



**СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ**

**Факултет „Мениджмънт и маркетинг“**

**Катедра „Стратегическо планиране“**

---

**ЕЛИЦА ЛАЗАРОВА КРЪСТЕВА**

**ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ  
ИНОВАЦИОНЕН ПОТЕНЦИАЛ НА ФИРМИТЕ**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**за присъждане на образователната и научна степен „доктор”,  
докторска програма „Планиране”**

**Научен ръководител:**

**доц. д-р Михаил Симеонов Чиприянов**

---

**СВИЩОВ**

**2018**

Дисертационният труд е в обем от 190 страници, структуриран в три глави, въведение, заключение и приложения, с 23 фигури и 16 таблици. Използвани са 104 литературни източници, от които 39 български, 20 чуждестранни и 45 интернет източници.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита по реда на Закона за развитието на академичния състав в Република България пред научно жури от катедра „Стратегическо планиране“ към факултет „Мениджмънт и маркетинг“ при Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов.

## **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **1. Актуалност на темата на дисертационния труд**

*Актуалността* на изследването произтича от силно конкурентния общ пазар на Европейския съюз (ЕС), в който оперират българските агрофирми. В общите политики на ЕС от началото на 21 век иновационната политика придобива все по-голямо значение и се признава като ключов фактор за конкурентоспособността, производителността и устойчивостта на европейските икономики. Членството на България в ЕС оказва огромно влияние върху развитието на иновациите. Повечето страни – членки разчитат на ново знание и технологии като източник на висока добавена стойност и по-добро качество на живот. Провеждането на нецеленасочена, непоследователна и необезпечена с необходимото финансиране научна, технологична и иновационна политика в България рефлектира върху изключително ниската иновационна активност на бизнеса. Иновативните фирми в България, които съществуват чрез иновациите и се конкурират на основата на ново знание, са рядкост. Остарелите технологии, методи и начини на управление водят до пълен отказ от иновиране, но същевременно откриват много нови възможности и предизвикателства пред българските бизнес структури. Чрез иновациите се създава материалната и финансовата основа за стопанската дейност на организациите в условията на силно конкурентна среда. Тяхното оцеляване и развитие в значителна степен зависи от разкриването и укрепването на иновационния им потенциал. Предложената методология за разкриване на иновационния потенциал ще подпомогне българските организации от агробизнеса да подобрят своята конкурентоспособност и оптимално да оползотворят своите силни страни и благоприятните възможности на външната среда.

Изследването се основава на български и чуждестранни публикации в областта на бизнес планирането, реализирането на общите и иновационните фирмени стратегии. В българската литература има сериозни изследвания върху подходите и методите за оценка и развитие на иновационния потенциал в организациите (Панайотов, Д.; Паунов, М.; Борисов, Б.; Ангелов, Г.; Тодоров, К.; Стоянов, Д.; Георгиева, Т.; Георгиев, И.; Богданова, М.; Варамезов, Л.; Пантелеева, И.; Петров, М. и др.), но голяма част от българските фирми, особено тези в селското стопанство, имат ниска иновационна активност и внедряват нови процеси и продукти на ниско равнище на новост. Това налага потребността от допълнителни разработки в областта на идентифицирането, оценката и развитието на иновационния потенциал на българските организации от агробизнеса.

## **2. Обект и предмет на изследването**

*Обект* на изследване в настоящата разработка са агрофирмите от Северния централен район на България. По достигнатата степен на икономическо развитие Северният централен район има сходни характеристики с четири от шестте български района на ниво NUTS 2, в които селското стопанство е приоритетен отрасъл. Районът разполага с научен и интелектуален потенциал за реализиране на научно-изследователска и развойна дейност (НИРД), но заема едно от последните места в страната по този показател, особено организациите от агробизнеса.

*Предмет* на изследване са възможностите за разкриване на стратегическия иновационен потенциал в българските агрофирми от Северния централен район.

## **3. Цел и задачи на дисертационния труд**

*Основната цел* на настоящото изследване е да бъдат очертани насоки за развитие на стратегическия иновационен потенциал на

агрофирмите като основен фактор за подобряване на тяхната конкурентоспособност.

За постигането на целта са поставени следните **задачи**:

1. Характеризиране на иновациите като средство за повишаване конкурентоспособността на българските агрофирми;
2. Анализирание на факторите за изграждане и укрепване на иновационния потенциал на агробизнеса;
3. Формиране на инструментариум за изследване на стратегическия иновационен потенциал;
4. Апробиране методологията за оценка на иновационния потенциал в агрофирмите;
5. Очертаване на възможните стратегии за развитие на иновационния потенциал на агрофирмите в Северния централен район и генериране на стратегически профили;
6. Анализирание готовността на агрофирмите в Северния централен район за прилагане на иновационни стратегии.

#### **4. Изследователска теза**

**Основната научноизследователска теза** в дисертационния труд е, че развитието на стратегическия иновационен потенциал изисква разработването и прилагането на подходящ инструментариум. Съвместното прилагане на SWOT анализ, технологичен одит и бенчмаркинг в българските агрофирми е надежден инструмент за преодоляване на този проблем. Активното използване на предложената методология стимулира изграждането и укрепването на иновационния потенциал, особено при преобладаващите малки земеделски стопанства с ниска конкурентоспособност и липсващ квалифициран персонал.

## **5. Методология на изследването**

В разработката са използвани **традиционни научно-изследователски методи**: общонаучни изследователски методи – исторически и логически метод; емпирико-теоретични методи – наблюдение, описание и измерване; логико-теоретични методи – сравнение, анализ, синтез, индукция и дедукция; статистически методи. Използвани са следните **аналитични инструменти**: анализ и обобщение на литература, таблично, графично и схематично представяне на характеристики и тенденции, анкетно проучване.

## **6. Ограничителни условия на изследването**

Извън обхвата на настоящото изследване остават микрофермите и едноличните организационни форми, в които липсва стратегическо управление/планиране, както и големите земеделски стопанства, които заемат основни пазарни позиции и срещат значително по-малко проблеми при разкриването и развитието на иновационния си потенциал.

## **7. Апробация**

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита пред научно жури от катедра „Стратегическо планиране“ към факултет „Мениджмънт и маркетинг“ при Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов.

Отделни части от него са публикувани в специализирани научни издания. Основните авторови идеи са докладвани на презентации на научноизследователски проекти към ИНИ на СА „Д. А. Ценов“ – Свищов и конференции с национално и международно участие.

## **II. ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Структурата на дисертационния труд следва възприетия от автора изследователски подход и е подчинена на дефинираните цел и задачи на изследването.

Дисертационният труд е в обем от 189 стандартни страници, които включват титулна страница, увод, изложение, обособено в три глави, заключение и библиография. В основния текст са включени 16 броя таблици и 23 броя фигури. В края на изследването се прилагат 3 броя приложения.

В съдържателно отношение дисертационният труд е структуриран в следните части:

Въведение

### **Глава I. ИНОВАЦИИТЕ КАТО СРЕДСТВО ЗА ПОВИШАВАНЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА БЪЛГАРСКИТЕ АГРОФИРМИ**

1.1. За съвременните аспекти на иновациите

1.1.1. Същност и характеристики на иновациите

1.1.2. Видове иновации в агросектора

1.2. Иновационен потенциал – същност и обща характеристика

1.2.1. Дефиниране и обхват на иновационния потенциал

1.2.2. Ключови фактори за увеличаване на иновационния потенциал

1.2.3. Характеристика на иновационния потенциал в България и състояние на агробизнеса

Обобщения от Първа глава

### **Глава II. ИНСТРУМЕНТАРИУМ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ ИНОВАЦИОНЕН ПОТЕНЦИАЛ НА АГРОФИРМИТЕ**

2.1. Методология на изследването

2.2. Приложение на SWOT анализа при разкриване на стратегическия иновационен потенциал на агрофирмите в Северния централен район

2.3. Технологичен одит – същност, предназначение, методика на провеждане по примера на агрофирма от Северния централен район

2.4. Възможности и ограничения при използването на бенчмаркинг за разкриване на стратегическия иновационен потенциал на агрофирми от Северния централен район.

Обобщения от Втора глава

### Глава III. СТРАТЕГИИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ИНОВАЦИОННИЯ ПОТЕНЦИАЛ НА АГРОФИРМИТЕ

3.1. Иновационни стратегии – обща характеристика

3.2. Приложими иновационни стратегии в агробизнеса

3.3. Оценка на готовността на агрофирмите да прилагат иновативни стратегии

3.4. Стратегически профили на иновационна активност в агросектора

Обобщения от Трета глава

Заклучение

Използвани източници

Приложения



### **III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

#### **ВЪВЕДЕНИЕ**

Обоснована е актуалността на разработката и е изведена практическата значимост на изследването. Дефинирани са обектът, предметът и изследователската теза на дисертацията, формулирана е целта и са поставени конкретни задачи за изпълнение. Посочени са методологията и ограничителните условия на изследването.

#### **Глава I. ИНОВАЦИИТЕ КАТО СРЕДСТВО ЗА ПОВИШАВАНЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА БЪЛГАРСКИТЕ АГРОФИРМИ**

Първата глава на дисертационния труд е с изразен теоретичен характер. Изследвани са съвременните аспекти на иновациите, като са открити същността и характеристиката им. Систематизирани са отделните видове иновации и техните възможности за приложение в агросектора. Изведени са степени на приложимост на отделните видове иновации в българските агрофирми. Представени са същността и общата характеристика на иновационния потенциал в България и е изследвано текущото състояние на иновационната активност в агробизнеса.

В структурен аспект първа глава се състои от два параграфа със съответните подпараграфи.

##### **1.1. За съвременните аспекти на иновациите**

Параграф 1.1. включва два подпараграфа.

##### **1.1.1. Същност и характеристики на иновациите**

За да се определи даден продукт, производствен процес или организация за иновативен, минималното изискване е, същият да бъде нов

или значително подобрен за практиката на дадена фирма. Това включва в категорията на иновациите продукти, производствени процеси и методи, новосъздадени от фирмите и появили се за първи път на пазара и/или продукти, производствени процеси и методи, вече съществуващи на пазара и заимствани от други фирми или организации.

Справочникът от Осло е особено полезен при изследване на понятието за иновация. Съгласно него фирмената промяна не е удачно да се отъждествява с иновация. Разграничението между фирмената промяна и иновациите е систематизирано в Таблица 1.1.

Таблица 1.1.

*Разграничаване на иновациите от фирмената промяна*

<b>(Фирмена промяна) Иновация НЕ е:</b>	<b>Иновация Е:</b>
➤ Осъвременяване на оборудването без съществени промени в спецификациите;	➤ Коренни промени и усъвършенствания на оборудването;
➤ Няма продуктова иновация на ниво дистрибуция;	➤ Продуктова иновация има само на ниво производител;
➤ Комплектоване или разкомплектоване на продукт без съществена промяна в характеристиките му;	➤ Различия в характеристиките на продукта спрямо останалия асортимент;
➤ Промени в цените в резултат от намаление на цената на ресурса;	➤ Добавяне на качество към продукт, което води до промяна в цената;
➤ Опростяване и минимизиране на разходите на работния процес чрез елиминиране или опростяване на процесите;	➤ Използването на маркетингови или организационни модели за създаване на нови процеси;
➤ Сезонни промени без съществени промени в характеристиките на продукта.	➤ Фундаментално различен продукт; ➤ Радикална промяна е част от използван от фирмата маркетингов подход – маркетингова иновация.

### **1.1.2. Видове иновации в агросектора**

Многообразието от форми на протичане на иновационните процеси в бизнес практиката спомага за обособяване на различни класификации (вж. Таблица 1.2.), в които иновациите се групират по предварително подбрани критерии.

Таблица 1.2.

Систематизация на видовете иновации според степента на приложимост в българските агрофирми

Признак за класифициране	Видове иновации	Степен на приложимост в българските агрофирми
<b>1) Според резултата</b>	продуктови иновации	Частично приложими. Най-често агрофирмите предпочитат закупуването на международни сортове, тъй като българските сортове са патентовани и поддържат по-висока продажна цена. За създаването на нови сортове отговаря Селскостопанската академия (ССА), която към 2016 г. е патентовала над 400 нови сорта растения, но все още им търси пазар.
	процесни иновации	Високо приложими. Автоматизацията на процесите в агробизнеса е на много високо ниво. В световен мащаб се разработват безпилотни трактори, с които се извършват всички процеси, но в България се закупуват по-евтини полуавтоматизирани и автоматизирани земеделски машини и съоръжения.
	пазарни иновации	Високо приложими. Пазарното представяне на селскостопанските продукти е от основно значение за конкурентността на българските агрофирми в общоевропейския пазар.
	финансови иновации	Високо приложими. Диверсификацията на пазарния портфейл е начин за управление и минимизиране на по-високия производствен риск в селското стопанство, свързан с неизявяване на сортове и породи, лоши климатични условия и т.н. Още повече, че инвестирането във финансови иновации осигурява и алтернативни източници на доходи за агрофирмите.
	организационни иновации	Високо приложими. Земеделието е един от най-старите отрасли в икономиката и управлението и организацията са обект на дългогодишни изследвания, но процесите на автоматизация налагат преосмисляне на традиционните модели за организация на селскостопанското производство.
	логистични иновации	Високо приложими. Логистиката е ключов фактор за ефективната пазарна реализация особено при доставянето на малотрайни непреработени селскостопански продукти и полуфабрикати. В световен мащаб е утвърдена тенденцията за скъсяване на пазарните цикли, свързани със стокооборота.
	радикални иновации	Частично приложими. Създаването на биогорива е пример за оползотворяване на съществуващи технологии по нов начин и създаване на нови потребителски ценности, но пазарната ниша е ограничена.

<b>2) Степен на промяна</b>	псевдоиновации	Високо приложими. Интегрирането на България в общоевропейския пазар и отварянето към световните пазари позволяват заимстване на добри земеделски производствени практики, нови за българските условия. Например директни продажби на селскостопански продукти, употребата на арония при винопроизводство, италианският опит „Отгледай овца“ и пр., които по същество представляват компилации, имитации, опростяване, консолидация и обикновено водят до повишаване на цената.
	усъвършенствания	Високо приложими. Използването на торове и препарати за предизвикване на растеж, растителна защита и борба със плевелите осигурява високи добиви при ниски цени. Приложението на Генетично модифицираните организми се отразява неблагоприятно върху биоразнообразието и човешкото здраве, поради което подлежи на контрол и ограничения в ЕС.
<b>3) Степен на новост</b>	радикални (революционни) иновации	Частично приложими. В световен мащаб се разширява Wellness индустрията и биоземеделieto, но ниските добиви и високата себестойност на биопродуктите силно стесняват пазарната ниша.
	инкрементални иновации	Високо приложими. Българският агробизнес все още не е изчерпал сравнителните предимства (по-ниски цени на входящите ресурси – земя, работна сила и др.) и псевдоиновациите и усъвършенстванията в значителна степен подобряват производителността на труда, снижават себестойността на продукцията и укрепват конкурентоспособността на бизнес организациите.
	крупни иновации (разрушителни иновации)	Слабо приложими. Създаването на нови технологии в селското стопанство – например, безпилотни трактори (Америка), е рядко събитие и високите цени ограничават бързото им навлизане в конвенционалното земеделско производство.
<b>4) Радикалност на предизвиквателните промени</b>	еволюционни иновации	Високо приложими. Това е естественият път на развитие на селскостопанското производство и реализация. Слабо рискови и създаващи минимални промени, но с дълъг срок на въздействие. (продуктови)
	радикални иновации	Частично приложими. Организацията на производство на биопродукти може да се разглежда като радикална иновация. За разлика от конвенционално произвежданите селскостопански продукти, които директно се предлагат на пазара, биологичните продукти задължително преминават през подготвителен период и подлежат на сертифициране от лицензирани органи. (организационни)
	системни/ трансформативни	Високо приложими. Членството на България в ЕС е свързано с прилагане на Общата селскостопанска политика, която поставя нови правила и изисквания (регламенти) към

	иновации	селскостопанското производство. Това налага цялостно реструктуриране на системата и продължителен период за адаптиране и извличане на пълния иновационен ефект при висока степен на риск. Ето защо към настоящия момент българските селскостопански производители не са конкурентноспособни на силно субсидираните агрофирми в развитите европейски държави (например, германски картофи, френско краве масло, полско пастьоризирано прясно мляко и др.).
<b>5) Фирмена иновационна стратегия</b>	отворени иновации	Високо приложими. Селскостопанската техника е скъпоструваща, високо специализирана и се използва неравномерно. За преобладаващите малки и средни земеделски стопанства отворената иновация е широко приложима за съвместно закупуване и използване на технически средства – сушилни, зърнобазис, сортировъчни и пакетажни цехове и т.н. (междуфирмено технологично сътрудничество), както и за търговско кредитиране при преференциални цени (семена, торове и посадъчен материал срещу изкупуване на продукцията).
	затворени иновации	Високо приложими. Особено подходящи за агрофирми със затворен цикъл на производство и предприятията за преработка на селскостопански продукти със собствена търговска марка (мед от червен здравец и мурсалска билка, кисело мляко „Боженци“, биопродукти и т.н.)
<b>6) Водещата причина за иновиране</b>	пазарно теглени иновации	Високо приложими. Преминаване към производство, продиктувано от незадоволени пазарни потребности с висок марж на печалбата и висок риск. Някои нетрадиционни селскостопански производства в България са отглеждане на шафран, трюфели, щрауси, нутрии, мидени ферми и др.
	пазарно тласкани иновации	Високо приложими. Пловдивски панаир за агротехника представя на пазара научно-изследователски открития и прототипи на нова селскостопанска техника с нови технологични възможности (млекомати, пакетажни и сортиращи машини, безпилотни трактори, електронно управляеми комбайни и т.н.).
<b>7) Степен на новост и лаг между идея и реализация</b>	основни иновации	Високо приложими. Типичен пример за основни иновации в агробизнеса е производството на нетрадиционни и биологични селскостопански продукти.
	подобри иновации	Високо приложими. Например отглеждането на енергийни култури и производството на биогорива, които осигуряват висока доходност при ниска себестойност.
	псевдоиновации	Високо приложими. Опаковане, сортиране, подбор на селскостопански продукти за

		конкретен регион.
<b>8) Степен на новост за фирмата, пазара, потребителите</b>	нови продукти	Високо приложими. Създават се нови сортове и породи, генна банка с генетичен материал и пр., но българските агрофирми се ориентират към предлаганите от транснационалните компании по евтини високодобивни продукти, независимо от по високата устойчивост на местните сортове и породи.
	нови продуктови линии	Високо приложими. На българския пазар навлизат нови селскостопански продукти (калифорнийски червеи, шафран, нутрии, аквакултури и др.).
	нови продукти, допълващи продуктовата линия	Високо приложими. Характерно за селското стопанство е, че успоредно с основните продукти се произвеждат съпътстващи и взаимодопълващи продукти.
	усъвършенствани продукти	Високо приложими. Селскостопански продукти, произведени по стандарт (УХТ технология за производство на пастъоризирано прясно мляко, търговска марка за кисело мляко, сирене и пр.).
	препозиционирани продукти	Високо приложими. Например, повечето земеделски култури (овес, рапица, пшеница, ечемик и др.) основно се използват за изхранване, но се разширява употребата им и в преработвателните предприятия – пивоварни, рафинерии за етерични масла, инсталации за биогорива и др.
	нови продукти с по-ниски цени	Частично приложими. Големите арендатори в селското стопанство предлагат по-ниски цени, поради по-високата механизация на производствените процеси и по големия оборот.
<b>9) Степен на промяна на потребителското поведение</b>	последователни иновации	Високо приложими. Затварянето на производствения цикъл, хоризонталната и вертикалната интеграция в селското стопанство се основават на последователните иновации. Например, земеделски стопанства за мляко произвеждат сирене, кашкавал, извара, сметана, сухи млека.
	иновации, променящи потреблението	Високо приложими. Директни доставки на селскостопански продукти „От фермата до вилницата“, млекомати, дегустационни центрове и др.
	иновации, създаващи ново потребление	Частично приложими. Биопродукти и биогорива.
<b>10) Според вида организационна иновация</b>	продуктови иновации	Частично приложими. Селектиране на сортове и породи.
	производствени (процесни) иновации	Високо приложими. Биопроизводство.
	организационни	Високо приложими. Клъстериране, коопериране за производство и реализация на

	(управленски) иновации	селскостопански продукти.
	маркетингови иновации	Високо приложими. Едни и същи селскостопански продукти се произвеждат в различни стопанства с различно качество. Инвестициите в маркетингови иновации (търговска марка, бранд, географски наименования и др.) укрепват конкурентоспособността и осигуряват по-висок пазарен дял на агрофирмите.



## **1.2. Иновационен потенциал – същност и обща характеристика**

В параграф 1.2. са включени три подпараграфа.

### **1.2.1. Дефиниране и обхват на иновационния потенциал**

*Иновационният потенциал се свързва със способността на фирмите да проектират и пуснат в производство нов или неусвоен продукт/услуга, да завоюват нови пазари, да внедрят нови процеси, т.е. възможността им да се развиват въз основа на ново знание, като по този начин се извежда конкурентно предимство. Следователно иновационният потенциал може да се разглежда като съвкупност от различни ресурси – интелектуални, материално-технически и др. От една страна, това са *интелектуални ресурси*, които могат да включват: патенти, лицензи, технологична документация, бизнес планове, иновационна програма и др. От друга, са *материално-технически ресурси*, съставени от технологично оборудване (площадки, опитно-лабораторни бази и др.) и *финансови средства* (собствени и привлечени). *Човешкият фактор* определя иновационния потенциал на фирмата, чрез: лидера – новатора, персонал с творчески способности, партньорство с научноизследователски университети, опит в провеждането на научно-изследователска и развойна дейност (НИРД), опит в управлението на иновационни проекти и др. *Инфраструктура* – обособени звена за НИРД, патентен отдел, информационен отдел, отдел за научно-техническо разузнаване и др., както и други ресурси, необходими за осъществяването на иновационна дейност.*

Между отделните бизнес структури и средата съществува сложно и непрекъснато взаимодействие. Средата като съвкупност от условия, фактори, сили, институции и ограничения въздейства върху развитието, поведението, дейностите и резултатите на организацията и оказва съществено влияние върху нейния иновационен потенциал. Елементите на

средата и комбинацията между тях въздействат върху решението на предприятието да осъществява иновации.

В научната теория се дискутира връзката на иновационния потенциал с големината на бизнес структурата. J.A. Schumpeter и J.K. Galbraith лансират хипотезата, че поради своя по-голям достъп до финансови ресурси големите фирми притежават по-голям иновационен потенциал в съвременните условия. Редица публикации защитават обратната хипотеза, че важна роля в регионалните и националните иновационни процеси играят малките и средните предприятия, тъй като са по-независими от установените линии в техническото развитие и консервативните практики и са ограничени проблемите „ръководител – изпълнител“. Други изследвания търсят връзка между големината на фирмата, вида на иновациите и заетостта. На основата на разгледаните в подпараграфа емпирични изследвания за разкриване на иновационния потенциал в световната бизнес практика се доказва, че изводите трябва да се обвързват както с особеностите на съответния стопански сектор, така и с техния национален контекст.

### **1.2.2. Ключови фактори за увеличаване на иновационния потенциал**

Факторите, влияещи върху иновационния потенциал на фирмено, национално и глобално равнище, са предмет на сериозни изследвания в икономическата теория. Фирменият иновационен потенциал е детерминанта от степен на готовност на агрофирмата да изпълнява поставените цели в областта на своето иновационно развитие. Просперитането на бизнес структурата зависи от нейния иновационен потенциал и от способността на ръководството да го реализира.

Анализът на фирмения иновационен потенциал по правило включва изследването на такива фактори, като:

- наличие на ресурси за иновационна дейност, а също и тяхното разпределение в предприятието;
- способност за реагиране на новаторските действия на конкурентите и отчитане на тенденциите в развитието на отрасъла, в който функционира;
- способност на мениджмънта да разбира технологичната среда на бизнеса; структурни и социокултурни особености на предприятието, влияещи на предприемаческото поведение;
- способност на ръководството да взема решения за реализация на предприемачески инициативи и др.

Специфичните иновационни фактори могат да се обособят в три направления според: влиянието им при определянето на вида и съдържанието на иновационната стратегия, направленията и степента на новост на иновационния резултат, активността им за иновационното сътрудничество. Фокусират се факторите, формиращи специфичните характеристики на иновационния процес, въздействащи върху неговите времеви и съдържателни аспекти. От подобни позиции специфичните иновационни фактори могат да се обособят в 9 групи: собственик (мениджър); фирмени стратегии; ресурсна осигуреност; персонал; иновационно поведение; иновационен процес; сътрудничество; пазар; институционална подкрепа.

### **1.2.3. Характеристика на иновационния потенциал в България и състояние на агробизнеса**

След 1989 г. и продължителния преходен период България значително изостава в своето иновативно и технологическо развитие и в конкурентоспособността на националната икономика. През 2004 г. се приема Национална иновационна стратегия, в резултат на която се създават първите, макар и силно ограничени, целенасочени мерки в

подкрепа на иновациите в условията на прехода към пазарна икономика – създават се Фонд "Научни изследвания" и Национален иновационен фонд за целево финансиране на важни практикоприложни проекти, изграждат се Центрове за компетентност, стартира Оперативна програма „Конкурентоспособност“. С цел да се обхванат финансовите и нефинансовите инструменти за насърчаване на иновационната активност в страната, в програмния период 2014 – 2020 г. се разработват няколко оперативни програми на национално ниво, натоварени с реализирането на прехода към „икономика на знанието“, заложен в рамковата програма „Хоризонт 2020“ – оперативните програми „Иновации и конкурентоспособност“, „Наука и образование за интелигентен растеж“ и Иновационната стратегия за интелигентна специализация.

В годишната класация на Съюза за иновации, водеща инициатива на стратегията „Европа 2020“, България е с най-драстичен спад и вече заема последно място в ЕС. Подобна е оценката за България и според Индекса на глобалната конкурентоспособност 2016 – 2017 г. Индексът за страната, измерващ състоянието и качеството на научноизследователската и иновационната инфраструктура, иновационните дейности на фирмено равнище и постигнатия икономически ефект, е спаднал с 11,3% в сравнение с 2010 г. (от 66,5 до 59 през 2016 г.). Общият иновационен индекс на страната по методиката позиционира България в групата на „скромните иноватори“, което е най-ниската възможна позиция (заедно с Румъния). Независимо от слабото представяне на България по почти всеки от 25-те индикатора, националната икономика притежава относително предимство по отношение на интелектуалната собственост, качеството на човешките ресурси и икономическия ефект от създаването и внедряването на иновации. Стабилната макроикономическа среда се съчетава с много ниски равнища по показателите за иновационен потенциал (неефективна инфраструктура, институционални бариери, качество на научните

разработки, бизнес разходи за НИРД, взаимодействие между университети и бизнес в областта на изследванията и развойната дейност).

Като цяло българската иновационна система се характеризира със слабо търсене и предлагане на иновации. Слабото вътрешно потребление не насърчава фирмените иновации. Експортно ориентирани фирми развиват иновации в зависимост от потребностите на външните пазари и често предпочитат закупуването на чуждестранни нововъведения. Не се очертава тенденция за развитието на силна фирмена наука.

На фона на тази национална иновационна активност състоянието в един от най-важните сектори – агробизнесът, е аналогично. Тревожна констатация е наличието на слаби хоризонтални и вертикални връзки в хранителната верига. *Пазарната инфраструктура* в България все още е неразвита – слабо развити са схемите за директни продажби и маркетингът на местни продукти. В сектора на производство на храни преобладават микрофирмите, но над 50% от добавената стойност се създава от средните фирми, а около 25% - в големите фирми. Участието на земеделските стопани в групи и организации на производители е много ограничено. Голяма част от земеделските производители, особено в растениевъдството, нямат предварително сключени търговски договори. Съществува несъответствие както в структурата на производството и предлагането на земеделски продукти, така и в структурата на търсенето им.

*Вертикалното сътрудничество* между земеделски стопани, преработватели и търговци в България е слабо поради липса на традиции, раздробеност на производството, липса на подходящи форми и стимули за изграждане на дългосрочни партньорства. Този проблем е пречка за дългосрочното планиране, увеличава риска и намалява стимулите за инвестиции. Той е пречка и за въвеждане на иновации по цялата верига на първичното производство, преработката и реализацията на продукцията. Поради това е необходимо насърчаване на създаването и развитието на

дългосрочни партньорства в селскостопанската и хранителната верига, насочени към осигуряване на качество и стабилност на доставките, подобряване на маркетинга, развитие на пазарите и иновации в продуктите, процесите и технологиите.

### **Обобщения от Първа глава**

В изложението на първа глава от настоящата разработка иновациите са разгледани като средство за повишаване конкурентоспособността на организациите в агробизнеса на България. Във връзка с това могат да се синтезират следните изводи и обобщения.

*Първо.* За подобряване на конкурентоспособността на бизнес организациите в селското стопанство са необходими иновации и обновление на производствените практики. Относителната нееластичност на част от произвежданите продукти и спецификата на селскостопанското производство поставят изисквания към иновационния процес. Членството на България в Европейския съюз оказва влияние върху иновациите в агробизнеса, като осигурява сериозен финансов ресурс и в същото време определя задължителни стандарти за производството и реализацията на селскостопански продукти, с което поставя външните рамки на иновационна активност в сектора.

*Второ.* Голяма част от българските фирми имат ниска иновационна активност и внедряват нови процеси и продукти на ниско равнище на новост. Ключовите фактори за разкриване на иновационния потенциал се анализират през призмата на обекта на изследването. В този смисъл в разработката е потърсена връзката между националния иновационен потенциал и ключовите фактори на иновационната среда в агрофирмите. В разработката е идентифицирано приложението на отделните видове иновации в агрофирмите. На основата на направения анализ са систематизирани видовете иновации според степента на тяхната приложимост в българските агрофирми.

*Трето.* Провеждането на плановата и управленска дейност във връзка с иновационното развитие на организациите от агробизнеса се извършва в условията на многостранно взаимодействие между външните и вътрешните фактори, което предопределя и разнообразни варианти за решение. Затвърждава се позицията, че за да се увеличи надеждността при формирането и осъществяването на мениджърските решения за развитие на стратегическия иновационен потенциал на агрофирмите, следва да се повиши тяхната методическа аргументираност.

## **Глава II. ИНСТРУМЕНТАРИУМ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ ИНОВАЦИОНЕН ПОТЕНЦИАЛ НА АГРОФИРМИТЕ**

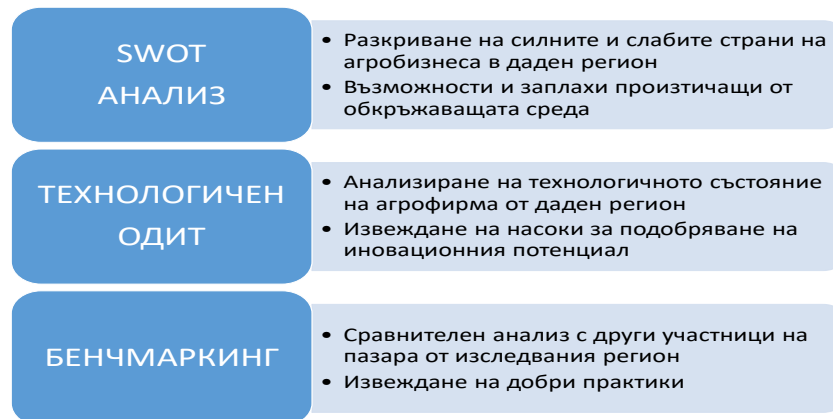
Втора глава на дисертационния труд има емпиричен характер, като при оценката на стратегическия иновационен потенциал на агрофирмите е предложена авторова методологическа последователност за изследване. В структурен аспект втора глава се състои от четири параграфа.

### **2.1. Методология на изследването**

Предложена е разширена методология за разкриване иновационния потенциал на бизнес организациите, включваща следните отделни стъпки, представени на Фигура 2.1.:

1. осъществяване на *SWOT анализ* на секторно ниво за региона, в който оперира конкретната бизнес организация;
2. провеждане на *вътрешен технологичен одит* в конкретна организация от сектора;

### 3. осъществяване на *бенчмаркинг* и сравнение на водещите фактори.



*Фигура 2.1. Стъпки при разкриване иновационния потенциал на организациите*

*Първата стъпка* използва метода на SWOT анализа за идентифициране на вътрешните и външните фактори на секторно ниво за региона. Анализът позволява да се очертаят възможностите и заплахите, които биха могли да се оползотворят с разработването на иновационния потенциал, както и да се анализират силните и слабите страни на агрофирмите от даден регион.

*Втората стъпка* включва провеждането на вътрешен технологичен одит и има за цел задълбочаване на анализа и конкретизиране на технологичното ниво, както и измерване на иновационния потенциал на агрофирма.

*Третата стъпка* използва бенчмаркинга за сравняване на водещите фактори и разкриване на иновационния потенциал на анализирания обект. На тази основа се подчертава връзката с направените изводи от SWOT анализа и технологичния одит, като анализът приключва с изследване на добри практики и предложения и насоки за подобрене на агрофирмата.



Апробирането на предложената методология е осъществено в организации от агробизнеса в Северния централен район.

## **2.2. Приложение на SWOT анализа при разкриване на стратегическия иновационен потенциал на агрофирмите в Северния централен район**

За целите на настоящото изследване е извършен SWOT анализ на селскостопанските производители от Северния централен район, като при набелязването на факторите на въздействие е проведено анкетно проучване сред 132 аграрни фирми чрез извадка по метода на случайния неповторен подбор в периода март – септември 2015 г. След идентифицирането на вътрешните и външните характеристики на отрасъла в Северния централен район е извършено интервю сред 30 управители на агрофирми за определяне на експертни оценки и посоката на влияние на отделните фактори. В Приложение 2 на дисертационния труд е посочен общият брой на земеделските стопанства в България и Северния централен район по вид отглеждана продукция и според размера на стандартната продукция по класове. По този начин се аргументират основанията за обобщения, адресирани към преобладаващите малки и средни земеделски стопанства в България, изпитващи най-голяма потребност от методическа подкрепа при развитие на стратегическия си иновационен потенциал.

Скалата за определяне на факторните влияния е, както следва:

- ✓ 0 – 5 – отрицателно въздействие на фактора върху селскостопанското производство в района, като колкото по-близо до 0 е дадената оценка, толкова по-неблагоприятно е въздействието и обратното;
- ✓ 5,1 – 10 – благоприятно въздействие на фактора, като колкото по-близо до 10 е дадената оценка, толкова по-благоприятно е въздействието върху селскостопанското производство.

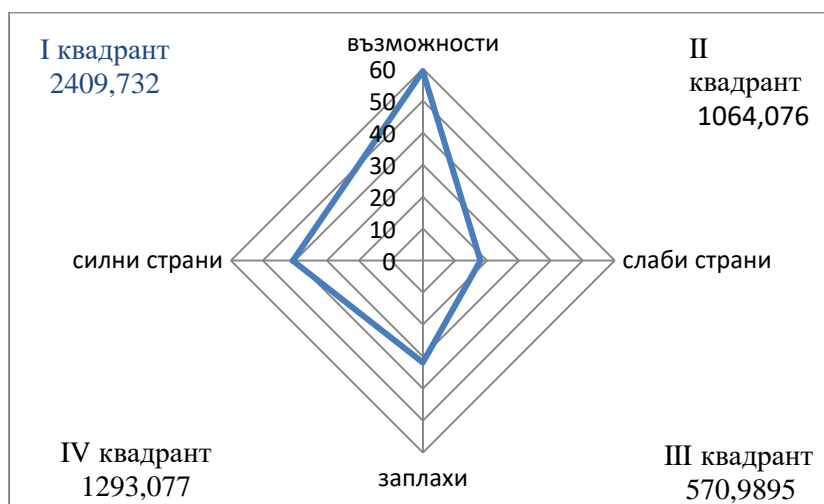
В Таблица 2.2. са ранжирани по степен на важност вътрешните и външни фактори по силни и слаби страни, възможности и заплахи.

Таблица 2.1.

*SWOT анализ – факторно разпределение на селскостопанското производство в Северния централен район*

Силни страни (S)	Слаби страни (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Традиции в селскостопанското производство</li> <li>2. Развитие на биологично земеделие</li> <li>3. Експортна ориентация на производството</li> <li>4. Фирмени стратегии, ориентирани към подобряване на качеството и иновации</li> <li>5. Възрастовата и образователната структура на управителите на земеделските стопанства и заетите в земеделието</li> <li>6. Диверсификация на икономическите дейности в селските общини в региона</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Липса на механизми за управление на риска</li> <li>2. Висок дял на фиксираните разходи и времеви лаг в селското стопанство</li> <li>3. Слабо технологично обновление, неизползване на научно – развойна дейност и неефективно развитие на човешките ресурси</li> <li>4. Слаба икономическа активност и предприемачество в селското стопанство</li> <li>5. Ограничени вертикални връзки – коопериране, сътрудничество</li> </ol>
Възможности (O)	Заплахи (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Благоприятни климатични особености и местоположение – биоразнообразие и ландшафт, агроекологичен потенциал</li> <li>2. Възможности за обучение – в т.ч. трансфер на знания и обучение през целият живот</li> <li>3. Търсене на селскостопански продукти на международните пазари (възможности за пазарна експанзия)</li> <li>4. Достъп до европейско финансиране</li> <li>5. Достъпност на информацията, консултантски услуги в областта на европейските програми и проекти, мрежи за обмен на добри иновативни решения в земеделието</li> <li>6. Благоприятни потребителски нагласи към произвежданите селскостопански продукти</li> <li>7. Използване на природните ресурси</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Завишен риск от природни бедствия, от неизбяване качествата на сортовете и породите и др.</li> <li>2. Ориентация към осъществяване на монокултурно селскостопанско производство</li> <li>3. Силна зависимост от транснационалните компании в хранителната верига (семена, торове, препарати)</li> <li>4. Циклични спадове и колебания в цените на селскостопанските стоки</li> <li>5. Отрицателен естествен и механичен прираст, миграционни потоци от селските райони към градските</li> <li>6. Ниски равнища на изкупните цени в селското стопанство</li> <li>7. Несигурност при разпределяне на целевите средства за подпомагане</li> <li>8. Неизразени хоризонтални и вертикални връзки в хранителната верига</li> </ol>

*SWOT* профилът на земеделските производители в Северния централен район, представен на Фигура 2.2., е позициониран в I-ви квадрант. Профилът, изчислен като произведение на сумите от осреднените експертни оценки по два съседни вектора и сключен между осите на координатната система и нейния център, е най-голям. Това дава основание на селскостопанските производители в Северния централен район да развиват стратегия от агресивен тип, тъй като са налице изразени силни страни и съществуват благоприятни възможности на външната среда. Въпреки това е нужно да се подчертае граничният характер на получените резултати в изследването и че промяна в условията би могла да се отрази върху направените изводи.



Фигура 2.2. *SWOT* профил на земеделските производители в Северния централен район

Този подход предполага фокусиране на действия от следния тип:

1. Развитие на агроекологичния потенциал на агрофирмите, като се използват благоприятните климатични особености, местоположение и традиции в селскостопанското производство;
2. Фокусиране върху биологично земеделие поради положителните потребителски нагласи към произвежданите биопродукти;

3. Подобряване на експортната ориентация на производството не само на непреработени земеделски продукти, но преориентиране към износ на преработени продукти;
4. Формулиране на иновационни стратегии и осигуряване на достъп до европейско финансиране, участие в мрежи за обмен на добри иновативни решения в земеделието;
5. Подобряване на възрастовата и образователната структура на заетите в земеделието чрез трансфер на знания и обучение през целия живот;
6. Диверсификация на икономическите дейности в селските общини в региона.

Горепосоченото дава основание да се твърди, че селското стопанство в Северния централен район е с голям потенциал за развитие. Важно е да се разгърнат възможностите и да се превърнат в устойчиви силни страни. На следващ етап от анализа следва да се предложат мерки на агрофирмите за предпазване от заплахите на външната среда чрез разгръщане на пълния потенциал на техните силни страни и възможности. В тази насока трябва да се разгърне агроекологичният потенциал на района и да се ограничи заплахата от монокултурно селскостопанско производство. Специфичният риск в селското стопанство от природни бедствия, неизбяване качествата на сортовете и породите; високия дял на фиксираните разходи и времеви лаг могат да се преодолеят чрез диверсификация в и извън земеделието (вертикална и хоризонтална интеграция) и изграждане на иновативни фирмени стратегии. Агрофирмите следва да оползотворяват в по-голяма степен възможностите на европейското съфинансиране и да развият своята експортна дейност в еврозоната и в сферата на преработените хранителни продукти.

### **2.3. Технологичен одит – същност, предназначение, методика на провеждане по примера на агрофирма от Северния централен район**

Инструментите на технологичен одит са апробирани в ППК „Старт-93“ – с. Караманово<sup>1</sup>, която е позиционирана в Северния централен район и членува в РСЗК „Дунав 2000“ – Свищов. Земеделската кооперация е учредена през 1993 година. Кооперацията отглежда главно зърнено-житни култури – пшеница, ечемик, слънчоглед и царевица. Освен това е застъпен и отрасълът животновъдство, като се отглеждат крави, което налага отглеждането на люцерна.<sup>2</sup> Персоналът на фирмата е в размер на 85 души.

Направеният технологичен одит обхваща периода 2010 – 2016 година. Използвани са вторични източници на информация – счетоводни баланси, отчети за приходите и разходите през анализирания период. Подбрани са критерии и показатели за оценка на технологичната готовност на предприятието. Анализирани са 48 критерия, като 11 от тях имат решаващо значение за осъществяването на технологичния одит.

За прецизиране на получените резултати са използвани експертни оценки както на вътрешнофирмени функционални експерти (председател на земеделска кооперация), така и на външни специалисти от агробизнеса (член на управителния съвет на Регионалния съюз на земеделските кооперации „Дунав 2000“ – гр. Свищов).

Обобщените резултати от технологичния одит на кооперацията са представени в Таблица 2.2.

---

<sup>1</sup> В изложението изследваната кооперация се означава като ЗК Караманово.

<sup>2</sup> Културите, които с приоритет отглежда кооперацията, са зърнено-житните и пролетните. Средно около 2 400 дка заема ечемикът, 1600 дка – пшеницата. Слънчогледът и царевицата са малко над 2 000 дка. Люцерната, необходима фуражна култура, е 600 декара и е достатъчна за производството на люцерново сено. Кооперацията стопанисва още пасища и ливади. Общият брой говеда, с които разполага кооперацията, е 170, от които между 90-100 са продуктивни животни. Породата е Черношарена. Останалите са подрастващи (теленца, юници). Средната лактационна млечност се движи в рамките на оптималните за страната показатели, дневно се добива около 1 тон суровина.

Таблица 2.2.

Оценка на иновационния потенциал на кооперацията (24 точки)<sup>3</sup>

БАЛ (Точки)				
0	1	2	3	4
<i>Техническа осъществимост на концепцията</i>				
Надеждността на концепцията не е потвърдена	Концепцията е потвърдена с експертни заключения	Концепцията се потвърждава с изчисления	Концепцията е потвърдена на практика	Концепцията е потвърдена в реални условия
<i>Пазарни предимства</i>				
Много аналози на малък пазар	Малко аналози на малък пазар	Няколко аналози на голям пазар	Един аналог на голям пазар	Без аналог на голям пазар
Цената на продукта е значително по-висока от цената на аналогичните продукти	Цената на продукта е незначително по-висока от цената на аналогичните продукти	Цената на продукта е приблизително равна на цената на аналогичните продукти	Цената на продукта е незначително по-ниска от цената на аналогичните продукти	Цената на продукта е значително по-ниска от цената на аналогичните продукти
Техническите и потребителските свойства на продукта са значително по-лоши от тези на аналозите	Техническите и потребителските свойства на продукта са не по-лоши от тези на аналозите	Техническите и потребителските свойства на продукта са равни на тези на аналозите	Техническите и потребителските свойства на продукта са малко по-добри от тези на аналозите	Техническите и потребителските свойства на продукта са значително по-добри от тези на аналозите
Оперативните разходи са значително по-високи от тези на аналозите	Оперативните разходи са малко по-високи от тези на аналозите	Оперативните разходи са равни на тези на аналозите	Оперативните разходи са малко по-ниски от тези на аналозите	Оперативните разходи са значително по-ниски от тези на аналозите
<i>Пазарни перспективи</i>				
Малък пазар без положителна динамика	Малък пазар с положителна динамика	Среден пазар с положителна динамика	Голям стабилен пазар	Голям пазар с положителна динамика
Силна конкуренция на големи компании на пазара	Силна конкуренция	Умерена конкуренция	Слаба (незначителна) конкуренция	Няма конкуренция
<i>Практическа осъществимост</i>				
Няма специалисти по техническата и	Необходимо е да се наемат специалисти	Необходимо е минимално обучение на	Необходимо е минимално обучение на	Има специалисти по техническата и

<sup>3</sup> Общата оценка на иновационния потенциал на фирмата представлява сума от баловите стойности по отделните показатели в маркираните клетки.

БАЛ (Точки)				
0	1	2	3	4
пазарна реализация на идеята	или да се инвестират значителни финансови и времеви ресурси за обучение на съществуващия персонал	персонала и увеличаване на щата	персонала	пазарна реализация на идеята
Изискват се значителни инвестиции; няма източници на финансиране	Изискват се незначителни инвестиции; няма източници на финансиране	Изискват се значителни финансови средства, има източници на финансиране	Изискват се незначителни финансови средства, има източници на финансиране	Не се изисква допълнително финансиране
Изисква разработването на нови материали	Изисква материали, използвани във военно-промишления комплекс.	Изисква скъпоструващи материали	Изисква евтини и лесно достъпни материали	Разполага с необходимите материали
Прекалено дълго време за пазарната реализация на идеята	Дълго време за пазарната реализация на идеята	Малко време за пазарната реализация на идеята; значително време за възвръщаемост на инвестициите	Малко време за пазарната реализация на идеята; средно време за възвръщаемост на инвестициите	Малко време за пазарната реализация на идеята; малко време за възвръщаемост на инвестициите
Необходимо е да се разработят нормативни документи за производството и продажбите на продукта	Необходимо е получаването на набор от разрешителни за производство и продажба на продукта; изисква много време и материални разходи	Процедурата за получаване на разрешителни за производство и продажба на продукт изисква много малко време и материални разходи	Трябва да се уведомят регулаторните органи за произвеждането и продажбите на продукта	Няма процедурни ограничения върху производството и реализацията на продукта

Иновационният потенциал на кооперацията е среден (24 точки от максималните 48). Фактът, че фирмата използва вече утвърдена от практиката технология и има достъп до източници на финансиране

предопределя следването на стратегията на технологичния последовател, както и фактът, че кооперацията. В същото време използването на евтини и достъпни суровини и материали позволява разширяване на производството и преминаването към офанзивна иновационна стратегия.

*Коригиращите действия* на кооперацията би трябвало да са насочени към намаляване на оперативните разходи по производството, тъй като са значително по-високи от тези на аналозите. Причина за това е, че кооперацията е среден производител<sup>4</sup> и въпреки обновената си машинна база не може да направи икономия от обема, която могат големите производители. Това налага разширеното използване на търговски и нетърговски технологичен трансфер. Други слабости в организацията са липсата на квалифициран персонал, силната конкурентна борба на пазара на селскостопански продукти, както и насищането на пазара с вносна продукция на по-ниски цени.

#### **2.4. Възможности и ограничения при използването на бенчмаркинг за разкриване на стратегическия иновационен потенциал агрофирми от Северния централен район**

Прилагането на бенчмаркинг в бизнеспрактиката се придружава от някои ограничения. Често анализът приключва със самото проучване и не се предприемат коригиращи действия. Понякога бенчмаркингът се свързва само с копиране на практики, без тяхното адаптиране, усъвършенстване и приложение в организациите. Друг проблем е, когато бенчмаркинг-инициаторите не успяват да приложат качествено методиката на изследването и достигат до неправилни изводи, което препятства вземането на подходящи управленски решения. Извършването единствено на ad hoc изследвания не позволява на организациите да контролират

---

<sup>4</sup> Числеността на персонала в кооперацията е 85 души, което е основание да се определи като среден производител.



процеса на подобрене, а конкурентоспособността може да бъде постигната само при непрекъснато сравнение и усъвършенстване. Не са малко случаите и на некомпетентно приложение на метода, което води до фатални грешки и последици за инициаторите, но освен това се създава и т.нар. „лоша“ репутация на метода.

Съгласно предложената методология бенчмаркинг-изследването се явява продължение на вече представения в т. 2.2. технологичен одит в подбрана агрофирма от Северния централен район, поради което вниманието се акцентира върху вече набелязаните при одита фактори, с цел да се ограничи разводняването на получените резултати. След определяне на бенчмаркинг-партньорите се пристъпва към съпоставка на подбраните критерии и сравнение на резултатите на одитираната ЗК Караманово с тези на ЗК Царевец<sup>5</sup>, която е със сходни характеристики, но заема лидерски позиции в бранша и района. Получените данни следва да се разглеждат в контекста на предложената методология.

Данните от извършеното бенчмаркинг изследване на ЗК Караманово и ЗК Царевец са представени в Таблица 2.3.

---

<sup>5</sup> ППОК „Изгрев-93“ с. Царевец, която е позиционирана в Северния централен район и членува в РСЗК „Дунав 2000“ – Свищов, в изложението се означава като ЗК Царевец. Основните дейности на ЗК Царевец са растениевъдство и животновъдство. Приоритет в осъществяваното растениевъдство (на 23695 дка) има зърнопроизводството и по-конкретно производството на хлябно зърно (около 12241 т. годишно). Агрофирмата има изградена действаща кравеферма, където се отглеждат дойни крави (1008 хектолитра мляко на година) и телета, общо 320 бр. животни. ЗК Царевец извършва и промишлена и търговска дейност. Чрез тази дейност се постига социална насоченост, като се разкриват допълнителни работни места (над 100 човека персонал). Агрофирмата разполага с фурна, в която се произвеждат годишно над 320 хил. хляба и магазини за хранителни стоки и такива, необходими за личното стопанство. ЗК Царевец извършва механизирани услуги, тъй като разполага с прикачен инвентар и селскостопанска техника, необходими за обработката на земята, реализирането и прибирането на готовата земеделската продукция. Освен това фирмата използва и търговска форма на технологичен трансфер – съвместни научно-изследователски проекти. Сътрудничеството е на основата на взаимноизгодна съвместна дейност, като агрофирмата предоставя земя, техника, помещения за осъществяване на научна селекционна дейност, като собствеността върху селектираните сортове е с равно участие. ЗК Царевец има регистрирани вече 2 нови сорта пшеница, резултат от този технологичен трансфер. Реализирани са два проекта по Сапард за техника и 4 проекта по мярка 121. Изградена е и биоферма за производство на биотор от калифорнийски червеи.

Таблица 2.3.

Конкурентен бенчмаркинг  
(Експертна оценка на ЗК Караманово и ЗК Царевец)

Показатели за оценка	Оценка за ЗК Караманово	Оценка за ЗК Царевец	Тегло
<b>- производствени съоръжения</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>0,12</b>
- производствен капацитет	5	9	0,11
<b>- производствени разходи</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>0,16</b>
- разходи за суровини и материали	5	8	0,09
- разходи за външни услуги	2	7	0,05
- амортизация	6	10	0,02
<b>- приходи от дейността</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>0,21</b>
- приходи от продукция	7	9	0,06
- приходи от услуги	2	8	0,04
- краен финансов резултат	2	8	0,14
<b>Общо:</b>	<b>4,53</b>	<b>8,82</b>	<b>1,00</b>

\* Използвана е чувствителна оценка в диапазона от 1 до 10, като 1 е най-слабо представяне на съответния показател, а 10 е най-добра практика. При определяне на оценките по показатели за сравняваните фирми е подбрана съпоставима информация.

Резултатите от проведеното бенчмаркинг-изследване потвърждават по-доброто представяне на избрания лидер, който по основните показатели постига претеглена експертна оценка – 8,82. Одитираната ЗК Караманово постига едно средно ниво на представяне с резултат 4,53. На тази основа могат да се обобщят добрите практики на лидера в бранша, най-слабо представените фактори и необходимите коригиращи действия в дейността на одитираната фирма.

Като **добри практики** в изследваните показатели на лидера – ЗК Царевец се открояват постигнатите резултати в направленията:

- *приходи от продажби* (претеглена оценка 2,1, докато ЗК Караманово достига едва до 1,05);
- *производствени разходи* (с претеглена оценка 1,28, където ЗК Караманово отново показва два пъти по-ниски резултати – 0,64);
- *производствени съоръжения* (с оценка 1,2, а за ЗК Караманово – 0,84).

**Най-слабо представените фактори** в изследването се открояват резултатите на ЗК Караманово в направленията:

- *приходи от услуги* (0,08, докато ЗК Царевец достига до 0,32);
- *разходи за външни услуги* (0,1, но ЗК Царевец постига 0,35);
- *амортизация* (0,12, а за ЗК Царевец – 0,2).

В резултат от извършения анализ се препоръчват **коригиращи действия и насоки за внедряване на добри практики** в одитираната ЗК Караманово в няколко аспекта.

1. Засилване предлагането на услуги и оптимизиране използването на разполагаемите съоръжения и материално-техническата база. Това ще генерира допълнителни приходи, от една страна, а от друга, ще доведе до по-плътното и равномерно използване на съоръженията в организацията. (Преминаване към офанзивна стратегия)

2. Оптимизиране на разходната структура и ограничаване използването на външни услуги за извършване на основната дейност на агрофирмата. Осъществяването модернизирани на технологичните мощности (през 2015 г. фирмата изважда от употреба значителна част от амортизирания автопарк) е предпоставка за увеличаване предлагането на услуги на трети страни. (Стратегия на технологичен последовател)

3. Усилване на иновационния потенциал. За да се повишат приходите от продажби, които изостават от основния конкурент почти два пъти, следва да се потърсят нови сортове и породи или процеси на производство, които могат да бъдат резултат от търговски технологичен

трансфер на научноизследователски проекти, както и разширяване на употребата на нетърговски технологичен трансфер. (Стратегия на технологичен трансфер)

Апробирането на възприетата методология в агрофирми на Северния централен район доказва ролята на бенчмаркинг-изследването за потвърждаване на правения на предходните етапи извод, че ЗК Караманово притежава среден иновационен потенциал, както и да набележи насоките за подобряване и усъвършенстване с цел постигане на по-конкурентна позиция.

### **Обобщения от Втора глава**

На базата на анализирането на инструментариума за изследване на стратегическия иновационен потенциал в бизнес организациите могат да се направят следните изводи и обобщения.

*Първо.* Предложена е разширена методология за разкриване на иновационния потенциал на бизнес организациите, която включва поетапно прилагане на SWOT анализ, технологичен одит и бенчмаркинг. Разширената методология е апробирана сред агрофирми от Северния централен район.

*Второ.* На базата на SWOT анализ на Северния централен район са идентифицирани възможностите и заплахите, както и силните и слабите страни за осъществяване на агробизнес, които биха могли да се оползотворят с разработването и укрепването на иновационния потенциал на агрофирмите. Във връзка с това се аргументира изводът, че селскостопанските производители в Северния централен район могат да развият стратегия от агресивен тип, тъй като са налице явно изразени силни страни и съществуват благоприятни възможности на външната среда. Още повече, че високият специфичен риск в селското стопанство може да се преодолее чрез диверсификация в и извън земеделието

(вертикална и хоризонтална интеграция) и изграждане на иновативни фирмени стратегии.

*Трето.* На базата на проведен вътрешен технологичен одит в земеделско стопанство от Северния централен район се задълбочава анализът чрез оценка на 48 критерия, 11 от които имат решаващо значение за осъществяването на технологичния одит. За прецизиране на получените резултати са използвани експертни оценки както на вътрешнофирмени функционални експерти, така и на външни специалисти от агробизнеса. Проведеният технологичен одит конкретизира технологичното ниво и измерва иновационния потенциал на одитираната организация на средно равнище (24 точки от максималните 48), като очертава определящите фактори за просперитет на организацията, както и възможните коригиращи действия.

*Четвърто.* На основата на бенчмаркинг-изследването одитираната фирма се сравнява със сходна организация, заемаща лидерски позиции в бранша с цел обвързване с направените изводи от SWOT анализа и технологичния одит, разкриване на добри практики в сектора и определяне насоките за подобрения в одитираната агрофирма.

### **Глава III. СТРАТЕГИИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ИНОВАЦИОННИЯ ПОТЕНЦИАЛ НА АГРОФИРМИТЕ**

Трета глава има практикоприложен и концептуален характер. На основата на общата характеристика на иновационните стратегии са изведени приложими иновационни стратегии в агробизнеса от Северния централен район. Очертана е готовността на агрофирмите от региона да прилагат иновативни стратегии. Формулирана е базовата стратегическа концепция и са изведени възможни стратегически профили на агрофирмите от региона. В структурен аспект трета глава се състои от четири параграфа.

### **3.1. Иновационни стратегии – обща характеристика**

*Иновационната стратегия* дефинира продуктите, технологиите и пазарите, както и средствата за тяхното развиване и обновяване, чрез които се осигуряват или усилват конкурентните предимства, преследвани от общата стратегия на фирмата. В този смисъл тя представлява ефективен инструмент за реализиране на общата фирмена стратегия.

Към всяка обща стратегия могат да се формират иновационни стратегии както на продукти, така и на процеси. Общата фирмена стратегия определя основното съдържание на иновационната стратегия.

По-точното формулиране на иновационната стратегия изисква анализ и на други фактори, разработване и оценка на варианти на конкретната стратегия.

### **3.2. Приложими иновационни стратегии в агробизнеса**

Като се имат предвид възможностите и ограниченията на агробизнеса в България, следва да се обърне внимание на стратегическите процеси в тези фирми. Поради специфичния характер на производството (продукцията е силно зависима от климатични особености, преобладават малките и средните аграрни предприятия, като се прилагат сходни, общодостъпни методи за производство и реализация на продукцията и др.) се оказва, че агрофирмите трябва да оперират в силно ограничена конкурентна среда. При тях вложените разходи в производство са основният критерий за конкуриране на пазара, тъй като са принудени да предлагат продукцията си на сходни пазарни цени. Това налага, внимателно да се обмисли разходната структура на тези предприятия и да се формулира правилна стратегия, свързана с разходно оптимизиране. Един от възможните начини за оптимизиране на разходите е инвестирането в нови машини и съоръжения, методи на отглеждане и др.,

които биха спомогнали за намалението на разходите в бъдеще. Ето защо е важно да се определят възможните иновационни стратегии в сектора.

На основата на достигнатите заключения в глава втора от настоящото изследване и на базата на подбрани критерии могат да се систематизират различни варианти на иновационни стратегии приложими в агробизнеса (вж. Таблица 3.1.).

Таблица 3.1.

*Приложими иновационни стратегии в агробизнеса*

Признак за класифициране	Видове стратегии	Насоки за приложение
Иновационна активност	Офанзивна	- предполага търсене на нови методи за производство и обработка; - подходяща при средни и едри агрофирми с високи доходи.
	Дефанзивна	- предполага оптимизиране на разходната структура; - подходяща при микро, малки и средни агрофирми за запазване на статуквото.
Заеманата (желаната) технологична позиция	Лидерство	- предполага създаването на нови продукти, технологии или нови приложения на съществуващите; - подходящо при средни и едри агрофирми с капиталоемки производства.
	Технологичен последовател	- агробизнесът функционира основно на базата на утвърдени и леснодостъпни ресурси, което налага широкото използване на стратегията на имитацията и копирането на технологични модели или заимстването на добри производствени практики; - подходящ при микро-, малки и средни агрофирми, тъй като осигурява по-контролиран риск.
Технологичен трансфер	Търговски форми на технологичен трансфер	- предполага създаването на съвместни предприятия, издаването на лицензи, патенти и др. ; - подходящо при средни и големи агрофирми, тъй като осигурява диференциация на продукцията и по-добри конкурентни предимства на пазара на селскостопански стоки.
	Нетърговски форми на	- предполага активно търсене от страна на

	технологичен трансфер	аgroфирмите на научноизследователски форуми и публикации; - подходящо за всяка агрофирма, тъй като е важно за организациите да са информирани за нововъведенията от теоретична гледна точка.
--	-----------------------	---

### 3.3. Оценка на готовността на агрофирмите да прилагат иновативни стратегии

Необходимата информация за оценка готовността на агрофирмите да прилагат иновативни стратегии е синтезирана чрез анкетно проучване на земеделски производители<sup>6</sup>. Във връзка с това е изготвена анкетна карта с въпроси, даващи възможност да се анализират основните субекти, потенциалните бенефициенти на иновативните стратегии в няколко аспекта:

- информация за статуквото (предмет на дейност, възраст, образование, квалификация, брой персонал, капацитет и пр.);
- психологическа нагласа за осъществяване на технологичен трансфер и иновации;
- външни въздействия (ограничения, субсидии и помощи, пазари и др.).

Включването в анкетното проучване на държавни институции и браншови организации има за цел идентифициране на правната и институционалната рамка и очертаване на проблемите при изграждане и развитие на иновационния потенциал на агрофирмите.

При формиране на репрезентативната извадка на групите от респонденти на анкетното проучване са използвани следните критерии:

- съотношение между националните земеделски стопанства в зависимост от ИЗП (използвана земеделска площ);

---

<sup>6</sup> Освен анкетното проучване е осъществено и интервюиране на място на държавни институции, имащи отношение към иновационните процеси – МЗХ, ДФЗ и БАБХ, браншови организации – АЗПБ, Фондация за околна среда и земеделие, Българска асоциация за биопродукти и опитна станция за бързорастящи горски дървесни видове – Свищов.



- разпределение на ИЗП по юридически статут на стопанствата по статистически райони;
- идентифициране на вътрешните и външните характеристики на отрасъла в Северния централен район;
- разпределение на управителите на земеделските стопанствата според нивото на тяхното образование в областта на земеделието, по статистически райони.

При обработката на данните са използвани и двумерни разпределения. Съотношението между анкетираните земеделски стопанства в зависимост от размера на предприятията отговаря на съотношението между земеделските стопанства в зависимост от ИЗП на национално и регионално равнище. 46% са малки бизнес структури с персонал под 50 души, 42% са микропредприятия с персонал под 10 души, 12% се самоопределят като средни предприятие с персонал над 50 души.

Инвестиционната активност на агробизнеса в изследвания район има пряко отношение към изграждане на иновационен потенциал в сектора и е показател за постепенно фокусиране към иновационните процеси на бизнес структурите. За оценка на иновационната активност в анкетните карти са включени въпроси относно броя на нововъведените активи и броя на осъществените инвестиционни проекти, в т.ч. финансирани по европейски програми.

През анализирания период 2010 – 2015 г. нововъведените активи на респондентите стабилно нарастват, като през 2013 г. растежът е почти 200%. През 2013 г. 35% от малките предприятия са реализирали нововъведения, което до голяма степен е резултат от приоритетното подпомагане на земеделските стопанства по II<sup>PII</sup> стълб на Общата селскостопанска политика (ОСП) през първия референтен период.

Силният спад в направените нововъведения през 2014 г. може да се обвърже, от една страна, с приключването на Програма за развитие на

селските райони (ПРСР) 2007-2014 г., а от друга страна, с ограничения достъп до финансов ресурс за инвестиране, извън европейското финансиране на преобладаващите микро-, малки и средни земеделски стопанства в селското стопанство. Тази констатация се потвърждава при приключването на първия референтен период и забавения старт на програмен период 2014 – 2020 г., при който инвестиционната активност на респондентите намалява двукратно, а намалението при финансираните по европейски програми инвестиционни проекти е шесткратно.

Двумерното разпределение на предпочитанията на респондентите за фирмена стратегия в зависимост от големината на организациите позволява групиране на бенефициентите съобразно направения избор. Средните предприятия изразяват слаби предпочитания (2%) към стратегиите на концентрация, диференциация и техническия последовател, за разлика от малките предприятия, които равномерно разпределят предпочитанията си (7%) между всички посочени фирмени стратегии. Микропредприятията ранжират предпочитанията си към стратегия на диференциацията (18%), стратегия на техническия последовател (13%), стратегия на концентрация (9%) и стратегия на лидерство (9%).

Може да се обобщи, че стратегическият процес в изследваните организации не е достатъчно развит, особено в преобладаващите малки земеделски стопанства. 13% от респондентите в анкетното проучване посочват, че не прилагат стратегии, което означава, че все още не са определили своя стратегически профил. Често посочените стратегии не са обвързани с реални стратегически документи на организациите. Преобладаващите еднолични организационни форми в агробизнеса и съвместяването на функциите на собственик и мениджър игнорират необходимостта от стратегически подход към постигане на дългосрочните цели, още повече че при съществена част от тях дългосрочно целеполагане липсва.

### **3.4. Стратегически профили на иновационна активност в агросектора**

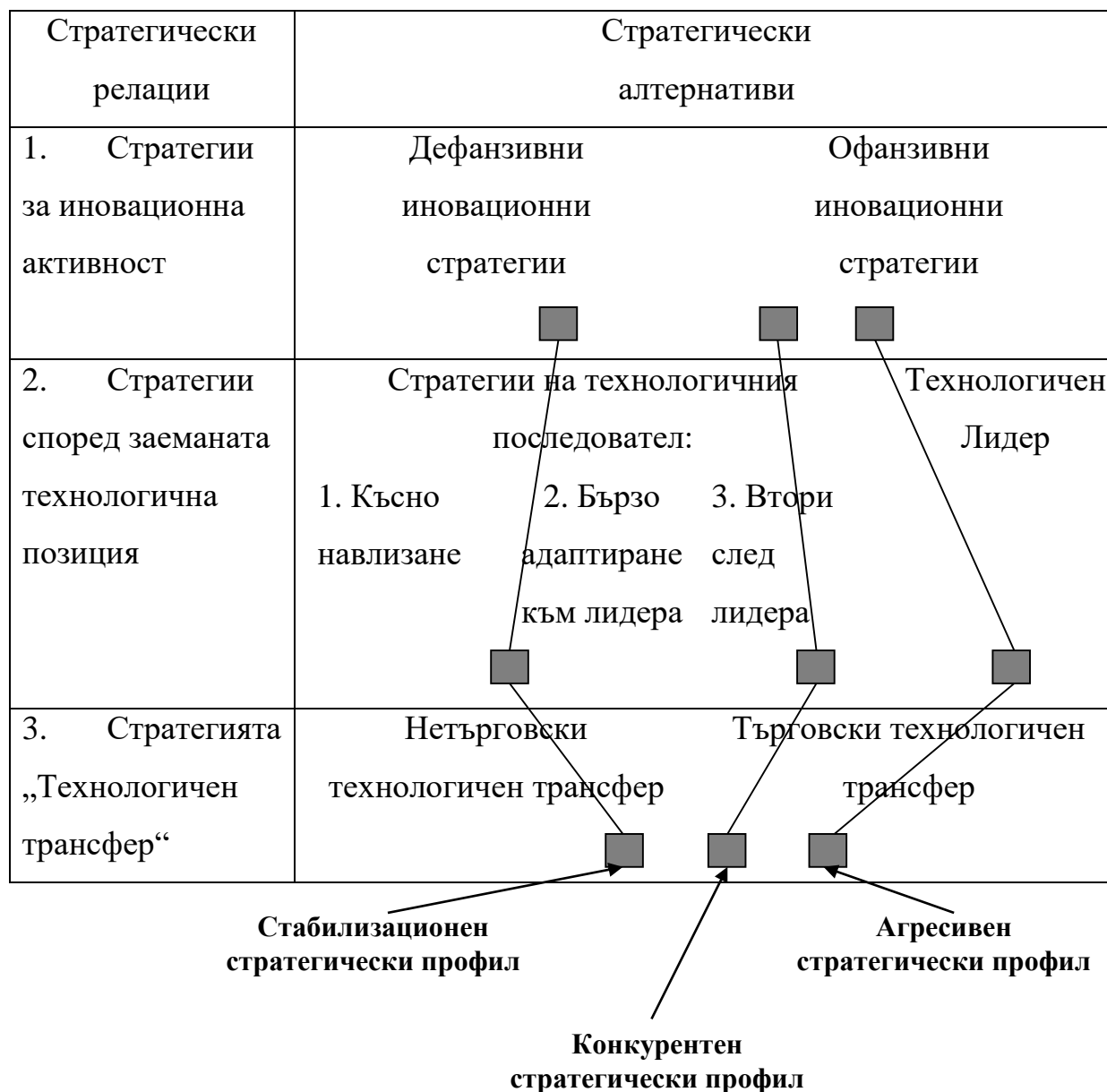
След направения анализ на готовността на агрофирмите да прилагат иновационни стратегии и маркирането на приложените иновационни стратегии в агробизнеса е необходимо да се формулира базовата стратегическа конструкция на изследваните организации. Изграждането на принципната схема на развитие на дейността на агрофирмите е в основата на имплементирането на избраната стратегия. Откроени са *три основни стратегически релации*, по които могат да се анализират агрофирмите:

- стратегии за иновационна активност;
- стратегии според заеманата технологична позиция;
- стратегия на технологичен трансфер.

Всяка една стратегия позволява избор между няколко алтернативи. На базата на проведеното проучване могат да се обособят три стратегически профила на агрофирмите – *стабилизационен, конкурентен и агресивен стратегически профил*. Конкурентните стратегически профили и връзките между стратегическите релации и стратегическите алтернативи на агрофирмите от Северния централен район са представени схематично на Фигура 3.1.

От направения технологичен одит и бенчмаркинг може да се заключи, че ЗК Караманово има изразен стабилизационен стратегически профил, докато ЗК Царевец следва агресивен стратегически профил. Тъй като ЗК Караманово има среден иновационен потенциал (24 точки по приложената методика), това означава, че тя има капацитета да премине към еволюционно ниво от следващ тип, където макар и по-рисково агрофирмата може да заеме едни по-добри пазарни позиции. Конкурентният стратегически профил предполага използването и на

търговски форми на технологичен одит, както и стремеж към по-високо технологично ниво на процесите.



Фигура 3.1. Конструкции на стратегическите профили на агрофирмите от Северен централен район

За ЗК Царевец, която се използва като фирма – еталон в изследването, може да се препоръча запазване на ефективността и поддържане на своя агресивен стратегически профил, ако иска да бъде все

така водеща на пазара. Следва да се търси разширяване, модернизиране и технологично обновление, особено при разнообразните възможности за подпомагане на селското стопанство от европейските структурни фондове.

### **Обобщения от Трета глава**

От направения анализ на стратегиите за развитие на иновационния потенциал на фирмите и апробирането им в земеделски стопанства от Северния централен район могат да се направят следните изводи и обобщения.

*Първо.* На базата на предложения инструментариум и подбрани критерии са систематизирани различни варианти на иновационни стратегии, като се аргументира приложението им в агрофирмите в зависимост от предмета на дейността им. Такива са стратегиите според иновационната активност, според заеманата технологична позиция и „технологичен трансфер“, които впоследствие стават основа за разработването на стратегически профили на агрофирмите. Изследвани са основните ограничения в агробизнеса при разкриването на иновационния потенциал, като са идентифицирани външните и вътрешните, както и хоризонталните и вертикалните бариери.

*Второ.* Голяма част от българските агрофирми имат ниска иновационна активност и внедряват нови процеси и продукти на ниско равнище на новост. При нисък инвестиционен потенциал, какъвто е случаят с повечето земеделски стопанства, е необходимо неговото усилване чрез: привличане на допълнителен капитал или техническа кооперация; развиване на собствен търговски потенциал или търговско коопериране за пазарен излаз под марката на утвърдени продавачи (изграждане на хоризонтални и вертикални връзки).

*Трето.* За оценка готовността на агрофирмите да прилагат иновативни стратегии е използвано анкетно проучване, при което

съотношението между анкетираните земеделски стопанства в зависимост от капацитета отговаря на съотношението между земеделските стопанства в зависимост от ИЗП на национално и регионално равнище. На базата на данните от анкетното проучване е конструиран профил на предпочитаните фирмени стратегии, независимо че стратегическият процес в изследваните организации не е достатъчно развит, особено в преобладаващите малки земеделски стопанства. На базата на проведеното проучване са конструирани три стратегически профила на агрофирмите – стабилизационен, конкурентен и агресивен стратегически профил.

### **Заклучение**

На основата на направеното проучване относно възможностите за изграждане на приложни иновационни стратегии в българските агрофирми и разкриването на техния иновационен потенциал могат да се обобщят следните изводи и препоръки.

*Първо.* Иновациите, приложими в селското стопанство, зависят от качеството на мениджмънта и специфичните особености на производството в сектора. Това налага диференциране на иновациите освен по видове, но и по степен на приложимост в конкретния стопански сектор на базата на три основни критерия – слабо приложими, частично приложими и високо приложими иновации. В групата на високо приложимите иновации в агрофирмите попадат процесните, пазарните, финансовите, организационните, логистичните и др. иновации. Частично приложими са: продуктовете и радикалните иновации, както и иновации, създаващи ново потребление. Слабо приложими са крупните (разрушителни) иновации.

*Второ.* Прилагането на SWOT анализ в Северния централен район идентифицира основните насоки за развитие на агрофирмите в региона. Препоръчително е разгръщане на агроекологичния потенциал на района и

ограничаване на монокултурното селскостопанско производство. Специфичният риск в селското стопанство от природни бедствия, неизявяване качествата на сортовете и породите; високият дял на фиксираните разходи и времевият лаг могат да се преодолеят чрез диверсификация в и извън земеделието (вертикална и хоризонтална интеграция) и изграждане на иновативни фирмени стратегии. Агрофирмите следва да оползотворяват в по-голяма степен възможностите на европейското съфинансиране, да развият експортната си дейност в еврозоната и към трети страни, както и да засилват ориентацията си освен към непреработени и към преработени хранителни продукти.

*Трето.* На базата на осъществения технологичен одит на фирмено ниво са апробирани критериите за оценка на иновативността. Позитивно въздействие върху иновационния потенциал оказват фактори като: използване на евтини и достъпни суровини и материали, прилагане на вече утвърдени от практиката технологии, достъп до европейски източници на финансиране и др. Негативно въздействие оказват силната конкуренция на пазара на селскостопански продукти, както и насищането на пазара с вносна продукция на по-ниски цени. Коригиращите действия на организацията би трябвало да се насочат към намаляване на оперативните разходи по производството, повишаване квалификацията на персонала и производителността на труда и производството.

*Четвърто.* На основата на бенчмаркинг-изследването одитираната фирма се сравнява със сходна организация, заемаща лидерски позиции в бранша с цел обвързване с направените изводи от SWOT анализа и технологичния одит, разкриване на добри практики в сектора и определяне насоките за подобрения в одитираната агрофирма.

*Пето.* Отрицателните тенденции в развитието на българския агробизнес – неразвитите хоризонтални и вертикални връзки, които са пречка за въвеждане на иновации по цялата верига на първичното

производство, преработката и реализацията на продукцията, налагат изграждане и поддържане на подходящи иновационни стратегии. От една страна, основният критерий за конкуриране на пазара на селскостопански продукти – вложените разходи в производството, предопределя ориентация към стратегия, свързана с разходно оптимизиране – инвестиране в нови машини и съоръжения, нови методи на отглеждане и технология и др. От друга страна, фактът, че агробизнесът функционира на базата на утвърдени и лесно достъпни ресурси и произвежданата продукция е със сходни характеристики, ориентира избора към стратегия на имитацията и копиране на технологичен модел или организация, добра земеделска или производствена практика. Между стратегиите на разходното оптимизиране и на имитацията съществува разнообразие от възможности за изграждане на иновационни стратегии в зависимост от спецификата на бизнес структурата и характеристиките на външната среда.

*Шесто.* На базата на предложения инструментариум и подбрани критерии са систематизирани различни варианти на иновационни стратегии, като се аргументира приложението им в агрофирмите в зависимост от предмета на дейността им. Такива са стратегиите според иновационната активност, според заеманата технологична позиция и „технологичен трансфер“, които впоследствие стават основа за разработването на стратегически профили на агрофирмите. Изследвани са основните ограничения в агробизнеса при разкриването на иновационния потенциал, като са идентифицирани външните и вътрешните, както и хоризонталните и вертикалните бариери.

*Седмо.* Конструирани са три стратегически профила на агрофирмите – стабилизационен, конкурентен и агресивен стратегически профил, като са направени и предложени за развитие на стратегическия иновационен потенциал на изследваните организации от Северния централен район.



Осъщественото изследване потвърждава изследователската теза, че развитието на стратегическия иновационен потенциал изисква разработването и прилагането на подходящ инструментариум. Съвместното прилагане на SWOT анализ, технологичен одит и бенчмаркинг в анализираните агрофирми е надежден инструмент за преодоляване на този проблем. Апробирането на предложения инструментариум доказва неговата приложимост при изграждането и укрепването на иновационния потенциал, особено при преобладаващите малки и средни земеделски стопанства с ниска конкурентоспособност и липсващ квалифициран персонал.

#### **IV. СПРАВКА НА НАУЧНИТЕ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Основните научни приноси на изследването в теоретико-методологичен и в практикоприложен аспект се представят по следния начин:

1. Допълнено е теоретичното познание относно националния иновационен потенциал и ключовите фактори на иновационната среда в агрофирмите. Идентифицирано е приложението на отделните видове иновации в агрофирмите. Систематизирани са видовете иновации според степента на тяхната приложимост в българските агрофирми. Изследвани са основните ограничения в агробизнеса при разкриването на иновационния потенциал, като са идентифицирани външните и вътрешните, както и хоризонталните и вертикалните бариери и възможности.

2. Предложена е методологическа последователност за разкриване и оценка на иновационния потенциал на бизнес организациите, която включва поетапно прилагане на SWOT анализ, технологичен одит и бенчмаркинг. Обогатено е емпиричното познание за оценка на иновационния потенциал на организациите от агробизнеса в България и са очертани основните стъпки за определяне на стратегическия им профил. Конструирани са три стратегически профила на агрофирмите – стабилизационен, конкурентен и агресивен стратегически профил, като са направени и предложения за развитие на стратегическия иновационен потенциал на изследваните организации от Северния централен район.

3. Идентифицирани са възможностите и заплахите, както и силните и слабите страни за осъществяване на агробизнес в Северен централен район, които биха могли да се оползотворят с разработването и укрепването на иновационния потенциал на отделните агрофирми от региона. Аргументира се изводът, че селскостопанските производители могат да развият стратегия от агресивен тип.

4. Очертани са определящите фактори за просперитет на организацията, както и възможните коригиращи действия на базата на проведен вътрешен технологичен одит в земеделско стопанство от Северния централен район. Разкрити са добри практики в сектора и са определени насоките за подобрения в одитираната агрофирма на основата на бенчмаркинг-изследване.

5. Систематизирани са различни варианти на иновационни стратегии, като се аргументира приложението им в агрофирмите в зависимост от предмета на дейността им. Определени са стратегиите според иновационната активност, според заеманата технологична позиция и „технологичен трансфер“, които впоследствие стават основа за разработването на стратегически профили на агрофирмите.

## V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ, СВЪРЗАНИ С ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

### Студия:

1. **Николова, М, М. Линкова и Е. Лазарова.** Възможности за изграждане на приложни иновационни стратегии в българските агрофирми. // *Алманах научни изследвания*, Свищов, АИ „Ценов“, 2016 г., бр. 23, стр. 358-388. ISSN:1312-3815.

### Статии:

1. **Лазарова, Е.** Технологичният одит като инструмент за формулиране на иновационни стратегии. // *Електронно списание "Диалог"*, брой 2, Юни, изд. СА „Д. А. Ценов“, 2011, стр. 80-98. ISSN:1311-9206.

2. **Лазарова, Е.** Нов поглед върху метода бенчмаркинг. // *„Управление и устойчиво развитие“*. София, изд. Университетско издателство, 2011, брой 3, том 30, стр. 66-71. ISSN:1311-4506.

### Научни доклади:

1. **Лазарова, Е.** Възможности и ограничения при използването на бенчмаркинга за разкриване на стратегическия иновационен потенциал на фирмата. // *Стратегическото и бизнес планиране в икономиката на знанието* : Кръгла маса : Сборник от научни публикации - Свищов, 14 юни 2012, стр.163-168. ISBN:978-954-23-0760-0.

2. **Лазарова, Е.** Проблеми на иновационния потенциал на българските фирми. // *Европейски практики и национални рефлексии в планирането* : Международна юбилейна научно-практическа конференция : Сборник доклади - Свищов, 24-25 април 2015 г., Том 2, 2015 г., стр. 291-296. ISBN:978-954-23-1079-2.

**VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Долуподписаната **Елица Лазарова Кръстева**, докторант в самостоятелна форма на обучение по докторска програма „Планиране“ към катедра „Стратегическо планиране“, факултет „Мениджмънт и маркетинг“ при Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов,

декларирам, че:

Дисертационният труд в общ обем от 190 стандартни страници на тема: **„ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ ИНОВАЦИОНЕН ПОТЕНЦИАЛ НА ФИРМИТЕ“** представлява собствена научна продукция на автора. Постигнатите в дисертационния труд резултати и изведените научни приноси са оригинални и не са заимствани от изследвания и публикации, в които авторът няма участия. Представената от автора информация във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и др. съответства на обективната истина. Резултатите, които са получени, описани и/или публикувани от други автори, са надлежно и подробно цитирани в библиографията.

м. март 2018 г.

гр. Свищов

Декларатор:.....

/Елица Лазарова Кръстева/