегия за хоризонтална интеграция на бизнеса е оправдано, когато потребностите на организацията надвишават капацитета на собствените производствени единици, т.е. когато пласментният потенциал не може да бъде изпълнен единствено със собствени усилия и ресурси. Целта на хоризонталната интеграция е да се ограничи неблагоприятното отражение върху дейността на неоптималния производствен, респ. продажбен капацитет.

Тази стратегия подпомага постигането на значителна част от представените по-горе предимства на вертикалната интеграция и в същото време за спестяване на една немалка част от разходите, необходими за нейното осъществяване. В приложен аспект хоризонталната интеграция на дейността се реализира със сравнително по-малък размер на постоянните разходи. Това е възможно благодарение на опцията за приспособяване степента на пазарен риск чрез промяна на относителния дял на продуктовете групи/продуктовите единици, респ. услуги, подсигурирани „отвън“. Премахва се рискът от появяването на „капацитетни несъответствия“. Резултатът от всичко това (респективно водещото предимство на тази стратегия) е, че в условията на динамична пазарна среда и пазарна конюнктура така получените колебания се „балансира“ от външните партньори, докато собствените звена и единици имат относително постоянна и непрекъсната по своята специфика дейност.

Реализирането на представените позитивни черти на хоризонталната интеграция може да бъде ограничено вследствие на твърде високо равнище на интеграция „навън“. При ситуация, в която се наблюдава съществен обем на покупките, респ. на продажбите от и на подобни по дейност външни партньори, има риск да се стигне до отслабване на конкурентните преимущества на водещата компания. Съществени затруднения се появяват и в случаите, когато се осъществява ясно изразена подразделена по фази интеграция, съчетана с наличието на голям брой структурно отграничени участници във възпроизводствения процес. Според данните от нашето проучване при такива ситуации се наблюдава нарастване на разходите по координацията в резултат от необходимостта за изпълнение на условието за пълна съвместимост на продуктите/услугите, подсигурирани от собствените звена и външните партньори.

4. Методологическа рамка за разработване на стратегически решения за вертикална и хоризонтална интеграция

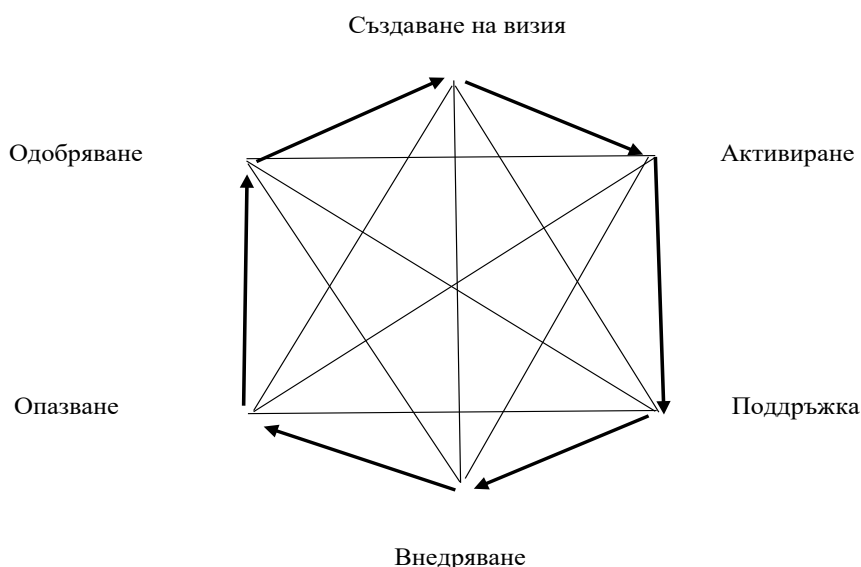
В основата на методологическата рамка стои *моделът на петте партньора* на Дж. Де Круз и Ал. Рагмън, визуализиращ партньорските и интеграционните взаимоотношения между: водещ партньор (лидер), основни доставчици, ключови клиенти, избрани конкуренти, небизнесова инфраструктура (Фигура 1) (Каменов & Дамянов, 1995).



(Източник: Каменов, К., Ат. Дамянов. *Фирмената промяна*, Свищов, АИ Ценов, 1995)

Фигура 1. Модел на петте партньора

В допълнение към това считаме, че от полза би било и заимстването на определени характеристики на *EASIER* модела за управление на промяната. Той съдържа шест елемента: елементите EAS (създаване на визията, активиране, поддръжка) са по-скоро поведенчески, а IER (внедряване, опазване, одобряване) са свързани в по-голяма степен с въпроси на системата и процесите (Фигура 2) (Hussey, 2000) (Teczke, Bezpayeva, & Bugubaeva, vol. 3, 2017).



(Източник: Teczke, M., R. Bezpayeva, R. Bugubaeva. *Approaches and models for change management*, Jagiellonian Journal of Management, vol. 3, 2017, p. 206)

Фигура 2. *EASIER* модел

На тази основа може да се открие сравнително стандартен вариант на методика за дефиниране на стратегически решения по повод установяване на партньорски отношения между организациите и по-специално – за провеждане на стратегия за интеграция на бизнеса, включваща етапите (Панайотов, Банчев,, & Димитрова, том 1, 2003):

1. Установяване на стратегическите проблеми, респ. възможности;
2. Сканиране и анализ на причините – в три направления (за партньор „А“; за партньор „Б“; в заобикалящата среда);
3. Генериране на алтернативни решения за използване на възможността/ преодоляване на проблема;
4. Оценка на вариантите и определяне на реалния им потенциал;
5. Избор на стратегическо решение;
6. Верификация на избраното решение по отношение на общоорганизационната стратегия;
7. Определяне на механизми за осъществяване на стратегическото решение;
8. Внедряване на избраното стратегическо решение.

Всеки от посочените етапи и по-точно дейностите в рамките на неговото изпълнение са обект на контролни процедури. Търсят се евентуални несъответствия и при необходимост се предприемат коригиращи действия.

Резултатите от проведеното от нас дълбочинно интервю¹ разкриват както определени предимства, така и потенциални затруднения при прилагането на тази методика. *Позитивните черти* са свързани с:

- наличие на универсалност в методиката, което благоприятства облекченото ѝ внедряване при различни ситуации и проблеми (38% от отговорите);
- отчитане аргументите на партниращите организации при изработване на стратегическите решения (29% от отговорите);
- наличие на висок потенциал за реализиране целите на интеграцията посредством оптимизираното използване на разполагаемите ресурси (19% от отговорите);
- други (14% от отговорите).

Потенциалните „тесни“ места на приложението на така структурирана методика са:

- нарушени темпове на реализация на целите при промяна на първоначалната ситуация и необходимост от актуализиране параметрите на стратегията за интеграция (48% от отговорите);
- поява на конфликти между участващите страни, породени от нежеланието за изпълнение на дадено стратегическо решение (34% от отговорите);
- други (18% от отговорите).

¹ В групата компании от извадката доминира използването на йерархичния подход за разработване на стратегии (69%).

Важно е да се подчертае, че, първо, всяка от посочените дейности на методиката е подчинена на избраната стратегия за интеграция на бизнеса, и второ, изпълнението на процедурата винаги е в границите на системата за стратегически мениджмънт и планиране.

Заклучение

Получените резултати от настоящото изследване дават възможност за дефиниране на следните изводи:

Първо. По своята същност вертикалната и хоризонталната интеграция представляват базови общоорганизационни (корпоративни) стратегии с висок потенциал за спечелване на нови конкурентни предимства и растеж на бизнеса. Действията по вертикално и хоризонтално интегриране на дейността могат да се разглеждат като прилагане на стратегически подход за растеж. Считаме, че йерархичният подход за корпоративно планиране е най-подходящ за използване в предприятията от металообработващата промишленост у нас с оглед на тяхната специфика.

Второ. На базата на проведеното емпирично изследване бяха открити следните водещи аргументи „за“ стратегията на интеграция:

- намаляване на разходите при преминаването на съответните суровини и продукти през фазите на възпроизводствения процес;
- вертикалната интеграция редуцира степента на риск, респ. подсигуриране регулярното протичане на дейностите по снабдяването и пласмента;
- вертикалната интеграция благоприятства реализирането на синергия.

Осъществяването на стратегии за интеграция би могло да е съпроводено и с поява на определени неблагоприятни аспекти – аргументи „против“ тази стратегия, като:

- силно изразената вертикална интеграция може да ограничи способността за гъвкаво реагиране на промените в търсенето;
- високата степен на хоризонтална интеграция крие риск от повишаване разходите по координацията съчетано със загуба на корпоративна идентичност, а оттам и на конкурентоспособност.

Трето. Формулирането и осъществяването на вертикална и хоризонтална интеграция е успешно, когато се извършва в рамките на системата на корпоративен мениджмънт и планиране. Корпоративният подход е фактор за ефективно управленско въздействие върху дейностите в компанията.

Четвърто. В общия случай методическата рамка за изработване на управленско решение за стратегиите за интеграция на бизнеса включва етапи като анализ на изходната позиция, диагностичен анализ, разработване на стратегически алтернативни решения, оценяване на вариантите и избор

на стратегия, разработване на механизми за осъществяване на избора и всичко това се последва от внедряването на съответното стратегическо решение.

Използвани източници

- Георгиев, И. (1993). *Диверсификация в бизнеса*. София: УИ Стопанство.
- Гупта, А. (2008, 10 5). *Корпоративное планирование: взгляд в будущее*. Retrieved from <http://citcity.ru/11194/>
- Джорджевич, М. (7/1997). Използване на портфейлната концепция за формулиране на маркетинговата стратегия. *Икономическа мисъл*, 52-62.
- Каменов, К., & Дамянов, А. (1995). *Фирмената промяна*. Свищов: АИ Ценов.
- Красикова, И., & Филатов, А. (2005, 2 9). *Зачем компании корпоративное управление?* Retrieved from <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-2/18.shtml>
- Панайотов, Д., Банчев, П., & Димитрова, В. (том 1, 2003). Разработване на процедура за избор на стратегически решения при фирмени партньорства в България. *Алманах научни изследвания*, 5-46.
- Ченгелова, Е. (2016). *Интервюто в социалните науки*. София: Омда.
- Чиприянов, М. (2010). *Корпоративно планиране*. Велико Търново: Абагар.
- Allen, М. (5/1977). Diagramming GE's Planning for What's Watt. *Planning Review*, 3-8.
- Ball, М. С. (2022, 10 11). *Vertical integration and horizontal integration*. Retrieved from <https://www.mbacrystalball.com/blog/strategy/vertical-horizontal-integration-strategy/>
- Cassidy, С., & Glissmeyer, М. (Sept./Oct. 2013 Vol. 29, N5). Mapping An Internal-External (I-E) Matrix Using Traditional And Extended Matrix Concepts. *The Journal of Applied Business Research*, 1523-1528.
- Goddard, W. (2019, 4 24). *Business Integration and What It Really Means*. Retrieved from <https://itchronicles.com/technology/business-integration-and-what-it-really-means/>
- Hinterhuber, H. (1992). *Strategische Unternehmensfuehrung. Band I. Strategische Denken: Vision, Unternehmenspolitik, Strategie*. Berlin - New York: de Gruyter.
- Hussey, D. (2000). *How to Manage Organisational Change*. London: Kogan Page Publishers.
- Lawton, G. (2022, 4 27). *6 top business process management benefits, advantages*. Retrieved from <https://www.techtarget.com/searchcio/tip/6-top-business-process-management-benefits-advantages>

- Rampling, P. (2021, 1). *Horizontal and Vertical Integration The Tool for Growth in Century 21*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/348834764_Horizontal_and_Vertical_Integration_The_Tool_for_Growth_in_Century_21
- Team, I. E. (2021, 8 18). *What Is Corporate Management and How Does It Work? (With Types)*. Retrieved from <https://www.indeed.com/career-advice/careerdevelopment/corporate-management>
- Teczke, M., Bezpayaeva, R., & Bugubaeva, R. (vol. 3, 2017). Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Management*, 195-208.
- Yang, Y., Yan, L., & Gu, J. (2022, 7 18). *Vertical or horizontal: optimal integration strategy under separation of ownership and control*. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2022.2097104?scroll=top&needAccess=true>

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
НА ДОКТОРАНТИ

ГОДИШЕН
АЛМАНАХ

ГОДИШЕН

АЛМАНАХ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
НА ДОКТОРАНТИ



Том XV, 2022

Книга 18

Том XV, 2022 г.
Книга 18

Академично издателство
„ЦЕНОВ“ - Свищов

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“

ГОДИШЕН
АЛМАНАХ
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
НА ДОКТОРАНТИ

Том XV – 2022, книга 18

Студии и статии

АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО „ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:

Доц. д-р Красимира Славева – главен редактор
Проф. д-р Марина Николова – зам. главен редактор
Доц. д-р Пепа Стойкова
Доц. д-р Ваня Григорова
Доц. д-р Христо Сирашки
Доц. д-р Петранка Мидова
Доц. д-р Николай Нинов
Доц. д-р Людмил Несторов

Екип за техническо обслужване:

Анка Танева – стилев редактор
Ст. преп. Иванка Борисова – превод и редакция
на английски език
Милена Александрова – технически секретар

Съдържание

Студии

Анна Димитрова Димитрова
ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ – ИКОНОМИЧЕСКИ РАСТЕЖ И
ДЕТЕРМИНАНТИ НА ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТТА: ЛИТЕРАТУРЕН ОБЗОР5

Велизар Руменов Йорданов
ПРОУЧВАНЕ ПРОЕКТИРАНЕТО НА ДИСТРИБУЦИОННИ
КАНАЛИ ЗА ХРАНИТЕЛНИ СТОКИ:
КОНЦЕПТУАЛНО-МЕТОДОЛОГИЧНИ И ЕМПИРИЧНИ АСПЕКТИ26

Галя Колева Монева
МЕНЮ ИНЖЕНЕРИНГ – ИНСТРУМЕНТ ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ НА РЕВЕНЮ
МЕНИДЖМЪНТ В РЕСТОРАНТЪОРСКИЯ БИЗНЕС52

Грета Иванова Иванова
ИНТЕГРИТЕТЪТ В ОРГАНИТЕ НА ИЗПЪЛНИТЕЛНАТА ВЛАСТ
В БЪЛГАРИЯ75

Диман Христов Каранфилов
РИСКОВЕ ЗА ДЪРЖАВНИЯ БЮДЖЕТ ПРИ ПРИЛАГАНЕ
НА НУЛЕВА СТАВКА ПРИ ВОД МЕЖДУ БЪЛГАРСКИ
И РУМЪНСКИ ДРУЖЕСТВА93

Изабела Филипова Йонкова
РЕЛАЦИЯ „ЕТИЧНА ИНФРАСТРУКТУРА – ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ“
В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР115

Статии

Александра Георгиева Ангелова
ЕВРОПЕЙСКИ ПЛАНОВЕ И ПРОГРАМИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ
И ПРИОБЩАВАЩ РАСТЕЖ В РАЗВИВАЩИТЕ СЕ ИКОНОМИКИ139

Александър Тихомиров Личев
ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО ОТ ВЪЗРАЖДАНЕТО ДО СРЕДАТА НА 20 ВЕК –
ПРАКТИЧЕСКАТА ИНТЕРПРЕТАЦИЯ НА ЗАРАЖДАЩАТА СЕ
БЪЛГАРСКА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА КУЛТУРА153

Алексей Асенов Гудев
ПРОБЛЕМИ ПРИ ОБЛАГАНЕТО С ДДС НА ТУРИСТИЧЕСКИ
ДРУЖЕСТВА В ХИПОТЕЗА НА ФАЛИТ167

Анатоли Филипов Велковски
МИТНИЧЕСКИЯТ СЪЮЗ И ВЪНШНАТА ТЪРГОВИЯ
НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ – ДИНАМИКА И ТЕНДЕНЦИИ177

Богомил Методиев Богомилов ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ.....	191
Ваня Владимирова Галчева НАСОКИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА ФИНАНСОВИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА ТЪРГОВСКИТЕ АВТОМОБИЛНИ ПРЕДСТАВИТЕЛСТВА В БЪЛГАРИЯ	201
Васил Пламенов Василев СПЕЦИФИЧНИ ОСОБЕНОСТИ, СЪСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ ВРАЗВИТИЕТО НА ПАЗАРА НА ТРАНСПОРТНИ УСЛУГИ В БЪЛГАРИЯ	214
Гален Петров Русинов РОЛЯТА НА РЕГУЛАТОРНИТЕ РАМКИ НА ЕС ЗА ОГРАНИЧАВАНЕ НА ЕМИСИИТЕ ОТ ПАРНИКОВИ ГАЗОВЕ	226
Горян Благовестов Милев ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ИКОНОМИЧЕСКИТЕ СИСТЕМИ: ПРЕДПОСТАВКИ, ЗАКОНОМЕРНОСТИ, КОНЦЕПЦИИ	235
Елена Росенова Костадинова ДЕМОГРАФСКА ОЦЕНКА НА ПРИДУНАВСКИТЕ ОБЩИНИ КАТО ФАКТОР ЗА ИНТЕГРИРАНО РАЗВИТИЕ	247
Живка Антонова Петрова ВЛИЯНИЕ НА ПАРАЛЕЛНИЯ ИЗНОС НА ЛЕКАРСТВЕНИ ПРОДУКТИ ВЪРХУ ПАЗАРА НА ЛЕКАРСТВЕНИ ПРОДУКТИ В БЪЛГАРИЯ.....	263
Иванка Стефанова Янкова СТАТИСТИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ – ПОЛИТИКИ, МЕТОДОЛОГИЯ, ИНДИКАТОРИ.....	278
Ивелин Симеонов Кичуков БОРСОВ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ ДРУЖЕСТВА НА БЪЛГАРСКИЯ КАПИТАЛОВ ПАЗАР	294
Ивелина Йорданова Станева ESG СТРАТЕГИИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ В БЪЛГАРСКИТЕ БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ.....	307
Йордан Николаев Колев ИНТЕГРИРАН БАЗИРАН НА МЯСТОТО ПОДХОД – ОСНОВНИ СПЕЦИФИКИ И ПРИЛОЖЕНИЕ	322
Мирчо Радостинов Стоянов АНАТОМИЯ НА ФИНАНСОВИТЕ КРИЗИ: ОТ ГОЛЯМАТА ДЕПРЕСИЯ НАСАМ	335

Наталия Стоянчева Стоянова СТРАТЕГИЧЕСКИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕДРЕАЛИЗИРАНЕ ЦЕЛИТЕ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ В БИЗНЕС СЕКТОРА.....	345
Невена Руменова Ляскова-Великова РОЛЯ НА ИНОВАЦИИТЕ В ТУРИЗМА	359
Николай Василев Тодоров ЯПОНСКИ НОРМАТИВНИ РЕШЕНИЯ ЗА НАЛАГАНЕ МОДЕЛА НА КРЪГОВА ИКОНОМИКА	370
Петя Йорданова Тодорова ВЛИЯНИЕ НА КОНСТАТИРАНИ ОТ ПРИХОДНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ НЕРЕАЛНИ ДОСТАВКИ ВЪРХУ ОБЛАГАНЕТО ПО РЕДА НА ЗКПО НА КРЕДИТНИТЕ ИНСТИТУЦИИ	384
Пламена Йорданова Колева СТАТИСТИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА ДИНАМИКАТА НА ВХОДЯЩИЯ ТУРИЗЪМ В БЪЛГАРИЯ	396
Радка Иванова Василева ЛИКВИДАЦИОННИТЕ РАЗНОСКИ КАТО НЕДЕЛИМА ЧАСТ ОТ АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ПО ИМУЩЕСТВЕНО ЗАСТРАХОВАНЕ В БЪЛГАРИЯ.....	411
Радослав Радославов Хитов ФРАГМЕНТАРЕН АНАЛИЗ НА ПАЗАРА НА ПЕТРОЛ В СВЕТОВЕН МАЩАБ	427
Силвия Петрова Петранова ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ НА СЕКТОР АКВАКУЛТУРИ – ЕДИН ОТ СЪЛБОВЕТЕ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА „СИН РАСТЕЖ“	437
Снежана Веселинова Найденова ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯТ МОДЕЛ НА ОБУЧЕНИЕ КАТО ИНОВАТИВНА ПРАКТИКА В ОБРАЗОВАТЕЛНАТА СИСТЕМА – ПРОБЛЕМНИ ОБЛАСТИ, РЕЗУЛТАТИ И ЕФЕКТИ	452
Стелиян Богданов Стефанов ДАНЪЧНО-ОСИГУРИТЕЛНИ МОДЕЛИ В ЕС.....	469
Стефан Ангелов Пешов ПОЛЗИ ОТ ПОДОБРЯВАНЕ НА СЪБИРАЕМОСТТА ОТ ДАНЪЦИТЕ ВЪРХУ СДЕЛКИТЕ С ГОРИВА И НЕФТОПРОДУКТИ В БЪЛГАРИЯ	481
Тодор Димитров Георгиев ФОТОВОЛТАИЧНИТЕ ЦЕНТРАЛИ В ЕНЕРГИЙНИЯ БАЛАНС НА БЪЛГАРИЯ – СЪСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВИ.....	491

Христо Симеонов Василев ПОДХОДИ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА СТРАТЕГИИ ЗА ИНТЕГРАЦИЯ НА БИЗНЕСА.....	502
Цветомира Георгиева Велева МАКРОПРУДЕНЦИАЛНИТЕ ПОЛИТИКИ – ИНСТРУМЕНТ ЗА ПРЕДОТВРАТЯВАНЕ НА AD-НОС СИТУАЦИИ И РИСКОВЕ ПРИ БАНКИРАНЕТО	515
Цондю Стойчев Цондев ВЛИЯНИЕ НА ПАНДЕМИЯТА COVID-19 ВЪРХУ ЦЕНИТЕ НА НЕДВИЖИМИТЕ ИМОТИ – ГЛОБАЛНИ СВИДЕТЕЛСТВА И НАЦИОНАЛНИ ОСОБЕНОСТИ	529
Шендоан Ремзи Халит РОЛЯТА НА ЛИДЕРСТВОТО В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР.....	541

ГОДИШЕН
АЛМАНАХ
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ДОКТОРАНТИ
Студии и статии
Том XV – 2022, книга 18

Даден за печат на 18.12.2023 г., излязъл от печат 20.12.2023 г.
Поръчка № 18868; формат 16/70/100; тираж 60

ISSN 1313-6542

Издателство и печат: Академично издателство „Ценов“
Свищов, ул. „Цанко Церковски“ 11А