

<https://doi.org/10.61308/WZQQ1392>

Ролята на управителните съвети в корпоративното управление и стратегическото планиране в агробизнеса

Филип Еленов

Тракийски университет – Стара Загора

E-mail: filipelenov@yahoo.com

Резюме: Настоящото изследване има за цел да анализира ролята на управителните съвети в корпоративното управление и стратегическото планиране в агробизнеса, като изследва взаимовръзките между корпоративната структура, корпоративната стратегия, организационното изпълнение и конкурентната позиция на аграрните предприятия. Особено внимание е отделено на значението на управителните съвети при формулирането, наблюдението и реализирането на стратегическите решения, както и на тяхното влияние върху дългосрочното развитие и устойчивостта на организациите.

Изследването е основано на систематичен литературен обзор и сравнителен анализ на научни публикации, разглеждащи корпоративното управление, стратегическия мениджмънт и управлението на аграрните предприятия. Анализирани са концепции за стратегическата йерархия, корпоративните стратегии, жизнения цикъл на предприятията, ролята на управителните съвети и комитетите по стратегическо планиране. На тази основа е обобщен концептуален модел, който интегрира корпоративната структура, заинтересованите страни, корпоративните политики, характеристиките на борда, фазите на фирмения жизнен цикъл, корпоративната стратегия, организационното изпълнение и конкурентното позициониране.

Резултатите показват, че ефективното корпоративно управление оказва съществено влияние върху разработването и изпълнението на корпоративната стратегия в агробизнеса. Структурата на заинтересованите страни, корпоративните политики и характеристиките на управителния съвет формират предпоставките за избор на подходяща стратегическа ориентация, съобразена с фазата на жизнения цикъл на предприятието. Прилагането на стратегии за растеж, стабилност или реструктуриране оказва пряко въздействие върху финансовите и нефинансовите показатели за организационно изпълнение, включително рентабилност, производителност, удовлетвореност на заинтересованите страни, социална отговорност и устойчивост. Изследването потвърждава, че активното участие на управителните съвети в стратегическото планиране допринася за повишаване на конкурентоспособността, дългосрочната устойчивост и създаването на стойност за всички заинтересовани страни в агробизнеса.

Ключови думи: корпоративно управление; управителен съвет; корпоративна стратегия; стратегическо планиране; агробизнес

The role of boards of directors in corporate governance and strategic planning in agribusiness

Filip Elenov

Thakia University – Stara Zagora

E-mail: filipelenov@yahoo.com

Citation: Elenov, F. (2026). The role of boards of directors in corporate governance and strategic planning in agribusiness. *Bulgarian Journal of Agricultural Economics and Management*, 71(3), 3-15 (BG).

Abstract: This study aims to examine the role of boards of directors in corporate governance and strategic planning in agribusiness by exploring the interrelationships among corporate governance structure, corporate

strategy, organizational performance, and the competitive position of agricultural enterprises. Particular attention is given to the contribution of boards of directors to the formulation, oversight, and implementation of strategic decisions, as well as to their influence on the long-term development and sustainability of organizations.

The study is based on a systematic literature review and comparative analysis of scholarly publications on corporate governance, strategic management, and agribusiness management. The analysis covers key concepts related to strategic hierarchy, corporate strategies, organizational life cycle stages, the role of boards of directors, and strategic planning committees. Based on this review, a conceptual framework is developed that integrates corporate governance structure, stakeholder relationships, corporate policies, board characteristics, organizational life cycle stages, corporate strategy, organizational performance, and competitive positioning.

The findings indicate that effective corporate governance is a critical determinant of successful strategic development in agribusiness. Stakeholder structure, corporate policies, and board composition significantly influence the selection of appropriate corporate strategies aligned with the enterprise's stage of development. The implementation of growth, stability, or retrenchment strategies has a direct impact on both financial and non-financial dimensions of organizational performance, including profitability, productivity, employee and customer satisfaction, corporate social responsibility, and sustainability. The study further demonstrates that the active involvement of boards of directors in strategic planning enhances the quality of managerial decision-making, strengthens the competitive position of agribusiness enterprises, and contributes to long-term value creation and sustainable organizational development for all stakeholders.

Keywords: corporate governance; boards of directors; strategic planning; corporate strategy; agribusiness

ВЪВЕДЕНИЕ

В днешната пазарно ориентирана икономика и глобализация, възниква необходимостта за ефективност на корпоративно управление в агробизнеса. Ефикасното и ефективно функциониране на управителните съвети в аграрните предприятия са значителни фактори, които насърчават корпоративното управление. Корпоративното управление в агробизнеса включва набор от взаимоотношения между борда, ръководството, акционерите и всички заинтересовани страни в едно аграрно предприятие. То създава структурата, чрез която се определят целите на компанията и средствата за постигането им.

Днес корпоративното управление се счита за специално направление в науката за стратегическо управление (Nenova, 2019), което се отнася до набор от вътрешни правила и политики, определящи посоката на компанията. То определя кои стратегически насоки и решения ще бъдат прилагани от мениджърите, борда или акционерите на компанията (Oman, 2001). Стратегията в корпоративното

управление зависи от вътрешната и външната среда на компанията, като целта при създаването на стратегически подход е да се отговори на интересите на всички заинтересовани страни в околната среда, но също така и да се гарантира дългосрочно положително представяне. Следователно стратегическото управление следва да бъде под наблюдението и контрола на различните разпоредби и практики в корпоративното управление на компанията (Scott, 2001):

1. Разработване и преразглеждане на мисията на компанията: Какъв е нашият бизнес?;
2. Надзор на подхода: Активна оценка и преразглеждане на стратегически предложения;
3. Изграждане на доверие: Насърчаване на мениджърите да обработват собствените си действия към постигане на стратегически цели;
4. Избор на главен изпълнителен директор: Избор на успешен служител, който е приемлив за другите.

Бордът се занимава със стратегическо управление, като предоставя услуги, упраж-

нява надзор и контрол, и участва в стратегическото планиране. Участието на членовете на борда обаче може да варира по отношение на стратегическото управление. Следователно има бордове с ниско ниво на участие и бордове с високо ниво на участие в стратегическото управление.

Целта на настоящата разработка е да се анализира ролята на управителните съвети в корпоративното управление и стратегическото планиране в агробизнеса, като се изследват взаимовръзките между корпоративната структура, корпоративната стратегия, организационното изпълнение и конкурентната позиция на аграрните предприятия.

МАТЕРИАЛ И МЕТОДИ

Изследването е базирано на систематичен преглед и критичен анализ на научната литература в областта на корпоративното управление, стратегическия мениджмънт и агробизнеса. Анализирани са съвременни концепции и модели за корпоративно управление, стратегическа йерархия, жизнен цикъл на предприятията, корпоративни стратегии и организационно изпълнение, разработени от водещи международни автори. На тази основа е синтезиран концептуален модел, който представя взаимовръзките между корпоративната структура, заинтересованите страни, състава на борда, корпоративните политики, корпоративната стратегия и резултатите от организационното изпълнение.

РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЯ

В научната литература стратегическата йерархия в корпоративното управление е съставена от четири вида стратегии: корпоративна стратегия, бизнес стратегия, функционална стратегия и оперативна стратегия (Фигура 1).

Корпоративната стратегия е на върха на стратегическата йерархия и описва общата посока на компанията по отношение на ста-

билност, растеж и фокус в агробизнеса. Бизнес стратегията се отнася до специфично бизнес звено на компанията или специфичен клон от продукти, или услуги в дадена индустрия, или пазар. Бизнес стратегията винаги се създава въз основа на корпоративната стратегия. Функционалната стратегия се отнася до подхода за изпълнение на корпоративните цели и стратегии чрез максимизиране на производителността на ресурсите, докато оперативната стратегия се отнася до това как различните компоненти на компанията създават ефективност по отношение на хора, процеси и ресурси. Оперативните стратегии са на ниво отдел и чрез тях се определят периодични и краткосрочни цели за постигане. Но те също така влияят на корпоративната стратегия в дългосрочен план (Lamm, 2004).

Корпоративното управление в агробизнеса определя корпоративната стратегия на компанията и задава посоката за нейното прилагане (Wojcik, 2003). То представлява рамка, чрез която компанията определя задачи, отговорности и цели. Ролята на корпоративното управление е да осигури предприемаческо лидерство, да определи и приложи стратегия в рамките на ефективни вътрешни контроли, и да осигури най-добрата производителност от ресурсите на заинтересованите страни. Или, най-просто казано, корпоративното управление се занимава с определянето на начини за вземане на ефективни стратегически решения (Oman, 2001).

1. Корпоративно управление и корпоративна стратегия

Корпоративното управление в агробизнеса има водеща роля за развитието на добавена стойност на компанията. То осигурява прозрачност, която позволява силно и балансирано икономическо развитие (Rajan et al., 2000). Стратегическият подход на корпоративното управление винаги е насочен към гарантиране, че интересите на всички акционери в аграрното предприятие (мажоритарни, както и миноритарни акционери) са защитени. С други думи, акционерите упражняват пълно-



Фиг. 1. Стратегическа йереархия в корпоративното управление
 Fig. 1. Strategic hierarchy in corporate governance

Източник: Адаптирана по Thomas, L., Wheelen and J. David Hunger. (2002).
 Source: Adapted from Thomas, L., Wheelen and J. David Hunger. (2002).

ценно своите права и организацията напълно признава техните права (Scot, 2001). Корпоративното управление има широк обхват. Включва както социални, така и институционални аспекти (Putsenteilo et al., 2020). Насърчава надеждна, морална и етична среда.

Според Sekhar (2009), за да работи релевантно корпоративната структура и да бележи постоянен ръст и развой, може да усвои три корпоративни стратегии в своята работа. Това са стратегиите за растеж, стабилност и концентрация. Чрез прилагането на различ-

ни принципи на тези стратегии, компанията създава креативност, процес на координация и функционална структура, която се основава на счетоводни системи, бюджети и оперативни стандарти. От гледна точка на стратегическото управление, корпоративните стратегии следва да са фокусирани върху фазата, в която се намира компанията, т.е. дали е във фаза на растеж, зрялост или спад.

Корпоративните стратегии в аграрната индустрия целят да създадат система за корпоративно управление във връзка с фазата, в която се намират, и чрез нея да постигнат подходящи резултати (Oman, 2001). Това заключение се следва и от Freeman (2010). Според него корпоративната стратегия трябва да се определя въз основа на поредица от критични съображения, произтичащи от една от трите фази, в които се намира компанията.

Този подход позволява на компанията ефективно да определя цели на корпоративната стратегия по отношение на посрещане на очакванията на всички заинтересовани страни. Thompson (2008) определя корпоративната стратегия като система от различни програми, които компанията използва, за да установи корпоративна позиция в индустрията, т.е. да създаде по-висока производителност и по този начин конкурентно предимство. От друга страна, Thompson and Strickland (1996) определят корпоративната стратегия като управленски план за постигане на организационните цели и задачи. Според тях корпоративните стратегии са решения, чрез които се определят целите на земеделския бизнес, както и плановете, политиките и програмите за тяхното постигане.

2. Конструирание на корпоративна стратегия

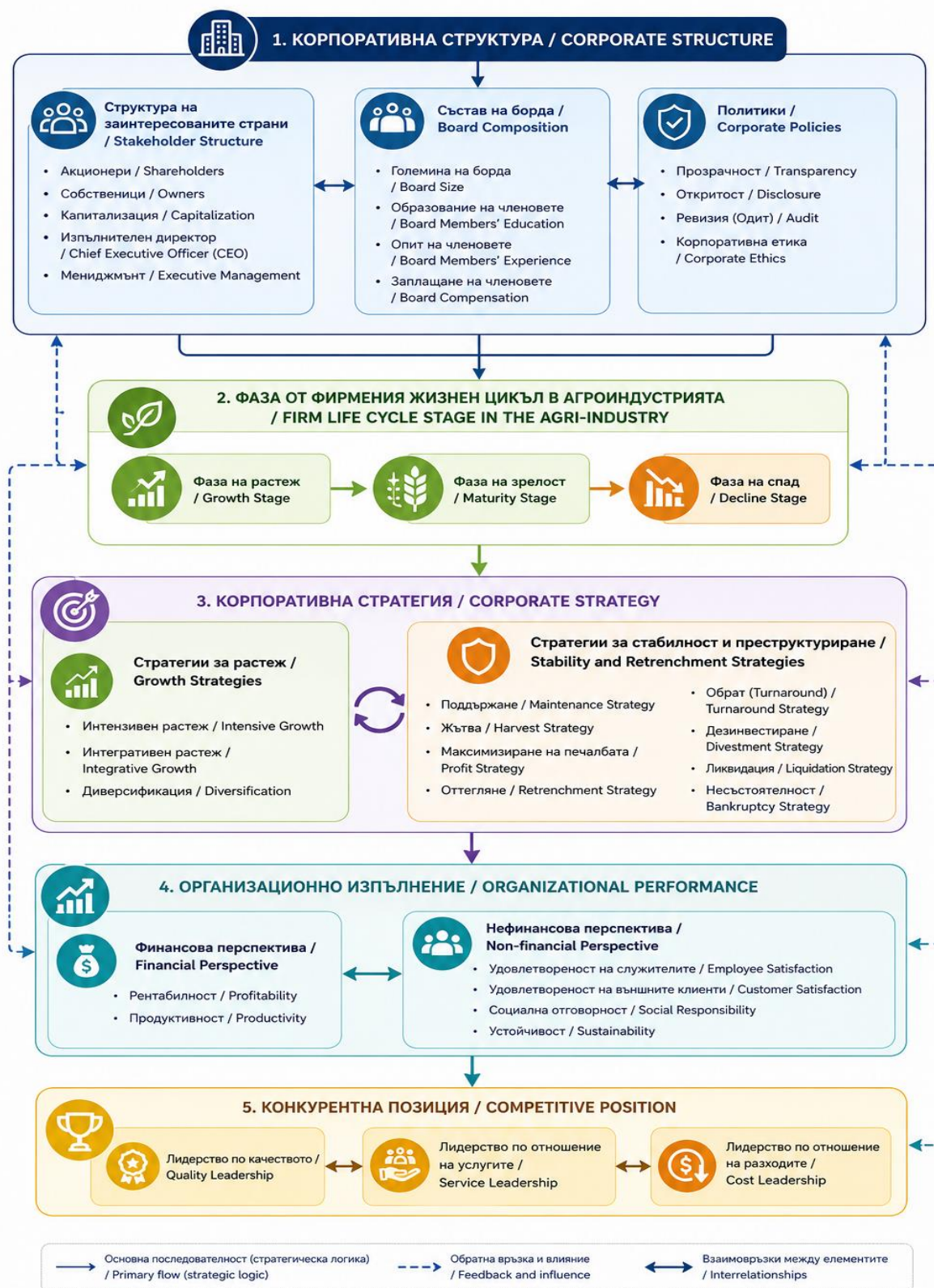
Изследване на Oman (2001) предлага съвременен модел за изграждане на корпоративна стратегия, базиран на множество изследвания в научната литература. В този модел корпоративната стратегия е свързана с поредица от фактори, които допринасят за постигане на организационна ефективност. Първо,

трите нива на корпоративната структура се приемат като значим фактор за създаването на корпоративната стратегия, т.е. структурата на заинтересованите страни, политиките и състава на борда. След това, фазата от цикъла на компанията в индустрията се приема като значим фактор за създаването на корпоративната стратегия, т.е. дали е във фаза на растеж, зрялост или спад. Въз основа на тези фактори се структурира корпоративната стратегия, която може да бъде стратегия за растеж, стабилност или оттегляне. По отношение на стратегията за растеж може да се определи стратегия за интензивен растеж, интегративен растеж или стратегия за диверсификация. При стратегията за стабилност се определя стратегия за поддържане, зрялост или печалба.

При стратегията за оттегляне се определя стратегия за обрат, дистрибуция, ликвидация или фалит. Тази структурирана корпоративна стратегия напълно влияе върху конкурентната позиция на пазара, т.е. позиционира компанията като лидер по качество, обслужване или разходи на пазара спрямо конкуренцията (Sarof et al., 2023). Но също така, чрез корпоративната стратегия организационното представяне на компанията се влияе от финансова и нефинансова гледна точка. От финансова гледна точка могат да се постигнат рентабилност и производителност, а от нефинансова – удовлетвореност на служителите, удовлетвореност на външните клиенти, социална отговорност и устойчиво развитие във веригата на доставки (Zivlak and Quilfen, 2024). Целият модел за изграждане на корпоративна стратегия според Turley and Zaman (2004) е представен по-долу във фигура 2.

3. Ролята на управителните съвети в стратегическото планиране в агробизнеса

Определянето на стратегията традиционно е задача на главния изпълнителен директор и екипа от висши мениджъри, което е потвърдено в много академични трудове в областта на стратегическото управление. В рамките



Фиг. 2. Модел на конструиране на корпоративна стратегия

Fig. 2. Model of constructing a corporate strategy

Източник: Адаптирана по Omar, F. B., & James, M. K. (2018).

Source: Adapted from Omar, F. B., & James, M. K. (2018).

на този подход се определят стратегическата насока и бизнес дейностите на компаниите в земеделския сектор. В съвременните компании обаче ролята на борда в стратегическото управление на компанията все повече се увеличава (Young et al., 2008).

В целия свят дебатите за корпоративното управление в агробизнеса повишиха осведомеността за значението на борда на директорите при създаването на корпоративна стратегия, но също така възприеха доста тесен поглед върху управлението и отговорността при изпълнението на корпоративната стратегия, както и върху взаимоотношенията и отговорностите на акционерите. Противно на традиционния възглед, при който основната функция на борда се счита за контрол и наблюдение, в съвременния начин на управление бордовете са най-важният елемент, чрез който компанията се насочва стратегически (Morck et al., 1988).

На главния изпълнителен директор и неговия екип трябва да се позволи да прилагат стратегията с минимална намеса от други страни в аграрното предприятие, но границата между определянето и наблюдението на стратегическата насока, и изпълнението на стратегиите на оперативно ниво става все по-размита и сложна. Стратегията е деликатна област, и ако отговорностите за нейното прилагане не са правилно разпределени, бордът е склонен да превиши отговорностите си и да се намеси в управлението на компанията (Shleifer et al., 1997).

От друга страна, според Forbes и Milliken (1999), бордовете са юридически отговорни само за наблюдение и влияние върху стратегията, а не за прилагане на оперативни стратегически решения. Според тях контролната задача на директорите на борда е морална отговорност към акционерите, докато тяхната роля в предоставянето на съвети на главния изпълнителен директор и висшето ръководство, както и участието в създаването на оперативна стратегия, е характеристика на съвременната система на корпоративно упра-

вление в агробизнеса. Някои автори представят това участие на бордовете в оперативната стратегия с термина стратегическо мислене. Тоест, ролята на борда е процес на разглеждане на възможностите, анализирането им и формулирането на корпоративна стратегия като насока за оперативния стратегически подход (Nenova, 2003).

Интензивността на промените допринася за необходимостта от висока производителност в корпоративното управление в агробизнеса. Бордът все повече се фокусира върху стратегически въпроси и как най-добре да ги приложи. Производителността на компанията трябва да бъде в съответствие с очакванията на акционерите, докато ролята на борда е да идентифицира възможностите на компанията и да намери начин за стратегическо позициониране на мениджмънта спрямо целите на компанията (Mak and Yuanto, 2005). Стратегическите отговорности на борда включват разработването на мисията и стратегиите на компанията, система за прилагане на стратегията и нейния контрол. Бордът има четири отговорности:

- Разработване и преразглеждане на мисията на компанията: Какъв е нашият бизнес?;
- Надзор на подхода: Активна оценка и преразглеждане на стратегически предложения;
- Изграждане на доверие: Насърчаване на мениджърите да обработват собствените си действия към постигане на стратегически цели;
- Избор на главен изпълнителен директор: Избор на успешен човек, който е приемлив за другите.

Бордът се занимава със стратегическо управление, като предоставя услуги, упражнява надзор и контрол, и участва в стратегическото планиране. Участието на членовете на борда обаче може да варира по отношение на стратегическото управление. Следователно има бордове с ниско ниво на участие и бордове с високо ниво на участие в стратегическото управление.

Morroni (2009) разделя участието на съвета на директорите в стратегическото управление въз основа на четири роли:

- **Пасивен съвет:** Ролята на съвета е с ограничено участие и действие в стратегическото управление. Той действа според предпочитанията на висшето ръководство и одобрява техните решения.

- **Упълномощен съвет:** Този модел набляга на генералния мениджър, който е приемлив за акционерите. Съветът потвърждава, че бизнесът се управлява правилно и че генералният мениджър действа съгласно разпоредбите.

- **Интервенционен съвет:** Този модел на съвет е за кризисни ситуации. Занимава се главно с вземане на решения чрез последователни и дълги заседания.

- **Лоялен съвет:** Съветът действа като партньор на генералния мениджър. Той предоставя информация, консултации и подкрепа за ключови решения. Съветът наблюдава генералния мениджър и представянето на компанията. Но също така активно определя ролите и позициите на ръководството.

Неизбежен факт е, че глобалната конкурентна динамика оказва силно влияние върху посоката, възможностите и представянето на аграрното предприятие. Поради тази причина съвременните принципи на управление изискват значителна адаптация от фундаменталната теория и пряко участие на съветите в стратегическото планиране в агробизнеса. Тяхната роля в създаването на корпоративна стратегия е от особено значение за успеха на всяко аграрно предприятие.

4. Съвременен подход към бордовете в корпоративната стратегия

Корпоративната стратегия в управление то се създава между главния изпълнителен директор (СЕО) и висшето ръководство, акционерите и съвета на директорите. Тоест, главният изпълнителен директор и висшите мениджъри са отговорни за изпълнението на корпоративните цели, приети от съвета и одобрени от акционерите (Lins, 2003). Корпоративните стратегии се отнасят за цялата

компания и се създават от най-висшите управленски структури. За да се постигне дългосрочен успех, съветът и неговите директори трябва да установят дългосрочни цели и да формират основа за тяхното изпълнение (Merrett, 2002).

Прилагането на подходящи корпоративни стратегии позволява на компаниите да постигнат по-голяма производителност, рентабилност, конкурентна позиция, технологично лидерство, но също така и по-добри отношения със служителите и социална отговорност по време на дейността (McColgan, 2001). Според OECD (2025), съветите на директорите при разработването на корпоративната стратегия се фокусират преди всичко върху създаването на стойност за акционерите, но в съвременните компании фокусът им включва и други заинтересовани страни – например клиентите. Разработването на корпоративна стратегия според OECD се осъществява в пет стъпки:

- **Определяне на корпоративна политика:** Една от многото важни роли, които корпоративните съвети и изпълнителните комитети играят, е да установяват и прилагат политики, които считат за необходими за ефективното функциониране на компанията. Те могат да включват кодекси за етично поведение спрямо клиенти, доставчици (на семена, препарати, материали), служители и акционери, както и структурната организация на компанията, и определянето на функционалните позиции и отговорности. Установяват се корпоративната култура и системата за управление на компанията, които влияят върху прозрачността и стратегическите решения.

- **Установяване на корпоративна стратегия:** Съветът на компанията трябва да бъде тясно ангажиран в установяването на ясно дефинирана корпоративна цел и желани резултати. Тоест, корпоративните възможности, стратегическите планове, финансовите разпределения и измеримите резултати трябва да бъдат измервани и насочвани към способността за придвижване на компанията към корпоративната цел. Целта трябва да бъде реалистична и

винаги съвместима със способността на компанията да я постигне. Ако ресурси се разпределят в области, които не подкрепят стратегическата цел, съветът трябва да идентифицира причините и да реагира внимателно.

- Действията изпълняват стратегическите позиции: Екипът от изпълнителното ръководство е отговорен пред съвета за постигането на стратегическите корпоративни цели на компанията. Съветът или изпълнителен комитет на съвета трябва да преглежда решенията и резултатите. Ключови стратегически действия (сливания и придобивания, навлизане на нови пазари и др.) са решения, които изискват постоянен надзор от страна на борда.

- Мониторинг на инвестиционните решения и капиталовите инвестиции: Корпоративният борд е отговорен за прегледа и разбирането на финансовите отчети на компанията и за разумното инвестиране на нейните активи за максимизиране на нетния доход и възвръщаемостта. Бордовете трябва да преглеждат и разбират портфолиото от продукти и услуги, и да подкрепят управленския екип чрез стратегически надзор по отношение на различни корекции, одобрения и трансфери на капиталови инвестиции. Целта е да се гарантира, че инвестициите са правилно насочени към продукти и услуги, които имат или предлагат най-голям потенциал по отношение на управлението на приходите и разходите. В същото време членовете на корпоративния борд имат трудната задача да помогнат на екипа от изпълнителни мениджъри да балансира краткосрочните цели, желани от акционерите, с дългосрочните инвестиции, необходими за осигуряване на бъдещето на компанията.

- Отговорност на заинтересованите страни: В исторически план корпоративната стратегия винаги се е фокусирала върху отговорността към акционерите на компанията, докато отговорността на компанията към другите заинтересовани страни често е била пренебрегвана. Цените на акциите и тримесечните дивиденди са заемали централно място в

корпоративната стратегия, докато дългосрочните инвестиции често са били оставяни настрана. Критични аспекти на отговорностите на корпоративното управление, като например инвестиции в инфраструктура, обновяване на заводи, безопасност на работното място или планиране за действие при бедствия, често са били пренебрегвани в миналото. Но многобройни бедствия са накарали съвременните компании да създадат отделен стратегически план за тях. Корпоративният съвет трябва да създаде стратегически подход към социалната отговорност.

5. Комитет за стратегическо планиране

С нарастването на натовареността на бордовете съществува тенденция за сформирание на различни комисии, които да се занимават със специфични въпроси в корпоративното управление в агроиндустрията. Най-често такива комисии се сформират за различни одитни дейности в корпоративното управление, но все по-често се сформират и комисии за стратегическо планиране. В зависимост от размера и вида на аграрното предприятие, бордовете имат няколко възможности за организиране на процеса на стратегическо планиране. Една от тях е делегирането на задачи и отговорности чрез сформирание на постоянен комитет за стратегическо планиране.

Една от основните причини за сформирането на комитети за стратегическо планиране е, че директорите на борда често не са запознати с пазарите, в които компанията оперира, или със спецификите на конкретния земеделски бизнес. Поради тази причина участието на мениджъри и отделни директори в създаването на стратегия има значително влияние върху способността на борда да допринася за стратегическите процеси на организацията (Handry et al., 2010). Друга причина вероятно е желанието и способността на борда да бъде напълно информиран за области от съществено значение за принос към формулирането на стратегията. Вместо да формулира корпоративна стратегия, бордът често е склонен да се концентрира върху други дейности, а

не върху стратегически решения (Kiel et al., 2012).

Основната функция на комитета по стратегическо планиране е да подпомага борда в неговите основни компетенции – например определяне на мисията, визията и стратегическата насока на организацията. Стратегическото планиране е основната функция на комитета, а основната му задача е да създаде план и система за неговото изпълнение (Price, 2019). При формирането на комитета по стратегическо планиране той определя основната насока за поддържане на организацията през първите дванадесет месеца. Анализирайки резултатите от тези дванадесет месеца, комитетът е отговорен за разработването на дългосрочен стратегически план, който обикновено се създава за период от две до пет години (Price, 2019). Съответно, функцията на комитета по стратегическо планиране има както краткосрочно, така и дългосрочно значение.

Според Chen and Wu (2016), специфичните отговорности на комитета по стратегическо планиране са следните:

- Докладване пред целия съвет на компанията за дискусиите и решенията на комитета;
- Актуализиране на новите тенденции на местния пазар и наблюдение на технологичните промени;
- Анализ на алтернативни стратегически варианти за успеха на компанията;
- Ангажимент за непрекъснат анализ на индустрията и пазара;
- Годишен преглед на стратегическия план и препоръки за актуализиране при необходимост, въз основа на пазарните промени и нуждите на компанията;
- Идентифициране на критични стратегически въпроси, пред които е изправена компанията;
- Изготвяне на препоръки към борда, свързани с мисията, визията и стратегическите инициативи на компанията;
- Мониторинг на представянето на организацията към точката на напредък на компанията;

- Преглед на основните програми и оперативни стратегии на компанията;

- Разработване на критерии за оценка на основната стратегия за управление на инвестициите;

- Съдействие при разработването на ключови показатели в стратегията.

Според Price (2019) стратегическото планиране от страна на комитета обикновено протича на няколко етапа. Първо, комитетът за стратегическо планиране започва с процес на идентифициране на въпроси и проблеми, които изискват вземането на правилни решения. Обикновено се извършва анализ на силните и слабите страни на компанията, както и на нейните възможности и заплахи, известен като SWOT анализ. Друга важна информация, използвана за стратегическо планиране от комитета, е: разглеждане на възможностите, оценка на търсенето и представянето на служителите.

Въз основа на тези данни членовете на комитета вземат стратегически решения за компанията. Следващата фаза е разработване на стратегия. В тази фаза първо се преглеждат мисията, визията и ценностите на компанията, за да се вземат правилните решения и да се види способността на борда (дали трябва да се направят определени промени в него). Използвайки SWOT анализа като отправна точка, комитетът определя твърди приоритети за успеха на компанията. Следващата фаза е вземането на решения от комитета – определяне на краткосрочни и дългосрочни цели и план за постигането им. След финализиране на стратегическия план, обаче, комисията трябва да получи одобрение от борда преди да премине към процеса на изпълнение.

В следващата фаза комитетът активно се фокусира върху наблюдението на успеха на стратегическия план. Той непрекъснато следи изпълнението на стратегията. Предприема конкретни стъпки за определяне на годишни планове и дейности, измерва успеха на компанията и нивото на изпълнение на дейностите, както и влиянието на голям брой икономически фактори, от които зависи успехът ѝ.

В годишните стратегически планове се определят специални показатели за измерване на резултатите и постигнатото въздействие върху пазара. Наличието на годишен стратегически план за дейности позволява наблюдение и контрол на планираните дейности. По този начин комитетът по стратегическо планиране получава резултатите от определения план; анализира дали са необходими промени за по-високо ниво на успех в бъдещия период на функциониране на компанията. При анализа на резултатите комитетът оценява постигнатия успех и начина на неговото изпълнение.

6. Членове на комитета за стратегическо планиране

Комитетът по стратегическо планиране се състои обикновено от максимум девет членове. Екипът, отговорен за прилагането на стратегията, се състои от президент или ръководител, вицепрезидент и участващи директори от различни отдели или звена на аграрното предприятие, които косвено участват в изпълнението на дейностите и определянето на стратегията. Например отдели за производство, механизация, ветеринарна медицина, агрономи, връзки с обществеността, местно икономическо развитие, административна подкрепа и др. При необходимост екипът се допълва от един или двама външни членове, които са част от дейностите на компанията. Основните отговорности на председателя на комитета по стратегическо планиране са:

- Контрол на компетентността на комитета съгласно неговия мандат;
- Определяне на дневния ред и отговорност за провеждането на срещи на комитета веднъж годишно.

Председателят на комитета има основна роля в организирането на дейностите му. Комитетите най-често се председателстват от неизпълнителни директори. В идеалния случай тези директори трябва да бъдат независими. Съгласно най-добрите практики на корпоративно управление, комитетът трябва да се председателства от независими директори, особено когато става въпрос за одит, номина-

ции, възнаграждения и стратегическо планиране. Председателите на комитета трябва да информират председателя на съвета на директорите за дейността на комитета.

Също така, председателите на комитетите трябва да присъстват на общото събрание на акционерите и да отговарят на техните въпроси. В случай че председателят на комитета не присъства на заседанието, той се представлява от заместник-председателя, назначен от членовете на комитета с едногодишен мандат. В случай че заместник-председателят на комитета също отсъства, той се замества от член, избран от членовете на комитета, който участва в заседанието в този момент.

Поставянето на задачите и факторите за анализ на външната и вътрешната среда, а след това и изборът на подходяща стратегия, всъщност е основната роля на директорите, които участват като част от комитета по стратегическо планиране. С участието си в комитета по стратегическо планиране те косвено влияят върху системата за сътрудничество и изпълнение на стратегическия план, както и върху служителите, за да се постигне зададената стратегия за успех на компанията (Hoel, 2019).

ИЗВОДИ

Резултатите показват, че ефективното корпоративно управление е ключов фактор за успешното стратегическо развитие на агробизнеса. Структурата на заинтересованите страни, корпоративните политики и съставът на управителния съвет оказват съществено влияние върху избора на подходяща корпоративна стратегия, съобразена с фазата на развитие на предприятието. Прилагането на стратегии за растеж, стабилност или оттегляне оказва пряко въздействие върху финансовите и нефинансовите показатели за организационно изпълнение, включително рентабилност, производителност, удовлетвореност на служителите и клиентите, социална отговорност и устойчивост. Изследването потвърждава, че

активното участие на управителните съвети в процеса на стратегическо планиране подобрява качеството на управленските решения, укрепва конкурентната позиция на предприятията и създава предпоставки за устойчиво развитие и дългосрочно създаване на стойност за всички заинтересовани страни в агробизнеса.

ЛИТЕРАТУРА

- Forbes, D. P., & Milliken, F. J.** (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*, 24(3), 489-505.
- Freeman, R. E.** (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press, Cambridge.
- Hoel, R.** (2019). The Role of the Board of Directors in Strategic Planning | Diligent Insights. [online] Diligent Insights. Available at: <https://insights.diligent.com/board-of-directors/role-board-directors-strategic-planning/> [Accessed 7 Oct. 2019].
- Kiel, G., Nicholson, G., & Tunny, J.** (2012). *Directors at work: A practical guide for boards*. Thomson Reuters.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R.** (2002). Investor protection and corporate valuation. *The journal of finance*, 57(3), 1147-1170.
- Lamm, B. R.** (2004). The psychology and culture of the board. *Insights*, Vol. 18, No. 11, December, pp. 15-18.
- Lins, K. V.** (2003). Equity ownership and firm value in emerging markets. *Journal of financial and quantitative analysis*, 38(1), 159-184.
- Mak, Y. T., & Kusnadi, Y.** (2005). Size really matters: Further evidence on the negative relationship between board size and firm value. *Pacific-Basin finance journal*, 13(3), 301-318.
- McColgan, P.** (2001). Agency theory and corporate governance: a review of the literature from a UK perspective. *Department of Accounting and Finance working paper*, 6, 0203.
- Merrett, D.** (2002). Corporate Governance and Sustainable Prosperity. Edited by William Lazonick and Mary O'Sullivan. Basingstoke, UK: Palgrave, 2002. Index, figures, references. Cloth, \$72.00. ISBN 03-33777-573. *Business History Review*, 76(4), 893-896.
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W.** (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of financial economics*, 20, 293-315.
- Morroni, M.** (Ed.). (2009). *Corporate governance, organization and the firm: co-operation and outsourcing in the global economy*. Edward Elgar Publishing.
- Nenova, R.** (2019). Approaches for strategic management of the profitability of wine-growing enterprises. *Bulgarian Journal of Agricultural Economics and Management*, 64(4), 58-68.
- Nenova, T.** (2003). The value of corporate voting rights and control: A cross-country analysis. *Journal of financial economics*, 68(3), 325-351.
- OECD. (2025). *Methodology for Assessing the Implementation of the G20/OECD Principles of Corporate Governance 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/80996ea9-en>.
- Oman, C. P.** (2001). Corporate Governance and National Development. An outgrowth of the OECD Development Centre's Experts Workshop in 2000 and Informal Policy Dialogue in 2001 sponsored in part by CIPE.
- Omar, F. B., & James, M. K.** (2018). Corporate Strategy, Governance Structure and Organization Performance: A Research Agenda. *Business and Management Research*, 7(2), 49-64.
- Price, N.** (2019). What Is a Strategic Planning Committee?/BoardEffect. [online] Board Effect. Available at: <https://www.boardeffect.com/blog/what-is-a-strategic-planning-committee/> [Accessed 7 Oct. 2019].
- Putseito, P., Klappkiv, Y., Karpenko, V. & Gvozdecka, I.** (2020). The role of institutions in the development of agriculture. *Bulg. J. Agric. Sci.*, 26 (1) 23-33.
- Rajan, R., & Zingales, L.** (2000). The governance of the new enterprise. In Corporate Governance, X. Vives ed., New York: Cambridge University Press.
- Sarov, A., Kostenarov, K., & Boevsky, I.** (2023). Theoretical framework for assessing governance sustainability of agricultural holdings in Bulgaria. *Bulgarian Journal of Agricultural Economics and Management*, 68(3), 66-71.
- Shekhar, V.** (2009). Perspectives in Strategic Management: A Critique of Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management. *IUP Journal of Business Strategy*, 6(2), 43-55.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W.** (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.
- Thompson, A., Strickland, A.** (1996). Strategic Management: Concepts & Cases, Alonzo J. Strickland. 9, Irwin.
- Thompson, L. L.** (2008). *Making the team: A guide for managers*. Pearson Education India.
- Turley, S., & Zaman, M.** (2004). The corporate governance effects of audit committees. *Journal of management and governance*, 8(3), 305-332. <https://doi.org/10.1007/s10997-004-1110-5>.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D.** (2002). *Strategic management and business policy*. Pearson. ISBN: 013065132X.
- Wójcik, D.** (2003). Change in the German model of corporate governance: evidence from blockholdings 1997-2001. *Environment and Planning A*, 35(8), 1431-1458.

- Wu, L., Chen, K. W., & Chiu, M. L.** (2016). Defining key drivers of online impulse purchasing: A perspective of both impulse shoppers and system users. *International Journal of Information Management*, 36(3), 284-296.
- Young, M. N., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Bruton, G. D., & Jiang, Y.** (2008). Corporate governance in emerging economies: A review of the principal–principal perspective. *Journal of management studies*, 45(1), 196-220.
- Zivlak, N., & Quilfen, N.** (2024). Impact of belt and road initiative on supply chain resilience and sustainability in the agri-food industry. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 30(2), 211-218.

Постъпила – 4 август 2026 г.; Одобрена – 10 август 2026 г.; Публикувана – септември 2026 г.