

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „ДИМИТЪР А. ЦЕНОВ“ – СВИЦОВ
КАТЕДРА „СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ“

Христо Симеонов Василев

РАЗРАБОТВАНЕ НА СТРАТЕГИИ ЗА
ХОРИЗОНТАЛНА И ВЕРТИКАЛНА
ИНТЕГРАЦИЯ НА БИЗНЕСА

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна
степен „доктор“ по докторска програма „Планиране“ към СА „Д. А.
Ценов“ - Свищов, катедра „Стратегическо планиране“

Научен ръководител: доц. д-р Михаил Чиприянов

СВИЦОВ

2024

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита на заседание на Катедрения съвет на катедра „Стратегическо планиране“ при Факултет „Мениджмънт и маркетинг“ на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – гр. Свищов.

Данни за дисертационния труд:

Брой страници – 272

Брой фигури – 20

Брой таблици – 16

Брой литературни източници – 120

Брой публикации на дисертанта – 6

Защитата ще се проведе на 11.04.2025 г. от 13:00 ч. в Заседателна зала „Ректорат“ на СА „Д. А. Ценов“.

Материалите по защитата са на разположение в Отдел „Докторантура и академично развитие“.

I.ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1.Актуалност. Безспорната динамика на съвременната бизнес среда е резултат от технологични иновации, променящи се клиентски предпочитания и глобализацията на икономиката. В този контекст компаниите се изправят пред необходимостта да бъдат гъвкави и реактивни с цел да запазят и увеличат своята конкурентоспособност.

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 структура, стратегиите за интеграция дават на компаниите един цялостен контрол върху дейността и същевременно така се подсигурава гладкото и ефективно протичане на бизнес операциите на техните партньори. Посредством такива стратегически решения компаниите могат да ограничат закъсненията на доставките, да подсигурят „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.

2.Степен на разработеност на проблема. Настоящата дисертационна разработка се базира на проучвания на български и чуждестранни изследователи в областта на стратегическата бизнес интеграция. С пряко отношение върху дисертацията са изследванията на: **Ив. Георгиев, К. Тодоров, Д. Панайотов, Ат. Дамянов, Н. Янков, L. Massa, Ch. Tucci, I. Team, M. Porter** и др. Въпреки наличието на споменатите изследвания в тази научна сфера, към настоящия момент ставаме свидетели на нови, непрестанни и

динамични икономически процеси и явления, които променят облика на съвременния мениджмънт и съставляващите го процеси. Необходим е един нов и усъвършенстван подход при управлението на процесите на бизнес интеграция и на прилаганите стратегически решения с оглед перспективите за успешно развитие на европазарите.

3. Изследователска теза. Тя гласи, че методологически обоснованото разработване на стратегиите за хоризонтална и вертикална интеграция, съчетано с отчитане на специфични влияещи фактори за съответния сектор, спомага за преодоляване на комплицирани проблеми при продуктово-пазарното и технологичното обновяване и разширяване на бизнеса и така благоприятства постигането на растеж, устойчиво развитие или оздравяване на дейността.

Горната формулировка представлява предположението, че разработването на стратегии за хоризонтална и вертикална интеграция, следвайки методологически обосновани подходи и взимайки предвид специфичните влияещи фактори в съответния сектор, може да послужи като ключов инструмент за преодоляване на сложни предизвикателства при продуктово-пазарното и технологичното обновление и разширяване на бизнеса. Изследването се фокусира върху създаването на оптимални рамки за бизнес интеграция, като не се ограничава до търсенето на еднозначен отговор "за" или "против" интеграцията, а по-скоро се стреми да установи как може да бъде постигнато балансирано ниво на интеграция, подходящо за конкретния случай и сектор, и какъв методологически подход следва да се използва за управление на този сложен процес.

4. Обект и предмет. *Обект* на изследване в дисертацията са стратегиите за вертикална и хоризонтална интеграция на бизнеса, а

предмет – основните методологически подходи за разработване на тези стратегически решения в компаниите от сектор металообработване.

5. Основна цел и задачи. *Целта* е да се изследват процесните аспекти на разработването и внедряването на стратегии за хоризонтална и вертикална интеграция за компаниите от сектор металообработваща промишленост (по специално по 24.2 и по 24.3)¹ и да се синтезират мерки и механизми за усъвършенстване на приложимите дейности, което да подпомогне бизнес промяната и развитието.

Конкретните *задачи* са:

- оценяване на специфичните характеристики на стратегическата интеграция на бизнеса, провеждана в рамките на стратегически мениджмънт и планиране;
- емпирично изследване на особеностите на разработване на стратегии за хоризонтална и вертикална интеграция на българските бизнес организации;
- генериране на усъвършенствани методологически решения за разработване на стратегии за хоризонтална и вертикална интеграция на бизнеса, последвано от фрагментарна апробация за оценка на ползи и евентуални проблеми.

6. 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 емпирично изследване на

¹ Код по КИД-2008

Сектор С: Преработваща промишленост

Раздел 24: Производство на основни метали

Група 24.2 Производство на тръби, кухи профили и фитинги за тях от стомана

Група 24.3 Производство на други продукти при първичната преработка на стоманата

организациите от металообработващата промишленост у нас е приложен метода на дълбочинното интервю и анкетния метод. Данните са обработени чрез софтуерен пакет IBM SPSS Statistics, с функционалности едномерни и двумерни разпределения.

7. Структура. Дисертационният труд се състои от въведение, изложение в три глави, заключение, списък на използваната литература и приложения.

8. Ограничителни условия. Тук спадат: времевия интервал на проведените собствени проучвания (обхваща се периода 2022-2024 г.), емпиричното изследване включва само български компании от сектор металообработване (само по 24.2 Производство на тръби, кухи профили и фитинги за тях от стомана и по 24.3 Производство на други продукти при първичната преработка на стоманата по КИД), с 40% отзовали се, и не разглежда други видове бизнес интеграция като диагонална интеграция, конгломератна интеграция и т.н.

II. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ВЪВЕДЕНИЕ

Представена е актуалността на разработката. Формулирана е изследователската теза. Посочени са обектът, предметът, целта и изследователските задачи на дисертацията. Описана е използваната методология на проучването.

ГЛАВА ПЪРВА. ИНТЕГРАЦИЯТА НА БИЗНЕСА И СТРАТЕГИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ

1.1. Модели за развитието на бизнес организацията

1.1.1. Бизнес модели – концептуални аспекти

Погледнато общо бизнес моделът в контекста на стратегиите за бизнес интеграция играе ключова роля в определянето на успешността на интеграцията и постигането на синергия и добавена стойност от новата организация. Той трябва да бъде задълбочено анализиран и проектиран, за да осигури оптималната интеграция и устойчивост на бизнеса след интеграцията.

1.1.2. Устойчиви бизнес модели

Още по-важно от наличието на разработен бизнес модел е наличието на разработен *устойчив бизнес модел* (Sustainable Business Model – SBM). Изводът е, че използването на модели в мениджмънта не се свежда само до създаване на отражение на съществуващата реалност. Вместо това, моделите служат като инструменти за структуриране на информацията и създаване на "инсайт" - нови разбирания и аналитични подходи. Тяхната цел е да подпомагат процеса на вземане на управленски решения, като позволяват изследване на различни сценарии и оценка на техните последици.

Моделирането играе важна роля в стратегическия процес на разработване на стратегии и следва верига, започваща с концептуализация и включваща моделиране, сценарии, оценяване и вземане на управленски решения.

1.2. За базовата релация „концептуализиране – стратегиране – планиране“

1.2.1. Концептуализирането като първоначален елемент

В стремежа към обобщение, бизнес моделът представлява рамка, която описва начина, по който дадена компания създава стойност и генерира приходи чрез предлаганите продукти или услуги. Този модел определя основни аспекти като как компанията достига клиентите си, как се разходват ресурсите, как се изгражда приходът и как се поддържа устойчивостта на бизнеса. В случай на бизнес организации, ориентирани към европазара, бизнес моделът също трябва да отразява специфичните предизвикателства и възможности, свързани с този пазар.

Общо взето, бизнес моделът на европазарно-ориентираната компания се адаптира към специфичните изисквания и възможности на пазара на Европейския съюз и служи като основа за стратегическо планиране и оперативно управление на бизнеса в този регион.

1.2.2. Стратегирането – процедурни аспекти

Първи етап. *Формулиране на организационни цели (корпоративни цели).*

Втори етап. *Анализ на външните и вътрешните фактори.*

Трети етап. *Дефиниране целите на стратегическите бизнес единици - СБЕ (бизнес цели).*

Четвърти етап. *Синхронизиране на целите на СБЕ/дивизионите.*

Пети етап. *Анализ на сценарии за представянето на проектостратегиите.*

Шести етап. *Избор на стратегия.*

1.2.3. Стратегическият план – заключителен елемент

Стратегическият план отразява дейността на отделните СБЕ. А освен това и тяхното място в стратегическия целеви портфейл на компанията. Кое то неизменно означава преследване на единна посока за развитие, съчетано с преследване на синергия, икономия от мащаба и други положителни ефекти, които да повишат цялостната конкурентоспособност на съответните пазари за реализация. В този смисъл е и универсалното съдържание на стратегическия план със структурни части като: стратегическа начална позиция; стратегически пазарен потенциал; целева система; общоорганизационна (корпоративна) стратегия; планове, програми, проекти и бюджети; механизми за мониторинг и контрол.

1.2.4. Значение на корпоративния подход – критични оценки

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.

1.3. Развитие чрез стратегическа интеграция – основни алтернативи

1.3.1. Типове стратегическа интеграция на бизнеса

Използването на критерия за приоритетно развиваната дименсия (измерение) при формулиране и осъществяване на стратегическата интеграция при развитието на бизнес организацията води до обособяване на *типовете*:

- *Вътрешна интеграция.* Тук най-често се търсят възможности за интегриране на вътрешноорганизационни дейности като

логистика, производство, продажби, сервиз и др. Ключов момент е ясното разпределение на отговорностите по цялата производствена верига, респ. по целия възпроизводствен процес. Характерно за вътрешната интеграция е, че се използва приоритетно при големи и дивизионално развити корпоративни организационни структури;

- *Външна интеграция.* В този случай са водещи усилията за рационализиране работата на функционални звена или СБЕ, които имат отношение към т.нар. външни партньори (доставчици, дистрибутори, клиенти, свързани компании и др.). Стремешът е да се изградят ефективни мрежови взаимовръзки, т.е. ефективни връзки между външни и вътрешни партньори. Определящ фактор за успех тук е конструирането и внедряването на модерни дигитални комуникационни системи за обмен на критична информация между партньорите.

1.3.2. Форми на осъществяване на стратегическата интеграция

Двете основни *форми*, посредством които се провежда стратегическата интеграция на бизнеса са хоризонтална интеграция и вертикална интеграция, чиито специфични особености ще бъдат оценени по-долу.

Хоризонтална интеграция. Характерно за тази стратегия е обвързването, респ. получаването на контрол над други бизнес организации, предлагащи аналогични продукти на пазара. На практика хоризонталната интеграция предполага придобиване на бизнес, опериращ на същото ниво от стойностната верига в същия сектор/подсектор.

Вертикална интеграция. Успешното изпълнение на тази форма на интеграция осигурява на бизнес организацията по-пълен контрол върху процесите на производство и разпространение на съответните

продукти. Компанията получава възможност да разшири своята конкурентна сила на съответния пазар посредством редуциране на разходите си и увеличаване обхвата на своите продукти.

1.3.3. Очаквани резултати – сравнителни оценки

Изборът на конкретен тип и конкретна форма за провеждане на стратегическата бизнес интеграция зависи от оценките на организационните структури, възможностите за ефективно използване на ресурси, тенденциите в сектора и спецификата на външната среда на дадената бизнес организация. Така се маркира отправната точка за усилията, насочени към постигане приоритетите при стратегическата интеграция. След успешен преглед на основните компетенции на една организация, стратегическата интеграция може да бъде приложена и оценена чрез подходящи системи за корпоративно управление, практики за стратегическо управление, стратегическо лидерство и стратегически контрол. Процесът на стратегическа интеграция винаги трябва да бъде придружен от последващи корекции в управлението и координацията на функции и роли (както външни, така и вътрешни за организацията). Като водещият критерий за тези решения следва да бъде степента на максимизиране на позитивните страни, и респективно – минимизиране на негативните ефекти

1.4. Стратегии за хоризонтална и вертикална интеграция – мотиви „за“ и „против“

1.4.1. Изследователска рамка

За целите на дълбочинното интервю в периода 1.09.2022-20.09.2022 г. са проведени общо 11 бр. интервюта с представители от мениджърските екипи на компании от металообработващата промишленост у нас. Това са специалисти на позиции мениджъри производство или търговски директори и/или финансови

мениджъри/главни счетоводители 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 в настоящото изследване се свеждат в най-голяма степен до: предимствата и недостатъците на вертикалната и хоризонталната интеграция при отчитане характеристиките на сектора; приложимостта на методологическата рамка за вземане на решения.

1.4.2. Предимства и недостатъци на хоризонталната интеграция – емпирични оценки

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/продуктовете единици, респ. услуги, подсигурирани „отвън“. Премахва се също така риска от появяването на „капацитетни несъответствия“.

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.

1.4.3. Предимства и недостатъци на вертикалната интеграция – емпирични оценки

Водещо предимство на вертикалната интеграция на бизнеса и същевременно аргумент „за“ нейното реализиране се свързва с възможността за редуциране на разходите. Това са 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 високо ниво на задоволяване на тяхното търсене.

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.

1.5. Основни подходи за структуриране на дейностите по разработване на стратегии за интеграция

1.5.1. Критичен анализ на базовите подходи

В приложимата научна литература се срещат четири основни (групи) подходи 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. Изборът на конкретен подход за разработване на стратегиите зависи от спецификата на компанията, от стила на SMT, но също и от водещото съображение „за“ предприемането на стъпки за вертикално и хоризонтално обвързване на дейността.

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

Резултатите от проведеното от нас дълбочинно интервю 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 и внедряване при различни ситуации и проблеми; отчитане аргументите на партниращите организации при изработване на стратегическите решения; наличие на висок потенциал за реализиране целите на интеграцията посредством оптимизираното използване на разполагаемите ресурси; други. 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; поява на конфликти между участващите страни, породени от нежеланието за изпълнение на дадено стратегическо решение; други.

ГЛАВА ВТОРА. СПЕЦИФИКА НА РАЗРАБОТВАНЕТО НА СТРАТЕГИИ ЗА ХОРИЗОНТАЛНА И ВЕРТИКАЛНА ИНТЕГРАЦИЯ В БЪЛГАРСКИТЕ БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ (ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ)

2.1.Въведение в приложното научно проучване

2.1.1.Цели на емпиричното изследване

Целите на това емпирично изследване обхващат няколко ключови аспекта:

Първо, да се представи детайлен анализ на състоянието на вземането на решения за хоризонталната и вертикалната интеграция в българските бизнес организации от сектор металообработване.

Второ, да се идентифицират ключовите фактори и механизми, които оказват влияние върху процеса на интеграция в българските организации.

Трето, да се установят успешни практики и предизвикателства, с които се сблъскват организациите при прилагането на интеграционни стратегии.

Четвърто, на базата на анализа и интерпретацията на данните, изследването да предостави база за конкретни препоръки и насоки за бизнес организациите от сектор металообработване в България, насочени към подобрене и развитие на интеграционните им стратегии (в глава трета).

Тази структура на целите обосновава и интегрира всички аспекти на изследването, свързани със спецификата на бизнес интеграцията в българските бизнес организации от сектор металообработване (само по 24.2 Производство на тръби, кухи профили и фитинги за тях от стомана и 24.3 Производство на други продукти при първичната преработка на стоманата по КИД), и уточнява връзката между анкетната карта и резултатите, които се очакват да бъдат постигнати.

2.1.2.Методологическа рамка

Усилията в изследването са насочени към анализиране и разбиране на темата за стратегическата интеграция в бизнеса, по-конкретно в металообработващите компании. За тази цел, използваме разнообразни изследователски методи, които са определени специално. Този подход включва провеждане на анкета и анализ на

избрани литературни източници. Методологията е адаптирана към специфичните изследователски задачи и проблеми, свързани с хоризонталната и вертикалната интеграция в металообработващите компании в България.

Прилагането на анкетния метод е извършено съгласно стандартизиран подход. Тази методология включва специално създадена анкета, която съдържа ясно дефинирани въпроси, с предварително определени възможни отговори, както и отворени въпроси. Всеки от тези въпроси е подбран с цел да провокира отговори, които да бъдат по същество на проблемната рамка на нашето изследване. Процесът на изследване включва използването на анкетна карта, съдържаща 29 въпроса, на които отговориха участниците в изследването.

Генералната съвкупност обхваща 43 компании, вкл. 21 по 24.2 Производство на тръби, кухи профили и фитинги за тях от стомана и 22 по 24.3 Производство на други продукти при първичната преработка на стоманата от Класификацията на икономическите дейности (КИД).²

Анкетната карта бе разпратена до всички бизнес организации, попадащи в генералната съвкупност. Попълнени бяха 52 анкетни карти от 23 организации. Процентът на отзовалите се е около 40%. Поради явната практическа невъзможност за изясняване на стойностите на изследваните признаци за абсолютно всички представители на генералната съвкупност, планирахме избора на *достатъчно голям краен брой представители (извадка)*. Този подход ни позволява да направим представителна оценка, използвайки ограничен брой участници, и така да улесним изследването.

² По данни на Националния статистически институт (НСИ).

Чрез пълно изследване, постигаме целта изследваната съвкупност (извадката) да притежава и отразява основните черти на генералната съвкупност за получаване на максимално достоверни изводи от анализа на проучването.

Както стана ясно, на практика в това проучване (в периода май-септември 2023 г.) бяха анкетирани 52 представители на 23 бизнес организации от сектор металообработване от страната, а именно: 12 по 24.2 Производство на тръби, кухи профили и фитинги за тях от стомана и 11 по 24.3 Производство на други продукти при първичната преработка на стоманата.

Структурата на организациите, включени в настоящото изследване по критериите за големина е както следва: 0 микро; 8 малки; 14 средни и 1 големи предприятия. Съобразно показателя дял на експорта в търговския оборот (осреднен за последните три години), компаниите попадат в следните групи: 0-20% - 5; 20-40% - 7; 40-60% - 8; 60-80% - 2; 80-100% - 1. Според стойностите на коефициентът на вертикална интеграция (КВИ), изследваните бизнес организации попадат в следните групи: 0-0,2 - 8; 0,2-0,4 - 12; 0,4-0,6 - 3; 0,6-0,8 - 0; 0,8-1,0 - 0.

Достоверността на извадката е свързана със степента на истинност на събраната информация, т.е. доколко верни са измерванията или отговорите на изследваните лица. Методологията на проучването обезпечава достоверността чрез адресиране на анкетата до категория лица, включваща *ръководните длъжности, вкл. директор производство, търговски директор, финансов директор/главен счетоводител*. Резултатите, получени от изследваните 23 компании, показват текущото положение на бизнес организациите от този сектор/подсектор в страната.

Данните, събрани в процеса на изследване, са обработени с помощта на софтуерната платформа IBM SPSS® Statistics. В конкретния анализ са използвани функционалности, свързани с едномерни и двумерни статистически разпределения (вкл. крос-таблици). Тази комбинация от инструменти позволява на изследователите да проведат детайлен и информативен анализ на събраните данни.

2.1.3. Очаквани изводи и приноси

Очакваните позитиви от настоящото изследване са многобройни и съсредоточават върху няколко ключови аспекта:

1. *По-добро разбиране на управлението на бизнес интеграцията в България.*
2. *Анализ на предизвикателства при вземането на решения.*
3. *Референтен източник за бизнес лидери.*
4. *Подобрение на конкурентоспособността.*
5. *Сътрудничество и взаимодействие.*
6. *Създаване на бизнес стратегии.*

2.2. Дескриптивен анализ на данните – графично представяне и оценка

2.2.1. Методологии и инструменти за формулиране на стратегии за интеграция

В първия раздел на анкетното проучване се разглеждаха методологиите и инструментите за формулиране на стратегии за хоризонтална и вертикална интеграция в организациите по 24.2 и 24.3. Обобщените изводи са:

1. *Методологии за формулиране на стратегии за интеграция.*

Данните показват, че преобладаващата част от организациите предпочитат да използват конкретни методологии при формулирането на своите стратегии за хоризонтална и

вертикална интеграция. Това подчертава необходимостта от систематичен и структуриран подход при планирането на интеграционни усилия.

2. *Инструменти за подкрепа на интеграцията.* Респондентите посочват използването на определени инструменти, които помагат при формулирането и изпълнението на стратегиите за интеграция. Имат се предвид както софтуерни решения, така и методологии и модели за анализ и дизайн на интеграционни процеси.
3. *Приоритети в интеграционната стратегия.* Данните разкриват, че бизнес организациите предпочитат да съсредоточават своите интеграционни стратегии около определени приоритети. Предполага се акцент върху определени технологични аспекти, сътрудничество или други важни фактори.

2.2.2. Управленско влияние и ключови фактори при интеграцията

Във втория раздел на нашето емпирично проучване фокусът бе върху управленското влияние и ключовите фактори, които оказват влияние върху интеграцията. По време на анализа и обобщението на данните дефинирахме следните ключови изводи:

1. *Управленско влияние върху интеграцията.* Резултатите показват, че управлението има определяща роля при подкрепа на интеграционните процеси. SMT трябва да поеме активната роля на гарант при съгласуването на стратегии и прилагането на интеграционни решения.
2. *Ключови фактори при интеграцията.* Изследвайки първичните данни сме идентифицирали редица ключови фактори, които оказват силно влияние върху успеха на интеграционните

усилия. От съществено значение са регулярното и прецизното планиране и подготовка, както и гъвкавостта при адаптиране към промените. Освен това, комуникацията, както вътрешна, така и с външните интересни страни е от съществено значение за успеха на интеграционния процес.

3. Съгласуваност и стратегическа цел. При внимателния анализ на данните, стана ясно, че съгласуваността между интеграционните цели и стратегическите цели на организацията е ключов фактор за успех. Този фактор подчертава необходимостта от ясно дефиниране на стратегическите цели и тяхното изпълнение за да се гарантира, че бизнес интеграцията подкрепя основната (корпоративната) стратегия на организацията.

Обобщените изводи от втория раздел на проучването подчертават сложността на управлението на интеграционния процес и неговата връзка със стратегията, както и с ключовите фактори при това. В същото време те ни насочват за по-широк поглед върху необходимостта от интегриран и индивидуален подход при разглеждането на всяка компания и нейните интеграционни усилия.

2.2.3. Организационна интеграция и управление на процесите

След като бяха обработени и анализирани получените данни, стигнахме до следните обобщени изводи:

1. *Организационна структура и интеграция.* Преобладаващата част от бизнес организациите отчетоха, че организационната им структура изпълнява ключова функция при управлението на интеграционните усилия. Това подчертава важността на съгласуваната организационна структура, която да подкрепя интеграционните цели и стратегии.

2. *Управление на процесите по време на интеграция.* Участниците в проучването подчертаха необходимостта от систематично управление на интеграционните процеси. Този аспект обаче се сблъсква със сложни въпроси, свързани с комуникация, сътрудничество и съгласуваност на дейностите.
3. *Използване на информационни технологии и системи.* Компаниите индикираха, че информационните технологии и специфични софтуерни решения са определящи в подкрепата на интеграционните усилия. Което подчертава значението на технологичните ресурси в контекста на интеграцията.
4. *Обучение и развитие на персонала.* Участниците посочват, че обучението и развитието на персонала са ключови фактори за успешната организационна интеграция. Данните отразяват необходимостта от компетентен персонал, който разбира и поддържа интеграционните процеси.

В заключение може да се каже, че третият раздел на анкетата подчертава сложността на организационната интеграция и управлението на процесите по време на интеграционни усилия. Важни са организационната структура, управленските практики, използваните информационни технологии и развитието на персонала, които допринасят за успешната интеграция в организациите.

2.2.4.Процес на бизнес интеграция и реинженеринг

В четвъртия раздел на изследването бяха анализирани процесите на бизнес интеграция и BPR в компаниите по 24.2 и по 24.3.

Изводите са:

1. *Стъпки в процеса на интеграция и реинженеринг.* Участниците подчертават важността на процесните фази при извършването на интеграционни и реинженеринг усилия. Важни аспекти са идентификацията на процесите, анализът на текущите процеси,

дефинирането на нови процеси, изпълнението и контрола, обучението и комуникацията, както и мониторингът и усъвършенстването на процесите.

2. *Измерване на резултатите.* Респондентите акцентират на необходимостта от измерване и оценка на резултатите от интеграционните и реинженеринг усилия. Този аспект включва използването на ключови показатели за оценка на ефективността и резултатите.
3. *Сложности и предизвикателства.* Бизнес организациите отчитат срещането на предизвикателства и сложности по време на интеграционните и реинженеринг проекти. Те варират от сложни технологични интеграции и съпротива на персонала до сигурност и правни аспекти.
4. *Роля на информационните технологии.* Участниците в изследването посочват, че ИТ са ключови при подкрепата на интеграционните и реинженеринг усилия, най-вече чрез автоматизация на процесите и внедряване на интегрирана информационна система за управление от типа ERP. Особено важни са интегрираните информационни системи, бизнес анализът и мобилните приложения.
5. *Управление на сложни проекти.* Компаниите придават значение на управлението на интеграционните и реинженеринг проекти. Подчертава се необходимостта от стройна организация и управление на ресурсите по време на проектите.

Като заключителни думи, четвъртият раздел на анкетата илюстрира важната роля на процесните стъпки, измерването на резултатите, срещнатите предизвикателства и ролята на информационните технологии при бизнес интеграция и

реинженеринг на процесите. Управлението на сложни проекти е от съществено значение за успешната имплементация на тези усилия.

ГЛАВА ТРЕТА. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ АСПЕКТИ ПРИ РАЗРАБОТВАНЕТО НА СТРАТЕГИИ ЗА ХОРИЗОНТАЛНА И ВЕРТИКАЛНА ИНТЕГРАЦИЯ НА БИЗНЕСА

3.1. Технологии за формулиране на стратегически решения по интеграцията

3.1.1. Анализ на текущото състояние на бизнеса

Анализът на текущото състояние на бизнеса е определящ елемент от процеса на формулиране на стратегически решения за интеграция. Предоставя цялостна картина на вътрешните и външните фактори, които влияят върху успеха на компанията и служи като основа за разработване на ефективни стратегии. Чрез систематичен и задълбочен анализ компаниите идентифицират своите силни страни и възможности за растеж и адресират своите слабости и заплахи, осигурявайки по-добри шансове за успешна интеграция и устойчиво развитие.

3.1.2. Методи за оценка на вътрешни и външни фактори

Анализът на вътрешните и външните фактори е ключов процес за стратегическо планиране и интеграция на бизнеса. Всеки метод има свои предимства и недостатъци и е подходящ за различни контексти и цели. За да се осигури цялостна и точна оценка организациите следва да използват комбинация от методи и да прилагат критичен подход към интерпретацията на резултатите. Комбинирането на различни методи би предоставило по-дълбоко разбиране на вътрешните и външните фактори и би помогнало за разработването на ефективни стратегии за интеграция.

3.1.3. Използване на бизнес модели и симулации

Използването на бизнес модели и симулации е от съществено значение за стратегическото планиране и разработване на ефективни стратегии за хоризонтална и вертикална интеграция. Бизнес моделите предоставят рамка за разбиране на ключовите елементи на бизнеса и техните взаимовръзки, докато симулациите позволяват на организациите да тестват различни сценарии и да предвиждат потенциалните последици от тяхното прилагане. Въпреки някои недостатъци като сложността и зависимостта от качеството на данните тези инструменти предоставят значителни предимства, включително намаляване на риска и подобряване на процеса на вземане на решения. Комбинираното използване на бизнес модели и симулации може да подпомогне организациите в адаптирането им към динамичната бизнес среда и в реализирането на успешни стратегии за интеграция.

3.1.4. Внедряване на технологични платформи за управление на данни

Внедряването на DMP е ключов елемент за успешната хоризонтална и вертикална интеграция и стратегическо планиране на бизнеса. DMP предоставят значителни предимства, включително централизация на данните, подобрена точност и надеждност на данните, бърз и ефективен анализ, повишена сигурност и подобро вземане на решения. Въпреки предизвикателствата като високи начални разходи и сложност на интеграцията успешното внедряване на DMP има потенциала да доведе до значителни конкурентни предимства и подобряване на оперативната ефективност.

3.2. Комплексна методика за разработване на стратегически решения за интеграция на бизнеса

3.2.1. Технология за разработване на стратегия за интеграция

Въвеждането на стратегия за интеграция в съвременния бизнес контекст е от съществено значение за успешното функциониране и конкурентоспособност на организациите. Избрахме наименованието *"SMART Integra"* с цел да подчертаем ключовите принципи, които тази стратегия следва и да осигурим яснота и структурираност в процеса на разработване и изпълнение. Наименованието SMART е акроним, който обозначава пет основни критерия: Specific (Специфичен), Measurable (Измерим), Achievable (Постижим), Relevant (Уместен), Time-bound (Времево ограничен). Тези критерии предоставят рамка за формулиране на ефективни цели и мерки, които са съществени за успешната интеграция на бизнеса.



Фиг. 1. SMART Integra технология за разработване на интеграционни стратегии.

3.2.2. Методи за оценка на рисковете при интеграцията

Интеграцията на бизнеса, независимо дали става дума за хоризонтална или вертикална, носи със себе си рискове, които трябва

да бъдат систематично и обстойно оценени. В тази част на изследването ще представим различни методи и инструменти за оценка на рисковете при интеграцията на бизнеса. Ключовите моменти тук са: идентификация на рисковете; анализ на вероятността и въздействието; рискови матрици и картографиране; сценариеен анализ; използване на инструменти за управление на риска; комуникация и участие на заинтересованите страни.

3.2.3. Сценарийно планиране и прогнозиране

Сценарийното планиране и прогнозирането представляват мощен инструмент за управление на несигурността и рисковете в бизнес средата. За металообработващите компании по 24.2 и 24.3 тези инструменти могат да са от решаващо значение за постигане на устойчив растеж и адаптация към бъдещите предизвикателства и възможности.

3.2.4. Оценка на синергичните ефекти

За изследваните металообработващи компании синергичните ефекти могат да бъдат особено значими в следните аспекти: оптимизация на производствените процеси; споделени ресурси и технологии; по-силно пазарно проникване.

3.2.5. Резултати от фрагментарна апробация

Заклучителните резултати от апробацията показват с висока степен на убедителност, че методиката SMART Integra има потенциала да се превърне в ефективен инструмент за интеграция в компаниите от подсектора на металообработващата индустрия по 24.2 и 24.3, но изисква допълнителни усъвършенствания за повишаване на ефективността и гъвкавостта.

3.3. Управленско въздействие върху ключовите фактори за представянето

3.3.1. Идентифициране на ключовите фактори за успех

Идентификацията на ключовите фактори за успех е съществена за управлението на бизнес интеграцията и за постигането на стратегическите цели, като тези фактори обикновено включват: пазарна позиция и клиентско удовлетворение; операциона ефективност и производствени процеси; финансови показатели и устойчивост; иновации и технологично развитие; управление на човешките ресурси.

3.3.2. Управление на промените в организационната структура

Управлението на промени в организационната структура е сложен процес, който изисква добре разработени планове и стратегии, както и активно участие и подкрепа от страна на управленските екипи и персонала.

3.3.3. Влияние на лидерството и корпоративната култура

Лидерството и корпоративната култура представляват основополагащи елементи за успешното управление и постигане на стратегическите цели на компанията. Както лидерите, така и корпоративната култура са от голямо значение при формирането на организационната идентичност и постигането на устойчив успех.

3.3.4. Подобряване на комуникационните потоци

Усъвършенстването на комуникационните потоци в организацията е ключов елемент за ефективното управление на ключовите фактори за представянето. Чрез ясни стратегии, подкрепени от съвременни технологии и активна комуникационна култура, компаниите по 24.2 и 24.3 могат да укрепят вътрешното си сътрудничество, да ускорят процесите си и да подобрят своето общо представяне на пазара.

3.3.5. Мерки за повишаване на мотивацията на служителите

Повишаването на мотивацията на служителите е от съществено значение за успешното провеждане на стратегията за хоризонтална и вертикална бизнес интеграция.

Повишаването на мотивацията и продуктивността на служителите е комплексен процес, който изисква цялостен подход и интегриране на различни стратегии и мерки. Чрез внимателно планиране и изпълнение на гореспоменатите стратегии, организациите могат да създадат стимулираща и подкрепяща среда за своите служители, което води до по-висока ефективност и успешно представяне на пазара.

3.5. Реинженеринг на бизнес процесите

3.5.1. Основи на реинженеринга на бизнес процесите

BPR е мощен инструмент за подобряване на конкурентоспособността и адаптацията на организацията към съвременните изисквания на пазара. Със съобразен подход и правилно управление на промените, компаниите могат да постигнат значими подобрения в операционната си ефективност и клиентското удовлетворение.

3.5.2. Стратегии за оптимизация на бизнес процесите

Оптимизацията на бизнес процесите е важна стратегия за постигане на конкурентно предимство и устойчиво развитие на компанията. Чрез систематично прилагане на посочените стратегии и подходи организациите могат да увеличат своята ефективност и адаптивност към динамичните условия на съвременния пазар.

3.4.3. Инструменти и техники за реинженеринг

Изборът на подходящи инструменти и техники за BPR зависи от специфичните нужди и цели на организацията. Комбинирането на горните инструменти с правилното управление на промените и адаптацията на персонала е ключът за успешното въвеждане на

промени и постигането на значителни подобрения в ефективността и конкурентоспособността на организацията.

3.4.4. Критерии за оценка на резултатите от реинженеринга

Оценката на резултатите от реинженеринга на бизнес процесите е необходимо да бъде систематична и обективна. Критериите за оценка следва да бъдат дефинирани предварително и да са измерими, за да се установи реалното въздействие на промените върху организацията. Което ще помогне на SMT да вземе информирани решения и да продължи да усъвършенства процесите на хоризонтална и вертикална интеграция в бъдеще.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Получените резултати потвърждават тезата, че методологически обоснованото разработване на стратегии за хоризонтална и вертикална интеграция, съчетано с отчитане на специфични влияещи фактори за съответния сектор действително спомага за преодоляване на комплицирани проблеми при продуктово-пазарното и технологичното обновяване и разширяване на бизнеса. Един такъв подход благоприятства постигането на растеж, устойчиво развитие или оздравяване на дейността в сектора на металообработващата промишленост (по 24.2 и 24.3).

III. СПРАВКА ЗА НАУЧНИТЕ И НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Първо. На базата на проведеното емпирично изследване (чрез дълбочинно интервю) в компаниите от сектор металообработване (по 24.2 и по 24.3) у нас, са открити водещи аргументи „за“ и „против“ стратегията на интеграция. Освен това резултатите показват, че йерархичния подход за корпоративно планиране е най-подходящ за използване в предприятията от металообработващата промишленост у нас с оглед на тяхната специфика.

Второ. Проведено е емпирично проучване с ясна и добре обоснована методика (по анкетния метод) и логическа обвързаност с целите и задачите на дисертационния труд, съответно обхванати са методологията и инструментите за формулиране на стратегии за интеграция, управленското влияние и ключовите фактори при интеграцията, организационната интеграция и управлението на процесите, взаимовръзките и взаимното влияние на бизнес интеграцията и реинженеринга. На основата на получените данни се постига по-добро разбиране на управлението на бизнес интеграцията в България, анализ на предизвикателства при вземането на решения, създаване на референтна банка за бизнес лидери, по-ефективно сътрудничество и взаимодействие и цялостно подобрене на конкурентоспособността.

Трето. Предложена е Комплексна методика за разработване на стратегически решения SMART Integra включваща структурирани стъпки като анализ на текущото състояние, идентификация на целите, разработване на план за действие и непрекъснат мониторинг. Като също така са тествани нейните възможности и са открити насоките за нейното по-нататъшно усъвършенстване

IV. СПИСЪК С ПУБЛИКАЦИИТЕ НА ДОКТОРАНТА

Статии:

1. Д. Петропулос, М. Чиприянов, **Хр. Василев**. Съвременни дигитални инструменти и компетенции за работа с тях. E Journal VFU, бр. 18, 2022, 1-14, ISSN 1313-7514
2. **Василев, Хр.** Подходи за разработване на стратегии за интеграция на бизнеса, Годишен алманах „Научни изследвания на докторанти, кн. 18, 2022, 502-514, ISSN 1313-6542
3. **Василев, Хр.** Стратегическо планиране интеграцията на бизнеса, E Journal VFU, бр. 20, 2023, с. 163-183, ISSN 1313-7514

Научни доклади:

1. **Василев, Хр.** Бизнес модели за развитие на организацията. В: Международна научнопрактическа конференция “Предизвикателствата пред финансите и стопанската отчетност в условията на множествени кризи“, 9-10 ноември 2023, АИ Ценов, Свищов, 425-430, ISBN 978-954-23-2426-3
2. **Василев, Хр.** Основни алтернативи при стратегическата бизнес интеграция. В: Международна научнопрактическа конференция “Предизвикателствата пред финансите и стопанската отчетност в условията на множествени кризи“, 9-10 ноември 2023, АИ Ценов, Свищов, 431-435, ISBN 978-954-23-2426-3
3. **Василев, Хр.** SMART Integra технология за разработване стратегии за интеграция. В: Международен научен форум „Световни и национални бизнес трансформации – проактивни управленски, финансово-счетоводни и планови решения“, 25-26 октомври 2024, АИ Ценов, Свищов, 273-277, ISBN 978-954-23-2513-0

**V. СПРАВКА ЗА СЪОТВЕТСТВИЕ С НАЦИОНАЛНИТЕ
ИЗИСКВАНИЯ ПО ПРАВИЛНИКА ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ НА
ЗАКОНА ЗА РАЗВИТИЕ НА АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ В
РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ**

Национално изискване в брой точки: 30,00

Брой **статии**, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране, или публикувани в редактирани колективни томове: 3 бр.

Брой точки за автора: **23,33**

Брой **доклади**, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране или публикувани в редактирани колективни томове: 3 бр.

Брой точки за автора: **30,00**

Общ сбор точки: **53,33**

VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд в обем от 272 стр. под заглавие: “Разработване на стратегии за хоризонтална и вертикална интеграция на бизнеса“ представлява собствена научна продукция на автора. В него са използвани авторски идеи, текстове и визуализация чрез графики, схеми, таблици и формули, като са спазени всички изисквания на Закона за авторското и сродните му права чрез надлежно цитиране и позоваване на чужда авторска мисъл, както и данни, включително:

1. Постигнатите в дисертационния труд резултати и изведени приноси са оригинални и не са заимствани от изследвания и публикации, в които авторът няма участия.

2. Представената от автора информация във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и др. съответства на обективната истина.

3. Научните резултати, които са получени, описани и/или публикувани от други автори, са надлежно и подробно цитирани в библиографията.

Дата: 18.12.2024 г.

Докторант:.....

(Христо Василев)