



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ ФОНД ЗА РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ
ИНВЕСТИРАМЕ ВЪВ ВАШЕТО БЪДЕЩЕ!



БЪЛГАРСКО ПРАВИТЕЛСТВО



УНИВЕРСИТЕТ КРАЙОВА

*Проект „A Chance for Development” – e-MS код: ROBG-176 код на проекта: 16.4.2.087
Проектът се реализира по Програма за трансгранично сътрудничество
INTERREG V-A Румъния-България,
финансирана от Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР)*

ЛЮБЧО ВАРАМЕЗОВ

ИСКРА ПАНТЕЛЕЕВА

УЧЕБНО ПОСОБИЕ

ПО

„ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО“

ЗА ПРИДОБИВАНЕ

НА

**Част от професия код 345050 „Сътрудник в малък и среден бизнес”,
специалност код 3450501 „Малък и среден бизнес”,
професионално направление код 345 „Стопанско управление и администрация”
рамкова програма „Д”
Форма на обучение: групова**

**ПРОЕКТ „A CHANCE FOR DEVELOPMENT” – e-MS код: ROBG-176
НАСТОЯЩОТО УЧЕБНО ПОСОБИЕ Е ИЗГОТВЕНО С ФИНАНСОВАТА ПОМОЩ НА ЕВРОПЕЙСКИЯ
РАЗВИТИЕ.
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ НОСИ ЦЯЛАТА ОТГОВОРНОСТ ЗА СЪДЪРЖАНИЕТО
НА УЧЕБНОТО ПОСОБИЕ, И ПРИ НИКАКВИ ОБСТОЯТЕЛСТВА НЕ МОЖЕ ДА СЕ ПРИЕМЕ
КАТО ОФИЦИАЛНА ПОЗИЦИЯ
НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ И МИНИСТЕРСТВОТО НА ОБРАЗОВАНИЕТО И НАУКАТА**

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ” – СВИЩОВ

2018 г.



ФОНДАЦИЯ ЗА РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ ФОНД ЗА РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ
ИНВЕСТИРАМЕ ВЪВ ВАШЕТО БЪДЕЩЕ!



*Проект „A Chance for Development” – e-MS код: ROBG-176 код на проекта: 16.4.2.087
Проектът се реализира по Програма за трансгранично сътрудничество
INTERREG V-A Румъния-България,
финансирана от Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР)*

ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО

ВСИЧКИ ПРАВА ЗАПАЗЕНИ. НИТО ЕДНА ЧАСТ ТО ТАЗИ КНИГА НЕ МОЖЕ ДА БЪДЕ РАЗМНОЖАВАНА, ОБРАБОТВАНА СЪС СИСТЕМИ ЗА СЪХРАНЕНИЕ НА ИНФОРМАЦИЯ ИЛИ ПРЕДАВАНА ПО КАКВИТО И ДА Е НАЧИНИ, ВКЛЮЧИТЕЛНО ФОТО КОПИРАНЕ.

УЧЕБНОТО ПОСОБИЕ ЗА ОБУЧЕНИЕ ПО „ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО” Е РАЗРАБОТЕНО В ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ДЕЙНОСТ 5 „ПРОФЕСИОНАЛНИ ОБУЧЕНИЯ“ ПО ПРОЕКТ „А ЧАНС” – Е-MS КОД: ROBG-176, ОСЪЩЕСТВЯВАН ОТ СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „ДИМИТЪР А. ЦЕНОВ” – СВИЦОВ С ФИНАНСОВАТА ПОМОЩ НА ПРОГРАМА ЗА ТРАНСГРАНИЧНО СЪТРУДНИЧЕСТВО INTERREG V-A РУМЪНИЯ-БЪЛГАРИЯ, ФИНАНСИРАНА ОТ ЕВРОПЕЙСКИЯ ФОНД ЗА РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ.

Рецензенти: Доц. д-р Илиян Минков
Доц. д-р Христо Сирашки

© Любчо Варамезов, автор, Свищов, 2018.
© Искра Пантелеева, автор, Свищов, 2018.
© Академично издателство „Ценов”, Свищов, 2018.

ISBN: 978-954-23-1618-3



ФОНДАЦИЯ ЗА РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ ФОНД ЗА РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ
ИНВЕСТИРАМЕ ВЪВ ВАШЕТО БЪДЕЩЕ!



БЪЛГАРСКО ПРАВИТЕЛСТВО



УНИВЕРСИТЕТ КРАЙОВА

*Проект „A Chance for Development” – e-MS код: ROBG-176, код на проекта: 16.4.2.087
Проектът се реализира по Програма за трансгранично сътрудничество
INTERREG V-A Румъния-България,
финансирана от Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР)*

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ” – СВИЩОВ

**ЛЮБЧО ВАРАМЕЗОВ
ИСКРА ПАНТЕЛЕЕВА**

ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО

Учебно пособие за обучение по проект



ФОНДАЦИЯ ЗА РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ ФОНД ЗА РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ
ИНВЕСТИРАМЕ ВЪВ ВАШЕТО БЪДЕЩЕ!



БЪЛГАРСКО ПРАВИТЕЛСТВО



УНИВЕРСИТЕТ КРАЙОВА

**ПРОЕКТЪТ СЕ ОСЪЩЕСТВЯВА С ФИНАНСОВАТА ПОДКРЕПА НА ПРОГРАМА ЗА
ТРАНСГРАНИЧНО СЪТРУДНИЧЕСТВО INTERREG V-A Румъния-България,
ФИНАНСИРАНА ОТ ЕВРОПЕЙСКИЯ ФОНД ЗА РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ
ИНВЕСТИРАМЕ ВЪВ ВАШЕТО БЪДЕЩЕ!**

ПРОЕКТ „A CHANCE FOR DEVELOPMENT” – E-MS КОД: ROBG-176, КОД НА ПРОЕКТА: 16.4.2.087,

**ПРОГРАМА ЗА ТРАНСГРАНИЧНО СЪТРУДНИЧЕСТВО INTERREG V-A Румъния-България,
ФИНАНСИРАНА ОТ ЕВРОПЕЙСКИЯ ФОНД ЗА РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ
СЪФИНАНСИРАНЕ ОТ НАЦИОНАЛНИЯ БЮДЖЕТ НА Румъния
И НАЦИОНАЛНИЯ БЮДЖЕТ НА БЪЛГАРИЯ, СОБСТВЕНИ СРЕДСТВА ОТ ПАРТНЬОРИТЕ
ПРИОРИТЕТНА ОС 4: КВАЛИФИЦИРАН И ПРИОБЩАВАЩ РЕГИОН,
СПЕЦИФИЧНА ЦЕЛ 4.1: ДА СЕ НАСЪРЧИ ИНТЕГРАЦИЯТА НА ТРАНСГРАНИЧНИЯ РЕГИОН
ПО ОТНОШЕНИЕ НА ЗАЕТОСТТА И ТРУДОВАТА МОБИЛНОСТ**

ВОДЕЩ БЕНЕФИЦИЕНТ:

УНИВЕРСИТЕТ В КРАЙОВА, Румъния

БЕНЕФИЦИЕНТИ - ПАРТНЬОРИ:

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „ДИМИТЪР А. ЦЕНОВ“ – Свищов, България

И

ФОНДАЦИЯ ЗА РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ – Видин, България

ПЕРИОД НА РЕАЛИЗАЦИЯ НА ПРОЕКТА: 06.05.2017 г. – 15.05.2019 г.



ФОНДАЦИЯ ЗА РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ



СЪДЪРЖАНИЕ

СТР.

ВЪВЕДЕНИЕ	10
ДИСЦИПЛИНА	
ИКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ НА МАЛКИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ	11
ТЕМА I	
МАЛКИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ (МСП) В НАЦИОНАЛНАТА ИКОНОМИКА	12
1.1. Същност и характерни черти на МСП. Място и роля на МСП в националната икономика	13
1.2. Производствени ресурси на МСП	15
1.3. Среда на функциониране и развитие	16
1.4. Цели на МСП	18
1.5. Функции на МСП	20
1.6. Жизнен цикъл на МСП	21
ТЕМА II	
КАПИТАЛ И ИМУЩЕСТВО НА МСП. ПРОИЗВОДСТВЕН ПОТЕНЦИАЛ	27
2.1. Капитал на МСП – същност и видове. Капиталова структура	28
2.2. Дълготрайни активи на МСП. Видове, структура, оценка. Амортизации и амортизационна политика на МСП	30
2.3. Краткотрайни активи на МСП. Видове, структура, оценка. Управление на запасите на МСП	33
2.4. Производствен потенциал на МСП – същност, видове, определяне	35
ТЕМА III	
РАЗХОДИ НА МСП И СЕБЕСТОЙНОСТ НА ПРОДУКЦИЯТА. ЦЕНИ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В МСП. ПРИХОДИ, ПЕЧАЛБА, ЕФЕКТИВНОСТ	47
3.1. Същност и видове разходи. Себестойност на продукцията. Видове себестойност. Подходи за намаляване себестойността на продукцията на МСП	48
3.2. Същност и видове цени. Ценообразуващи фактори. Методика на ценообразуване	54
3.3. Приходи на МСП. Финансов резултат. Определяне на икономическата ефективност от дейността на МСП	57

ТЕМА IV

ОРГАНИЗАЦИЯ НА ПРОИЗВОДСТВОТО И ТРУДА В МСП	66
4.1. Производствена структура на МСП	67
4.2. Производствен процес в МСП. Видове производствени процеси.	69
4.3. Форми на организация на производствения процес в МСП	70
4.4. Трудов процес в МСП. Видове трудови процеси. Форми на организация на трудовите процеси	77

ДИСЦИПЛИНА

УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА В МАЛКИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ	87
---	-----------

ТЕМА I

ПЕРСОНАЛЪТ В МАЛКИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ	88
1.1. Същност, състав и структура на персонала	89
1.2. Длъжност и длъжностна характеристика	91
1.3. Анализ и проектиране на длъжностите	94

ТЕМА II

ФИГУРАТА НА ПРЕДПРИЕМАЧА	109
2.1. Личностни характеристики, качества и функции на предприемача	110
2.2. Фактори, влияещи върху формирането и изграждането на „фигурата“ на предприемача	118
2.3. Условия и фактори за успех и провал на предприемача..	121

ТЕМА III

РЕКРУТИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛА В МАЛКОТО И СРЕДНОТО ПРЕДПРИЯТИЕ	130
3.1. Същност и етапи на рекрутирането на персонала	131
3.2. Източници на персонал за малките и средните предприятия	133
3.3. Обучение и развитие на персонала	135
3.4. Трудово договаряне и трудови договори	142

ТЕМА IV

ОЦЕНКА НА ТРУДОВО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ПЕРСОНАЛА. ТРУДОВИ ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ. СТИМУЛИРАНЕ И МОТИВИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛА	155
4.1. Оценка на трудовото представяне – същност, етапи и техники на делово оценяване	156
4.2. Трудовото възнаграждение – същност и видове	160
4.3. Фактори, влияещи върху трудовото възнаграждение	162
4.4. Форми и системи на заплащане на труда	164
4.5. Стимулиране и мотивиране на персонала	167

ДИСЦИПЛИНА**ОСНОВИ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО 179****ТЕМА I****СТАРТИРАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА ИНИЦИАТИВА. ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ ПРОЦЕС 180**

1.1. Инициране на предприемаческа дейност	181
1.2. Избор на местоположение	183
1.3. Предприемачески процес – същност, особености, етапи и фази	185
1.4. Предприемачески модел	188
1.5. Предприемачески ресурси	192
1.6. Организиране и стартиране на собствен бизнес	197
1.7. Оценка на възможностите	199
1.8. Обосноваване на нова идея	204
1.9. Анализ на среда и ресурси	205
1.10. Институционализация на предприемаческата дейност	208

ТЕМА II**ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ АНАЛИЗ 220**

2.1. Интуитивно-креативни методи за анализ	221
2.2. Аналитично-креативни методи за анализ	227
2.3. Пазарно-ориентирани методи за анализ	231

ТЕМА III**ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ ПЛАН 239**

3.1. Необходимост от и правила при разработване на предприемаческия план	240
3.2. Информационно обезпечаване на разработването на предприемаческия план	242
3.3. Резюме на предприемаческия план	243
3.4. Раздел „Продукт/услуга“	244
3.5. Раздел „Пазар“ и Раздел „Конкуренти“	245
3.6. Раздел „Производствен план“	246
3.7. Раздел „Организация и управление“	247
3.8. Раздел „Финансов план“ и Раздел „Анализ на риска“	248

ТЕМА IV**ПРЕДПРИЕМАЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ 253**

4.1. Същност, основни изисквания и фази на предприемаческото управление	254
4.2. Методи и инструментариум за управление на предприемаческото предприятие	259
4.3. Същност и видове предприемачески прозорци	267

4.4. Същност и обхват на предприемаческата стратегия. Видове предприемачески стратегии	272
4.5. Разработване на предприемаческата стратегия	278

ТЕМА V

ФИНАНСОВО-СЧЕТОВОДНИ АСПЕКТИ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО	292
5.1. Финансиране на предприемаческата дейност. Източници и принципи на финансиране	293
5.2. Счетоводна политика на предприемаческото предприятие	301
5.3. Изготвяне и представяне на финансови отчети. Структура и изисквания към финансовите отчети	303
5.4. Изисквания към съдържанието на финансовите отчети	316

ТЕМА VI

ДАНЪЧНИ АСПЕКТИ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО	335
6.1. Отчитане при данъчно облагане по ЗДДС. Изготвяне и представяне на Справка-декларация по ЗДДС	336
6.2. Отчитане при данъчно облагане по ЗКПО. Изготвяне и представяне на годишна данъчна декларация	343
6.3. Отчитане при данъчно облагане по ЗДДФЛ. Изготвяне и представяне на годишна данъчна декларация	345
6.4. Отчитане при данъчно облагане по Закона за местните данъци и такси	352

ТЕМА VII

ОСИГУРИТЕЛНИ АСПЕКТИ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО	364
7.1. Нормативна уредба и отчитане на вноските за фондовете за ДОО	368
7.2. Нормативна уредба и отчитане на вноските за допълнително социално осигуряване	376
7.3. Нормативна уредба и отчитане на здравноосигурителните вноски	381

ТЕМА VIII

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ	391
8.1. Същност, характеристики и съдържание на проекта. Видове проекти	392
8.2. Технология на разработването и управлението на проекти	396
8.3. Оценка ефективността на проекта	400

ДИСЦИПЛИНА	
УПРАВЛЕНИЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА МАЛКИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ	417
ТЕМА I	
ВЪВЕДЕНИЕ В КОНКУРЕНЦИЯТА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА	418
1.1. Конкуренция и конкурентоспособност	419
1.2. Анализ на конкурентната структура на отрасъла	423
1.3. Оценка на конкурентната позиция на МСП	427
ТЕМА II	
КОНКУРЕНТНИ ПРЕДИМСТВА И КОНКУРЕНТНИ СТРАТЕГИИ НА БИЗНЕСА	434
2.1. Същност и класификация на конкурентните предимства	435
2.2. Изграждане на конкурентни предимства	437
2.3. Конкурентни стратегии – същност и видове	439
2.4. Конкурентни стратегии в различни типове пазари	442
2.5. Конкурентни стратегии в зависимост от конкурентната позиция на МСП	444
ТЕМА III	
ТЕХНОЛОГИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА МСП	450
3.1. Определяне на целите на управлението на конкурентоспособността	451
3.2. Анализ и оценка на конкурентоспособността	452
3.3. Определяне на ключовите източници за формиране на конкурентни предимства	456
3.4. Разработване и реализация на конкурентна стратегия	458
3.5. Контрол върху изпълнението на стратегията	461
ТЕМА IV	
УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ РИСК	469
4.1. Риск и предприемачески риск. Видове риск	470
4.2. Идентифициране на предприемаческия риск	472
4.3. Анализ и оценка на риска	474
4.4. Планиране на действия за преодоляване на риска	477
4.5. Наблюдение на риска	479

ВЪВЕДЕНИЕ

Учебното пособие по „Предприемачество” е създадено по Проект „Шанс за развитие“, е-MS код: ROBG-176, код на проекта 16.4.2.087. Целта му е да предаде знания и да изгради основни умения, необходими при стартирането и управлението на собствен малък и среден бизнес. Учебното пособие е структурирано в четири дисциплини. В него са включени задачи, казуси, задания и тестове, подпомагащи усвояването на учебното съдържание.

Дисциплината „Икономика и организация на малките и средните предприятия” предоставя широк спектър от теоретични знания за организационно-икономическите аспекти на малките и средните предприятия (МСП) и практически умения за решаването на различни проблеми от икономически и организационен характер, произтичащи от функционирането и развитието на тези стопански субекти в условията на динамичност и неопределеност на околната среда.

Дисциплината „Управлението на персонала в малките и средните предприятия“ предлага система от теоретични знания и практически умения относно привличането, използването, мотивирането, заплащането и договарянето на персонала в малките и средните предприятия. Специално внимание е отделено на фигурата на предприемача.

Дисциплината „Основи на предприемачеството” въвежда в предизвикателния свят на бизнеса, като представя най-общо концепцията за предприемачество и откриването на собствен бизнес. Съдържанието е насочено към извършването на предпроектни проучвания, разработването на предприемачески план, стартирането и управлението на малък и среден бизнес. Целта е да се предоставят основни знания, изградят необходими умения и създадат успешни нагласи за започване на собствен малък и среден бизнес.

Дисциплината „Управление на конкурентоспособността на малките и средните предприятия” включва теми, усвояването на които позволява придобиването на теоретични знания и практически умения, необходими за вземането на решения, свързани с управлението на конкурентната способност на малките и средните предприятия, и решаването на конкретни проблеми, свързани с реалното управление на фирмената конкурентоспособност.

Учебното пособие може да се използва и от студенти, докторанти, специализанти и специалисти от практиката с интереси в областта на предприемачеството.

Авторите ще приемат с благодарност всички критични бележки и препоръки, които биха подобрили съдържанието на учебното пособие.

Дисциплините и темите, включени в учебното пособие, са разработени, както следва:

Проф. д-р Любчо Варамезов – Учебна дисциплина „Икономика и организация на малките и средните предприятия“; Учебна дисциплина „Основи на предприемачеството“ – тема I, т. 2; тема III; тема V, т. 1; Учебна дисциплина „Управление на конкурентоспособността на малките и средните предприятия“.

Доц. д-р Искра Пантелеева – Учебна дисциплина „Управление на персонала в малките и средните предприятия“; Учебна дисциплина „Основи на предприемачеството“ – тема I, без т. 2; тема II; тема IV; тема V, без т. 1; тема VI; тема VII; тема VIII.

Учебна дисциплина

„Икономика и организация на малките и средните предприятия“

ТЕМА I

МАЛКИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ (МСП) В НАЦИОНАЛНАТА ИКОНОМИКА

I. Въведение в учебната тема

Учебната тема „**Малките и средните предприятия (МСП) в националната икономика**” цели получаване на познания относно същността и спецификата на МСП; критериите за тяхното определяне; ресурсите, необходими за стартирането, функционирането и развитието на малък и среден бизнес; функциите, целите и жизнения цикъл на МСП.

След нейното усвояване обучаемите ще могат:

- да опишат характерните черти на МСП и тяхното значение за функционирането и конкурентната способност на националната икономика;
- да идентифицират основните проблеми, свързани с отнасянето на предприятието към една или друга размерна група;
- да идентифицират основните фактори и елементи на средата и тяхното влияние върху развитието на дребния бизнес;
- да опишат основните цели и функции на МСП;
- да очертаят основните фази на жизнения цикъл на МСП.

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Същност и характерни черти на МСП. Място и роля на МСП в националната икономика.
2. Производствени ресурси на МСП.
3. Среда на функциониране и развитие.
4. Цели на МСП.
5. Функции на МСП.
6. Жизнен цикъл на МСП.

II. Съдържание на учебната тема

1.1. Същност и характерни черти на МСП. Място и роля на МСП в националната икономика

Категорията малки и средни предприятия (МСП) включва предприятията, които имат:

- средносписъчен брой на персонала, по-малък от 250 души, и
- годишен оборот, който не превишава 97 500 000 лв. и/или стойност на активите, която не превишава 84 000 000 лв.

МСП притежават редица специфични черти, обусловени предимно от размера им и природата на самия предприемач (неговите лични качества, образование, опит, цели и др.). Своеобразен отпечатък върху техните особености налага и конкретната икономическа сфера, в която те оперират, както и историческото, икономическото и политическото развитие на дадената държава или регион. По-важните характерни черти са:

- **Директно и опростено управление.** Максимално опростената и гъвкава организационна структура прави МСП "по-управляеми". Веднъж формирана и възприето, фирмената стратегия по-лесно се реализира поради липсата на много нива, съгласувания и затруднени комуникации между отделните звена и лицата, вземащи решение. Освен това тук са налице по-ясни правила и отговорности.

- **Съчетаване на собственическа и мениджърска функция.** Това съчетание е очевидно предимство и позволява бързо да се вземат решения и да се концентрират ресурси за изпълнението на важни задачи.

- **Ефективни вътрешни комуникации.** Липсват нива, съгласувания и затруднени комуникации между звената и лицата, вземащи решения.

- **Преобладават неформалните връзки.** Наличието на малък колектив от работници, добре познаващи се един с друг, дава възможност интензивно да се внедрят в тяхното съзнание "базови ценности", които определят стила на работа на предприятието.

- **Краткосрочна ориентация, липсва стратегическо планиране и управление.** МСП се интересуват повече от близкото, отколкото от далечното бъдеще. Концентрират своето внимание и усилия върху ежедневните проблеми и не гледат достатъчно надалеч във времето. Неспособността да се мисли в далечна перспектива обуславя и краткосрочния хоризонт на планиране на дейността.

- **Гъвкавост.** Позволява им бързо да се адаптират към измененията в конюнктурата на пазара, оставяйки неизгодните и навлизайки в нови, перспективни пазарни ниши. В условията на преход от масово към дребносериенно производство, от масов към индивидуален пазар МСП реагират на възникващите потребности, на измененията в пазарната конюнктура по-оперативно от големите.

- **Мобилност.** Мобилността им позволява да бъдат насочвани към изостанали райони, да произвеждат в непосредствена близост до потребителя и пр. С много малки изключения те не зависят от количествените и качествените характеристики на ресурсите (общо взето мобилните производства зависят само от наличието на трудови ресурси) и поради това могат да бъдат териториално ориентирани без съществени ограничения.

- **Териториална привързаност.** МСП умело използват своята близост до местните тесномащабни пазари и умеят ефективно да оперират на тях, тъй като собственикът добре познава обстановката в региона, потребностите и възможностите на местните потребители. Познават добре обстановката в региона, те са близо до местните клиенти, познават техните финансови възможности, потребности и специфични изисквания.

- **Собствениците са независими при вземане на решения и са постоянно заети.** Те се стараят се да не използват външни източници на финансиране, което се обяснява със стремежа им да избягнат какъвто и да е външен контрол. Собствениците-мениджъри са постоянно заети. Те трябва да преодоляват много трудности от организационен и материално-технически характер.

- **Иновативност.** Поради ограничеността на финансови средства МСП са заинтересовани в ускоряване на разработките и реализацията на техническите проекти. Те представляват своеобразни “полигони” на разработки и апробация на нови научни и технически идеи.

Утвърдили своите позиции в икономиката, МСП доказаха **значимостта** си в различни направления:

- **Принос в изграждане на конкурентноспособна икономика.** МСП допринасят за икономическия просперитет чрез активното си участие в развитието на диверсифицирана стопанска структура. На първо място, това включва обслужването (задоволяването) на непредсказуемата и/или непостоянната и колеблива част от потребителското търсене, защото за големите компании тя е свързана с излишни и големи рискове. На второ място, активът на МСП в развитието на националната икономика се заключава в разширяване и допълване на бизнеса посредством връзките си доставчиците и клиентите.

- **Принос в интернационализацията и глобализацията на бизнеса.** Премахването (редуцирането) на различните национални и интернационални бариери значително повиши ролята на МСП в интернационализацията на бизнеса - самостоятелно или под различни форми на коопериране (смесени предприятия, участие в субконтракторни и франчайзингови вериги и пр.).

- **Принос в създаването на основа за израстване на големи компании.** МСП изпълняват ролята на инкубатор за големи предприятия. Те формират основата за развитието на бъдещите големи компании, като някои от тях дори достигат огромни размери.

- **Принос като балансьор на социалното напрежение.** МСП са не само съществен фактор за спиране спада и съживяване на производството, но и основен социално стабилизиращ фактор. Като формират фундамента на средната класа в обществото, те отслабват присъщата на пазарната динамика тенденция на социално диференциране и изглаждат социалното напрежение в обществото.

- **Принос във възстановяването на преживяващи депресия региони.** Развитието на отделните региони, вкл. в индустриалните страни, е твърде неравномерно. Оживлението на икономиката, създаването на нови промишлени зони, стимулирането на заетостта, защитата на околната среда, благоустройството на територията и много други процеси създават обширно поле за дейност на МСП. Те се превръщат във фундамент за развитието на локалната икономика.

- **Принос в създаването на иновации.** Най-динамичните високотехнологични малки и средни фирми се разглеждат в ролята им на "мотор", движещ националната и регионалната икономики.

1.2. Производствени ресурси на МСП

При осъществяване дейността си МСП ползват и комбинират различни производствени ресурси (фактори). Най-общо тези фактори са технологичното оборудване, материалните ресурси и работната сила. Под технологично оборудване се разбират разнообразните материални средства (машини, съоръжения, пещи, инструментална екипировка и пр.), които не формират непосредствено съставната част на резултата на производството и с чиято помощ човекът въздейства върху материалните ресурси, за да осъществи трансформационния процес в предприятието. Към тази група ресурси се отнасят също така необходимите за осъществяването на трансформационния процес производствени условия като земя, производствени сгради, осветителни системи, складове, транспортни средства и др. С понятието материални ресурси най-общо се означават суровините, материалите, горивата, полуфабрикатите, кооперираните изделия и др., от които чрез процеса на трансформация се получават готовите за потребление продукти. Тези елементи пълно или частично влизат в продукцията на предприятието, т.е. те са нейна съставна част. Към тази група фактори се отнасят също така и материалите, които не влизат веществено в изготвяните изделия, но се използват в производствения процес. Такива са например смазочните масла за смазване на технологичното оборудване, емулсията за охлаждане на машините при обработка на металите и др. Работната сила като ресурс стои в основата на трансформационния процес. Определящата роля на работната сила е отредена в резултат на активното ѝ начало в превръщането на материалните ресурси в краен продукт. Със своето физическо или интелектуално въздействие работната сила непосредствено или опосредствано (чрез технологичното оборудване) съзнателно осъществява в материалните ресурси качествени изменения, като ги превръща в готови продукти.

1.3. Среда на функциониране и развитие

За да постигнат целите си, МСП трябва да се приспособяват към външната, обкръжаващата ги среда. Средата на МСП включва съвкупността от фактори (елементи) извън тях, която оказва влияние на тяхното функциониране и развитие.

В зависимост от характера на въздействие факторите могат да се групират на фактори на макросредата и фактори на микросредата. Факторите на макросредата въздействат както пряко, така и косвено (индиректно) на МСП. Независимо дали създават благоприятни или неблагоприятни възможности за функционирането и развитието им, те съществуват във и независимо от тях, т.е. те не могат да ги избират, да им въздействат, да ги изменят, т.е. да ги управляват. Макросредата на МСП включва няколко групи фактори:

- **Политико-правни.** Влиянието на тези фактори намира израз в поведението и дейността на различните политически субекти и институции (правителство, парламент, политически партии и коалиции и др.).

- **Икономически.** Възможностите за развитие на МСП зависят от макроикономическите процеси и явления, резултиращи в редица параметри като брутен вътрешен продукт, спестявания и покупателна способност на населението, цени, данъци, такси, акцизи, мита, темп на икономически растеж, инфлация, лихвен процент, валутен курс, външен и вътрешен дълг, заетост и безработица и др., които определят общата икономическа ситуация в страната.

- **Демографски.** Обемът и структурата на търсенето до голяма степен се определят от основните характеристики на населението (брой, прираст, географско разпределение, мобилност, раждаемост, смъртност, възрастова и полова структура и др.). Например структурата на потребностите зависи от възрастовата и половата структура на населението, доколкото всяка възрастова група и пол имат характерни потребности, свои специфични предпочитания и нужди, задоволявани чрез използването на различни продукти и услуги.

- **Културни.** МСП трябва да отчитат и се съобразяват с бита, традициите, ценностната система, обичаите, религиозните и моралните норми на населението в региона, в който оперират, тъй като те определят потребностите, предпочитанията и изискванията на потребителите.

- **Природни.** Тъй като природните ресурси са изчерпаеми (някои от тях подлежат на възстановяване, други – не), това налага МСП да ограничат потреблението на тези ресурси и усилено да търсят техни заместители. От друга страна, за да обезпечат конкурентоспособността си на пазара, МСП трябва да разработват и внедряват ресурсоспестяващи, и в частност енергоспестяващи технологии, тъй като е налице тенденция на нарастване на относителния дял на разходите за енергия в себестойността на изделията.

- **Технологични.** МСП трябва внимателно и перманентно да следят технологичните изменения, тъй като те водят до появата на нови производства и продукти и до упадък на други. Своевременното адаптиране към настъпилите технологични изменения, а още по-добре - изпреварващото технологично развитие, дава на МСП сериозни конкурентни предимства.

Микросредата включва факторите, чието въздействие върху МСП и техните възможности да функционират и да се развиват, е ежедневно и директно. Тези фактори са:

- **Потребители.** Те оказват силно, пряко и ежедневно влияние върху МСП. Това налага изучаване поведението на потребителите, какво влияе върху него, изясняване на техните потребности и изисквания. Познаването на потребителите повишава шансовете за пазарен успех на МСП.

- **Доставчици.** МСП потребяват ресурси на всички етапи от своята дейност. Ефективността и непрекъснатостта на процеса на трансформация зависят и от правилния избор на доставчици (лица или предприятия, които осигуряват ресурсите на предприятието). Тъй като на пазара оперират много доставчици, е необходимо е да се изберат тези, чиито предлагани ресурси удовлетворяват изискванията на МСП по отношение на качество, цена, срок и периодичност на доставяне и да се поддържат тесни и продължителни контакти с тях.

- **Конкуренти.** МСП никога не трябва да забравят, че не са единствени на пазара, че винаги ще имат много конкуренти в борбата за парите на потребителите. Ето защо непрекъснато и внимателно трябва да следят действията на своите конкуренти, да отчитат тяхното състояние (стабилно, в подем или в спад) и възможностите за поява на нови конкуренти, да анализират силните и слабите им страни и на тази основа да разработят свои адекватни стратегии по отношение на конкурентите си на целевия пазар, на който оперират.

- **Посредници и други партньори на предприятието.** Тук се включват всички лица, предприятия и държавни институции, с които МСП тясно и пряко си взаимодействат. Необходим е внимателен анализ на контактите с финансово-кредитните институции, търговските посредници, министерствата, данъчната администрация, информационните средства, обществените организации и движения (синдикални организации, организации и съюзи за защита на потребителите, екологични движения и др.).

Влиянието на факторите на обкръжаващата среда върху дейността на МСП е различно. Част от тях смущават дейността им, препятстват тяхното развитие, създават заплахи, ограничения и опасности, с които те трябва да се съобразяват, за да оцелеят и развиват. Други фактори на средата стимулират дейността им, предоставят благоприятни ситуации и възможности за тяхното функциониране и развитие. Възможно е един и същ фактор в различни интервали от време да въздейства или разрушително, или съзидателно върху МСП.

1.4. Цели на МСП

Както вече бе отбелязано, МСП, отчитайки въздействията на своята среда, се стремят да постигнат различни цели. Целите на МСП са конкретни крайни състояния или желани резултати, които те се стремят да постигнат с ограничените си ресурси.

Като стопански единици те се стремят да генерират печалба (прираст на блага), без която не могат да се развиват и дори съществуват. Тази цел е доминираща, тъй като само при наличието на финансови и материални ресурси, добивани от дохода, МСП са в състояние да постигнат други цели и да решават други задачи, като увеличаване обема на производството, намаляване себестойността на продукцията, системно обновяване и разнообразяване на продуктовата структура и т.н. Повишаването на равнището на заплащане на труда на персонала и създаването на здравословни и безопасни условия на труд в предприятието също е свързано с допълнителни разходи, които са възможни само ако е налице допълнителен доход, превишаващ текущите разходи. За постигането на тази цел МСП трябва рационално да използват производствените ресурси, отчитайки тяхната взаимозаменяемост; да произвеждат висококачествена продукция, системно да я обновяват и оказват услуги в съответствие с търсенето и наличните си производствени възможности; да разработват стратегии и тактики за поведението си и да ги коригират в съответствие с изменящите се обстоятелства; системно да внедряват новостите в производствения процес, в организацията на труда и управлението; да се грижат за своите работници, да повишават тяхната квалификация и съдържанието на техния труд; да поддържат висок имидж в обществото; да провеждат гъвкава ценова политика и т.н. Трябва да се отбележи, че реализацията на тази цел (максимална печалба) се натъква на редица ограничения. Тези ограничения произтичат от действащото в страната законодателство в областта на корпоративното подоходно облагане, подзаконовите нормативни актове и други обективни ограничения, свързани с дейността на организациите, защитаващи интересите на наемните работници.

МСП никога не се стремят към постигане на една единствена цел. Освен реализирането на максимална печалба те могат да се стремят към постигане на висок оборот, завладяване на най-голям дял от пазара, подобряване на ликвидността, увеличаване дела на собствения капитал, максимално използване на производствените мощности, продължаване на традицията, сигурност на работните места, независимост, обединяване, престиж и власт, оцеляване и т.н.

Всички посочени възможни цели се намират в определена зависимост и образуват системата от цели на МСП. Главните цели на МСП могат от своя страна да се структурират на междинни и подчинени цели така, че да се получи йерархия на целите. Това е важно за делегирането и целенасоченото изпълнение на решенията. Всяко звено и равнище от йерархията на предприятието е подчинено на съответни междин-

ни и подчинени цели. Междинните и подчинените цели следва да се формулират така, че носителят на вземане на решение от съответното равнище да ги осъзнае ясно, да може да постигне тяхното изпълнение и да може да разбере взаимовръзката на междинните и подчинените цели в йерархията на целите.

Целите на МСП не са константни величини. Те се променят при настъпването на изменения в обкръжаващата среда, в техния потенциал, в зависимост от интересите и потребностите на собственика и пр. В един момент водеща може да е една цел, а в друг момент на преден план да излезе друга цел. В такива случаи говорим за приоритети, изразени във формата на идеи (например създаване и производство на нов продукт) или тактики на поведение. Често приоритетите се изразяват в конкретни показатели, като качествени характеристики на продуктите, финансови ресурси и тяхното разпределение. С други думи, избраните приоритети задължително придобиват конкретна форма на стойностни или технически показатели за работа на предприятието или неговите звена или указания за персонала във вид на инструкции, разпоредби и др. Например основни приоритети могат да бъдат постигането на максимална печалба от вложения капитал, минимални разходи за производството на конкретно изделие, отстраняване зависимостта от някои външни фактори (доставчик на суровини, материали, услуги), високо качество на продукцията като гаранция за разширяване (или запазване) на пазарния дял и т.н. Въз основа на установените цели, приоритети и изработената политика МСП определя задачите и главните направления на дейността на неговите структурни подразделения и длъжностните лица, отговорни за постигането на набелязаните резултати.

Целите на МСП е необходимо да отговарят на няколко изисквания. Първо, те трябва да са точно и ясно дефинирани. Ясно дефинираните цели показват какво трябва да се прави и какво не. Освен това, те са основа за изграждане на ефективна система за мотивация на персонала. Членовете на персонала са мотивирани, когато виждат директната връзка между размера на своето възнаграждение и/или професионалното си израстване, от една страна, и степента на достигане на целите. Приоритетите и целите на предприятията трябва да отчитат интересите не само на висшето ръководство, но и на персонала като цяло, още повече, че приоритетите трябва да се възприемат от персонала като техни лични интереси. Второ, целите трябва да са актуални. При целеполагането задължително следва да се отчитат настъпилите изменения както във външната среда като цяло и в отделни фактори в частност, така и промените в различните структури (организационно-управленска, производствена, техникотехнологична, продуктова, структурата на персонала и т.н.) на предприятието. Трето, целите трябва да са разумно позиционирани във времето. Това ще спомогне правилно да се разпределят и концентрират ресурсите, необходими за достигане на набелязаните цели. Четвърто, целите на предприятието не трябва да се намират в противоречие. В действителност обаче е възможно постигането на една цел в краткосрочен план да противоречи на постигането на друга цел на предприятието. Например завладяването

на най-голям дял от пазара (чрез намаляване на цените) може да се намира в противоречие с целта постигане на максимална печалба. Пето, целите трябва да са реалистични. При целеполагането следва да се направи разумна оценка на собствените възможности и внимателно да се анализира обкръжаващата среда. Целите трябва да отразяват не само това, което предприятието иска да постигне, но и това, което реално може да постигне в конкретната ситуация.

1.5. Функции на МСП

Всяко предприятие, независимо от неговия размер или отраслова принадлежност, изпълнява редица функции. Според някои автори (Drucker, P. 2007, p.47.), тъй като целта на бизнеса е да създава потребители, основните функции на предприятието са само две – маркетинг и иновации. Според други (Martin, J., 2005; Dale, E., 1955 и др.), функциите на предприятието са повече – техническа, търговска, финансова, счетоводна, административна, научноизследователска и развойна, снабдяване, пласментна, логистична, маркетингова, иновационна, инвестиционна, управление на персонала, социална, информационна и др.

Ако проследим начина на функциониране на предприятието, при което то си осигурява необходимите за осъществяването на дейността си ресурси, съчетава тези ресурси и ги превръща в готови продукти/услуги, реализира на пазара тези продукти/услуги и с получените парична средства финансира набавянето на нови ресурси, то функциите на предприятието могат да се сведат до четири основни:

Финансиране. При изпълнение на финансиращата функция предприятието набавя парични средства, необходими за закупуването/наемането на основни производствени ресурси. Източниците на тези средства могат да бъдат както вътрешни (собствени средства, печалба, амортизационни отчисления и др.), така и външни (банкови кредити, търговски кредити, задължения и др.).

Снабдяване. При изпълнение на тази функция с осигурените си парични средства предприятието придобива необходимите за осъществяването на дейността си разнообразни ресурси (земя, производствени и офис помещения, техника и оборудване, материални ресурси, работна сила и др.).

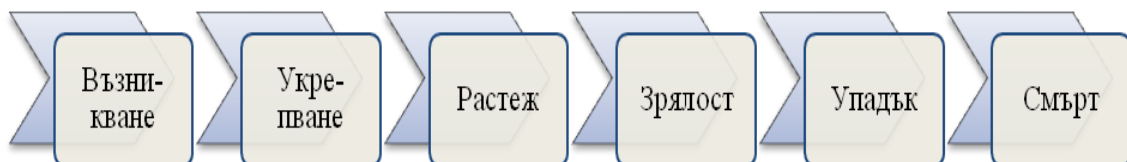
Производство. Предприятието съчетава (комбинира) по определен начин, в зависимост от прилаганата технология, наличните си ресурси и ги трансформира в готов продукт/услуга.

Пласмент. Тази функция е свързана с доставянето на произведените от предприятието продукти/услуги до неговите клиенти/потребители. Реализирането на постъпления от продажбите осигурява на предприятието парични средства, с което то осъществява финансиращата си функция.

1.6. Жизнен цикъл на МСП

В икономиката всеки ден възникват нови и нови предприятия. Други функционират повече или по-малко успешно. Трети прекратяват своето съществуване. В определен момент всяко предприятие се намира на различна фаза от своя живот. Фазите на жизнения цикъл на предприятието са сходни с тези на биологичните единици. Все пак, ако „смъртта” на всяка биологична единица е неизбежна, и тя, рано или късно, настъпва, то не може да се твърди същото и за стопанските субекти. Някои компании са възникнали преди стотици години и продължават успешно да съществуват. Огромната част (около 80%) от нововъзникналите компании обаче така и не доживяват петия си „рожден ден”. Съществуването на много МСП продължава едва няколко месеца. С други думи, животът на един стопански субект зависи не толкова от времето, а от неговото управление.

Жизненият цикъл на всеки стопански субект включва времето от неговото възникване (стартиране) до прекратяването (евентуално) на неговото съществуване. В теорията и практиката съществуват различни модели на жизнения цикъл на предприятието, като за броя на фазите, през които преминава „животът” на един стопански субект, съществуват различни гледни точки. Най-общо, фазите на жизнения цикъл на МСП (вж. фиг. 1.1.), могат да се определят така: възникване, укрепване, растеж, зрялост, упадък, смърт (ликвидация).



Фиг. 1.1. Жизнен цикъл на МСП

На всяка една от фазите на жизнения цикъл МСП използва различни стратегии, настъпват различни изменения в предприятието, нивото на риск е различно, постигат се и различни резултати – обем продажби, размер печалба и др. Трябва да се отбележи, че жизненият цикъл на МСП до голяма степен зависи от жизнения цикъл на продукта (продуктите), който произвежда.

- Фаза „възникване” – формира се идеята за бизнес, определят се източниците на финансиране на бизнеса, извършва се правната регистрация на предприятието, избира се неговото местоположение, придобиват се активи, стартира се съответната дейност и т.н.

- Фаза „укрепване” – установяват се трайни взаимоотношения с доставчици и клиенти, налага се предлаганият продукт в съзнанието на потребителите и т.н.

- Фаза „растеж” – нарастват пазарният дял на предприятието, стойността на неговите активи, обема на продажбите, броя на ангажирания персонал.
- Фаза „зрялост” – слаби очаквания за бъдещ растеж, стремеж към запазване на постигнатите резултати, а не към промяна, предприятието се „бюрократизира”, придържа се към статуквото и не предприема рискове.
- Фаза „упадък” – гъвкавостта и способността на МСП своевременно да се адаптира към пазарните промени намаляват, спадат обемът на производството и продажбите, намалява пазарният дял, финансовото състояние на предприятието се влошава, пазарната стойност на бизнеса намалява, увеличават се конфликтите в предприятието и др.
- Фаза „ликвидация” – упадъкът има необратим характер, МСП се закрива, продават се неговите активи и то изчезва като пазарен субект.

III. Ключови думи

- малки и средни предприятия (МСП);
- класификация;
- принос на МСП;
- производствени ресурси;
- макросреда;
- микросреда;
- доставчици;
- потребители;
- конкуренти;
- цели;
- функции;
- жизнен цикъл;
- фази на жизнения цикъл.

IV. Резюме на темата

Категорията малки и средни предприятия (МСП) включва предприятията, които имат:

- средносписъчен брой на персонала, по-малък от 250 души, и
- годишен оборот, който не превишава 97 500 000 лв. и/или стойност на активите, която не превишава 84 000 000 лв.

МСП притежават редица специфични черти, обусловени предимно от размера им и природата на самия предприемач (неговите лични качества, образование, опит, цели и др.).

При осъществяване дейността си МСП ползват и комбинират различни производствени ресурси (фактори). Най-общо тези фактори са технологичното оборудване, материалните ресурси и работната сила.

За да постигнат целите си, МСП трябва да се приспособяват към външната, обкръжаващата ги среда. Средата на МСП включва съвкупността от фактори (елементи) извън тях, която оказва влияние на тяхното функциониране и развитие.

В зависимост от характера на въздействие факторите могат да се групират на фактори на макросредата и фактори на микросредата.

Целите на МСП са конкретни крайни състояния или желани резултати, които те се стремят да постигнат с ограничените си ресурси.

Като стопански единици те се стремят да генерират печалба (прираст на блага), без която не могат да се развиват и дори съществуват. Тази цел е доминираща, тъй като само при наличието на финансови и материални ресурси, добивани от дохода, МСП са в състояние да постигнат други цели и да решават други задачи, като увеличаване обема на производството, намаляване себестойността на продукцията, системно обновяване и разнообразяване на продуктовата структура и т.н.

Ако проследим начина на функциониране на предприятието, при което то си осигурява необходимите за осъществяването на дейността си ресурси, съчетава тези ресурси и ги превръща в готови продукти/услуги, реализира на пазара тези продукти/услуги и с получените парична средства финансира набавянето на нови ресурси, то функциите на предприятието могат да се сведат до четири основни: финансиране, снабдяване, производство и пласмент.

Жизненият цикъл на всеки стопански субект включва времето от неговото възникване (стартиране) до прекратяването (евентуално) на неговото съществуване. Най-общо, фазите на жизнения цикъл на МСП могат да се определят така: възникване, укрепване, растеж, зрялост, упадък, смърт (ликвидация).

V. Препоръчана литература

- Drucker, P. (2007). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books.
- Martin, J. (2005). *Organizational Behavior and Management* (3rd ed.). Thomson Learning.
- Dale, E. (1955). Planning and Developing the Company Organization Structure. *Research Report*, 20, New York: American Management Association.
- Айнаджиев, А. и др. (1999). *Икономика на предприятието*. Габрово: УИ Васил Априлов.
- Благоев, Бл., & др. (2010). *Икономика на предприятието*. Варна: Наука и икономика.
- Бояджиева, Ел., & др. (2006). *Икономика на предприятието*. София: Дионис.
- Варамезов, Л., & др. (2015). *Икономика на предприятието*. Велико Търново: Фабер.
- Варамезов, Л. (2013). *Икономика и организация на предприятието*. В. Търново: Фабер.
- Георгиев, Ив., & др. (2008). *Икономика на предприятието*. София: УИ Стопанство.

- Дончев, Д., Велев, Мл., & Димитров, Й. (1998). *Икономика на предприятието*. София: Сиела.
- Жеглов, Л. (1992). *Икономика на предприятието*. Габрово.
- Лехнер, К., & др. (1996). *Икономика на предприятието*. София.
- Маринова, Ю., & Попов, Г. (2001). *Икономика и организация на индустриалната фирма*. София: ГорексПрес.
- Николов, Н., & Маринова, Ел. (1996). *Икономика*. Варна: Princesp.
- Шмален, Х. (2001). *Основи и проблеми на икономиката на предприятието*. Свищов: АИ Ценов.
- Шнайдер, В., & и др. (1996). *Икономика на предприятието*. София: Тилиа.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. Кои са основните критерии за класификация на предприятията според техния размер?
2. Кои са характерните черти на МСП и от какво са обусловени?
3. Защо комуникациите между звената и членовете на персонала на МСП са облекчени?
4. От какво се определя краткосрочната ориентация на МСП?
5. От какво се обуславя високата гъвкавост на МСП?
6. Защо МСП се определят като мобилни?
7. Кои са основните производствени ресурси на МСП?
8. В какво се състои разликата в действието на факторите на макро- и микросредата на МСП?
9. Кои са основните цели на МСП?
10. Кои са фазите на жизнения цикъл на МСП?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

Задача. Дейността на предприятие „Златен плод“ се характеризира със силни сезонни колебания, което се отразява и върху заетостта на персонала. В рамките на календарната година в предприятието са работили:

- Януари - 18 лица по 4 часа на ден при 22 работни дни; (31);
- Февруари – 20 лица по 4 часа на ден при 20 работни дни; (29)
- Март - 20 лица по 6 часа на ден при 22 работни дни; (31)
- Април - 30 лица по 6 часа на ден при 21 работни дни; (30)
- Май - 50 лица по 8 часа на ден при 22 работни дни; (31)
- Юни - 60 лица по 8 часа на ден при 20 работни дни; (30)
- Юли - 80 лица по 8 часа на ден при 22 работни дни; (31)
- Август - 80 лица по 8 часа на ден при 22 работни дни; (31)

- Септември - 40 лица по 6 часа на ден при 20 работни дни; (30)
- Октомври - 20 лица по 4 часа на ден при 22 работни дни; (31)
- Ноември - 20 лица по 4 часа на ден при 21 работни дни; (30)
- Декември - 10 лица по 4 часа на ден при 18 работни дни. (31)

Нормално установената продължителност на работния ден в предприятието е 8 часа.

Да се определи годишният средносписъчен брой на персонала на предприятието и на тази основа – размера на предприятието.

За определяне на пълната заетост се използва коригиращ коефициент за изчисляване на еквивалента на пълна заетост (КЕПЗ). Той се изчислява като отношение на нормалната продължителност на работното време в часове на едно лице, работещо при непълно работно време (ПНРВ) и нормалната продължителност на работното време в часове на едно лице, работещо при пълно работно време (ППРВ), т.е. $КЕПЗ = ПНРВ/ППРВ$.

Задание. Разгледайте предприятия от три отрасли: „Машиностроене“, „Водна индустрия“ и „Туризм“. Направете кратък анализ в следните направления:

- специфика на необходимите ресурси за осъществяване на дейността;
- мобилност;
- изисквания към местоположението;
- изисквания към стартовия капитал;
- производствени връзки с предприятия от други отрасли;
- влияние на външната среда върху функционирането и развитието им.

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. Критериите за определяне размера на предприятието са:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> брой на основните звена; | <input type="checkbox"/> стойност на активите; |
| <input type="checkbox"/> средносписъчен брой на персонала; | <input type="checkbox"/> годишен оборот; |
| <input type="checkbox"/> стойност на дълготрайните активи; | <input type="checkbox"/> размер на печалбата. |
| <input type="checkbox"/> размер на постъпленията от продажби; | |

2. Категорията МСП включва предприятията, които имат:

- средносписъчен брой на персонала, по-малък от 100 души;
- стойност на дълготрайните активи, която не превишава 84 000 000 лв.;
- стойност на активите, която не превишава 84 000 000 лв.;
- годишен оборот, който не превишава 84 000 000 лв.;
- средносписъчен брой на персонала, по-малък от 250 души;
- брой на персонала, по-малък от 250 души;
- брой на основните звена, по-малък от пет.

3. Характерните черти на МСП са:

- сложна организационно-управленска структура;
- гъвкавост;
- мобилност;
- териториална привързаност;
- дългосрочна ориентация;
- иновативност;
- тромавост.

4. Коя от посочените фази не е фаза от жизнения цикъл на предприятието:

- възникване;
- укрепване;
- растеж;
- трансформиране;
- зрялост;
- упадък;
- смърт (ликвидация).

5. Кои от посочените елементи не са елементи на микросредата на предприятието:

- доставчици;
- посредници;
- потребители;
- технологични иновации;
- конкуренти;
- климат.

6. Факторите на средата на предприятието оказват влияние на:

- неговия вход;
- неговия изход;
- на входа и изхода на предприятието;
- не оказват влияние.

7. Целите на предприятието трябва:

- да са точно и ясно дефинирани;
- да са актуални;
- да са разумно позиционирани във времето;
- да не се намират в противоречие;
- да са оптимистични.

ТЕМА II

КАПИТАЛ И ИМУЩЕСТВО НА МСП. ПРОИЗВОДСТВЕН ПОТЕНЦИАЛ

I. Въведение в учебната тема

Учебната тема „Капитал и имущество на МСП. Производствен потенциал“ цели получаване на познания относно същността и видовете капитал; капиталовата структура; имуществото на МСП (дълготрайни и краткотрайни активи); производствения потенциал на МСП – неговата същност, видове, определяне.

След нейното усвояване обучаемите ще могат:

- да опишат същността на капитала и неговите видове;
- да очертаят границите между различните степени на капиталовата структура;
- да опишат дълготрайното имущество на МСП, видовете активи, тяхната структура;
- да очертаят различията между съществуващите методи на амортизация;
- да изчисляват амортизационни норми и амортизационни квоти;
- да изчисляват производствената мощност на МСП.

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Капитал на МСП – същност и видове. Капиталова структура.
2. Дълготрайни активи на МСП. Видове, структура, оценка. Амортизации и амортизационна политика на МСП.
3. Краткотрайни активи на МСП. Видове, структура, оценка. Управление на запасите на МСП.
4. Производствен потенциал на МСП – същност, видове, определяне.

II. Съдържание на учебната тема

2.1. Капитал на МСП – същност и видове. Капиталова структура

Капиталът е основата, върху която се изгражда всяко предприятие. От неговата величина зависят размерът на предприятието, предметът на дейност, производствени възможности, политики и стратегии, крайни финансови резултати, а следователно и неговата конкурентна способност. Съществуват различни концепции за същността на капитала:

- ▶ материална концепция, според която под капитал се разбира производственият капацитет на фирмата;
- ▶ финансова концепция, според която под капитал се разбира количеството на вложените парични средства;
- ▶ работна концепция, която разглежда капитала като вложени парични средства под формата на средства на труда, предмети на труда и работна сила.

Капиталът е сложна икономическа категория. Под капитал едни автори разбират сума пари, втори – стойност, носеща принадлежна стойност, а трети – имущество на предприятието. Понятията капитал и имущество са по-скоро два различни израза на едно и също нещо. Капиталът е отражение на самото имущество. Показва какви са източниците на това имущество. За целите на настоящия курс ще приемем, че капиталът е паричен израз на имуществото на предприятието.

В зависимост от начина на придобиване капиталът бива собствен и привлечен. Собственият капитал показва каква част от имуществото на предприятието е негова собственост. Той е паричен израз на вложеното от собствениците на предприятието имущество, на резултатите от дейността му и на промените на стойността на неговите активи във времето. Включва основния капитал, резервния капитал и финансовия резултат. Основният капитал е относително постоянна величина, набира се при учредяването на предприятието, съществува през цялото време на неговото функциониране и служи като гаранция пред неговите кредитори. Промяната му се извършва само с решение на органите на управление на предприятието. Основното предназначение на резервите е покриване на евентуални загуби. Формират се от отчисления от печалбата на предприятието и могат да бъдат законови и допълнителни. Законовите резерви се създават въз основа на действащите нормативни актове, а допълнителните се определят от органа на управление на предприятието. Свободата на тяхното разходване е голяма. Те могат да се използват за социални цели, за доначисляване на дивиденди, за спонсорство, за покриване на загуби и др. Финансовият резултат най-общо е разликата между всички приходи и разходи на предприятието. Печалбата може да се използва за увеличаване на основния капитал, за увеличаване на резервния капитал, за изплащане на дивиденди на акционерите, за покриване на загуби от минали години и др. Част от печалбата или целият ѝ размер е възможно да не се разпределя през текущата

година. В този случай тя се отчита като неразпределена печалба от минали години и може да се разпределя през следващите години по посочените по-горе направления. Привлеченият капитал е чужд капитал и включва дългосрочните и краткосрочните задължения на предприятието, приходите за бъдещи периоди и финансиранятия. Дългосрочните задължения имат срок на погасяване над една година и включват задълженията към свързани предприятия, към финансови предприятия, вкл. банки, по търговски заеми, отсрочени данъци, други дългосрочни задължения. Краткосрочните задължения имат срок на погасяване до една година и включват задължения към свързани предприятия, към доставчици и клиенти, към персонала, към осигурителните институции, към бюджета и други краткосрочни задължения. Приходи за бъдещи периоди са тези приходи, които са получени през отчетния период, но са свързани с извършването на разходи през следващи отчетни периоди. Финансиранятия имат за източник държавния бюджет и по-конкретно неговите целеви фондове. Финансирането се извършва на основата на конкурсното начало.

Съотношението между отделните елементи на капитала формира неговата структура. Тя бива обща и вътрешна. Под обща капиталова структура се разбира съотношението между собствения и привлечения капитал (делът на собствения или привлечения капитал в общата стойност на капитала на предприятието). Вътрешната капиталова структура изразява съотношението на отделните елементи на собствения или привлечения капитал.

Икономическата теория предлага три основни степени на капиталова структура:

► Ниска, при която делът на собствения капитал е до 25% от общата стойност на капитала на предприятието. При подобна структура предприятието е силно зависимо от своите кредитори и всъщност работи до голяма степен за тях, тъй като значителна част от неговата печалба отива у кредиторите.

► Средна, при която относителният дял на собствения капитал е в диапазона между 26% и 55%. Тук рискът е равномерно разпределен.

► Висока – относителният дял на собствения капитал е над 55%. Подобна структура, от една страна, осигурява висока степен на независимост спрямо кредиторите, изплащане на малко лихви и т.н., а от друга страна, пропускане на евентуални лихвени облекчения и преференции, възможности за разширяване на дейността и др.

В действителност обаче оптималността на капиталовата структура зависи от много фактори, както външни, така и вътрешни. За различните предприятия оптималността на съотношението между собствения и привлечения капитал е различна, тъй като са различни скоростта на оборота на техния капитал, предметът им на дейност, техният размер, производственият цикъл на произвежданите от тях изделия, достъпът им до кредитни ресурси, тяхната цена и т.н. Нещо повече, капиталовата структура на едно и също предприятие може да е различна във времето - оптимална днес, а утре – не, тъй като непрекъснато настъпват изменения както вътре в предприятието, така и извън него. Силно влияние оказва цената на привлечения капитал. Ако тя е висока,

предприятието няма интерес от привличане на капитал и обратно. В този смисъл не може да се говори за оптималност на капиталовата структура въобще, извън контекста на конкретните вътрешни и външни условия на функциониране на предприятието.

2.2. Дълготрайни активи на МСП. Видове, структура, оценка. Амортизации и амортизационна политика на МСП

Към дълготрайните активи се отнася това имущество, в което предприятието е направило дългосрочни инвестиции и от което се очакват икономически изгоди за повече от един отчетен период. Предприятието придобива дълготрайни активи по различни начини - чрез закупуване, строителство, собствено производство, безвъзмездно и др. Дълготрайните активи са няколко групи: дълготрайни материални активи, дълготрайни нематериални активи, финансови дълготрайни активи, положителна репутация.

Дълготрайните материални активи обикновено заемат най-голям дял в състава на дълготрайните активи на предприятието. Те участват многократно в производствения процес, запазват натурално-веществената си форма и пренасят на части своята стойност в стойността на произведените продукти. Дълготрайните материални активи включват различни елементи, като земи (терени); подобрения върху земите; сгради и конструкции; компютърна техника; съоръжения; машини и оборудване; транспортни средства; офис обзавеждане; други дълготрайни материални активи.

Дълготрайните нематериални активи нямат физическа субстанция, но имат съществено значение при тяхната употреба и от използването им се очаква икономическа изгода за повече от един отчетен период. Те са разнообразни по своя състав и включват: продукти от развойна дейност (разработки, документация и проекти на нови или усъвършенствани изделия, техника, технология, методики, анализи и др., създадени от специалисти на предприятието или закупени отвън); програмни продукти (програми или пакети от програми, свързани с информационните потребности на предприятието); права върху интелектуална собственост (патенти, лицензии, ноу-хау, фирмени, търговски марки и др.); права върху индустриална собственост (концесии за проучване, разработване и експлоатация на подземни богатства, минерални ресурси и др.); други дълготрайни нематериални активи.

Дългосрочните финансови активи са средства, вложени в други предприятия за продължителен период с цел извличане на дългосрочна икономическа изгода. Те включват дългосрочните инвестиции (участия на предприятието в капитала на други предприятия), дългосрочните вземания (средства, отпуснати на други предприятия под формата на дългосрочен кредит), инвестиционните имоти (имоти, държани от предприятието по-скоро за получаване на приходи от наем или за увеличаване на стойността на капитала, или и за двете, отколкото за производствени цели) и др.

Положителната репутация е разликата между цената на придобиване и отчетната стойност на придобитите активи и пасиви. Тя се появява, когато едно предприятие придобива друго предприятие.

В зависимост от начина, по който стойността на дълготрайните активи се отразява в разходите на предприятието, те са: амортизируеми (към тях се отнасят част от материалните и нематериалните дълготрайни активи); неамортизируеми (към тях се отнасят финансовите дълготрайни активи, част от дълготрайните материални активи и напълно амортизираните активи).

Съотношението между отделните видове дълготрайни активи изразява тяхната видова структура. Тя е различна за различните предприятия и зависи от размера, предмета на дейност и други особености на предприятието, но по правило в повечето предприятия най-голям дял заемат дълготрайните материални активи. Съотношението между отделните елементи, влизащи в състава на видовете дълготрайни активи, формира тяхната елементна структура. Възрастовата структура показва дела на различните възрастови групи в дълготрайните активи. Структурата е динамична величина и се променя във времето.

Дълготрайните активи се оценяват стойностно и натурално. Натуралната оценка се основава на инвентаризацията на активите. Стойностната оценка позволява дълготрайните активи да се оценят в цялостната им съвкупност независимо от голямото им видово, елементно и количествено разнообразие. Благодарение на стойностната оценка активите стават сравними помежду си. Стойностната оценка е основа за определяне степента на тяхното изхабяване, както и за евентуалната им продажна цена.

Според Закона за счетоводството активите се оценяват и записват при тяхното придобиване или възникване по историческата им цена. Историческа цена е цената на придобиване, себестойността или справедливата цена.

По цена на придобиване се оценяват закупените, т.е. доставените отвън дълготрайни активи, независимо дали са нови или употребявани. Цената на придобиване включва покупната цена и разходите за привеждането на актива в подходящ за ползването му вид. Тези разходи включват разходи по доставката (за транспорт, товароразтоварни работи, съхранение, застраховка и др.) и разходи за монтаж (за изработване на фундамент, монтаж, захранване с електрическа енергия, вода, пара и др.). Тези разходи увеличават стойността на придобития актив и се възстановяват чрез амортизационните отчисления.

По себестойност се оценяват дълготрайните активи, които са създадени и се използват в предприятието. Себестойността включва основните производствени разходи (технологична себестойност). Това са материални и трудови разходи, амортизации и др., без да се включват разходите за организация и управление, финансовите и извънредните разходи.

Справедлива цена е сумата, за която един актив може да бъде заменен при пряка сделка между информирани и желаещи осъществяването на сделката купувач и

продавач. Тя е продажна, борсова или пазарна цена. Безвъзмездно придобитите активи, както и установените при инвентаризация излишъци на активите, се оценяват по справедлива цена.

Една от особеностите на дълготрайните активи е, че те пренасят на части своята стойност върху стойността на произведените продукти. Това става чрез амортизационните отчисления. Определянето на амортизационните отчисления става чрез използването на различни методи на амортизация. Те са линеен и нелинейни методи.

Линейният метод намира широко приложение в практиката, тъй като изчисленията се правят сравнително лесно. При неговото използване амортизацията се разпределя пропорционално на периодите, които обхваща предполагаемия срок на годност на актива. С други думи, амортизационните квоти (както и амортизационните норми) са еднакви за отделните амортизационни години. Прилага се тогава, когато предприятието не може да определи ползата от употребата на актива в рамките на срока му на годност.

При нелинейните методи размерът на амортизацията е различен в отделните периоди на срока на годност на актива. Нелинейните методи на амортизация са две основни групи:

► Дегресивни (намаляващи), при които във всеки следващ период в рамките на срока на годност размерът на амортизацията е по-малък от предходния период. Те се прилагат тогава, когато предприятието е определило, че ползата от активите е предимно в началото на срока им на годност и впоследствие намалява (когато активът се използва за производството на продукти и услуги с подсигурен или бързо развиващ се пазар, който се очаква в бъдеще да се стесни, независимо от причините за това). Дегресивните методи на амортизация намират по-широко приложение в практиката в сравнение с прогресивните методи.

► Прогресивни (увеличаващи), при които във всеки следващ период в рамките на предполагаемия срок на годност на амортизируемите активи размерът на амортизацията е по-голям от предходния период. Тези методи се прилагат тогава, когато предприятието е определило, че ползата от активите е предимно в края на срока им на годност, а не в началото (когато активът се използва за производството на продукти и услуги, за които още не е достатъчно подсигурен или разширен съществуващият пазар - предимно за продукти или услуги, които изискват контролен, пробен или тестващ период за пускането им в масова продажба и т.н.). Полезен е за тези предприятия, които в началото не могат да усвоят производствените си мощности, по една или друга причина, като това се очаква да стане след няколко години.

Предприятието може да прилага различни методи на амортизация за различните групи от сходни по предназначение активи. За една и съща група сходни активи не се допуска прилагането на различни методи на амортизация. Начисляването на амортизациите започва от месеца, следващ месеца, в който амортизируемият актив е придобит или въведен в употреба. Начисляването на амортизацията се преустановява от

месеца, следващ месеца, в който амортизируемият актив е изведен от употреба, независимо то причините за това.

2.3. Краткотрайни активи на МСП. Видове, структура, оценка. Управление на запасите на МСП

За осъществяване дейността на предприятието освен дълготрайни, са необходими и краткотрайни активи, т.е. имуществени ценности и имуществени права. Те включват блага, които или се намират в постоянно обръщение при покупко-продажба (стоки, пари, ценни книжа и пр.), или се използват в процеса на производство, за да се превърнат в нови блага (материални ресурси).

Краткотрайните активи участват еднократно в производствения процес, променят натурално-веществената си форма и образуват субстанцията на готовите изделия. Така те пренасят наведнъж и изцяло своята стойност върху стойността на произведените продукти (услуги).

Краткотрайните активи включват имуществените ценности (материални запаси, незавършено производство, разходи за бъдещи периоди, готова продукция, стоки, финансови средства) и имуществените права (различни вземания).

Към материалните запаси се отнасят суровините, основните и спомагателните материали, горивата, закупените полуфабрикати, резервните части, амбалажът и др. Те се потребяват във всеки производствен процес и се възстановяват само чрез замената им с нови. Без тяхното наличие не може да се осъществи производството на продукти и услуги. Необходимостта от материални запаси е свързана с невъзможността да се получи пълна синхронизация между производствените потребности и доставките. Материалите се употребяват в производството всеки ден, но не е възможно да се доставят всеки ден. Суровините са предмети на труда, получени от природата в готов вид. Основните материали са продукти на труда, претърпели известна обработка. Те формират материално-вещественото съдържание на готовата продукция. Спомагателните материали допринасят за нормалното протичане на производствения процес или придават допълнителни свойства на готовия продукт. Незавършеното производство включва продукцията, която се намира в процес на обработка на отделните работни места, между отделните работни места и в междинните складове в очакване на понататъшна обработка. Размерът на незавършеното производство зависи преди всичко от производствения цикъл на произвежданите изделия.

Разходите за бъдещи периоди са тези разходи, които се извършват през даден период, но се отнасят за продукцията, която ще бъде произведена в следващи периоди. Те могат да бъдат редовни (наеми), променливи (разходи за предварителен маркетинг, проучвания, изработване на пробен образец и др.) и редовни, но редки (абонаменти и др.).

Готовата продукция е създадена в резултат на протичането на производствения процес в предприятието и е предназначена за реализация. Тя може да бъде на склад, на отговорно пазене или на път.

Стоките са придобити главно чрез покупка, не подлежат на преработка вътре в предприятието и са предназначени за продажба.

Финансовите средства включват паричните средства в брой и по банкови сметки (в левове или във валута), както и ценни книжа, благородни метали и други ценности, които са лесно продаваеми и се държат с цел продажба.

Вземанията са породени от взаимоотношенията на предприятието с останалите юридически или физически лица. Те са потенциален източник на парични средства, дължими от други предприятия за продадени стоки (извършени услуги) със срок на погасяване до 12 месеца. В зависимост от своя произход те са вземания от свързани предприятия (включват дължимите суми на предприятието, полагащи му се на основание на дяловото му участие в други предприятия), вземания от клиенти (формират се от стойността на продадените, но все още неизплатени стоки и услуги), вземания от доставчици, вземания по предоставени аванси, съдебни и присъдени вземания (произтичат от неизпълнение на договорни задължения, неустойки, вземания в резултат на липси и начети и др.), данъци за възстановяване, други краткосрочни вземания.

Съотношението между посочените елементи на краткотрайните активи формира тяхната структура. Тя е различна за различните предприятия и зависи от тяхната отраслова принадлежност, размер, продължителност на производствения цикъл на произвежданите изделия, тип на производството и съответстващите му форми на организация, сложност на прилаганата технология и т.н.

Краткотрайните активи се оценяват при тяхното придобиване по една от следните стойностни оценки: цена на придобиване (суровини и материали, полуфабрикати, стоки, амбалаж), себестойност (продукция, незавършено производство) и справедлива цена (безвъзмездно придобити краткотрайни активи, установени излишъци при инвентаризация, присъдени вземания и др.).

Освен при тяхното придобиване, краткотрайните материални активи (стоково-материалните запаси) се оценяват текущо при тяхното включване в производството (продажба) по един от следните методи: първа входяща - първа изходяща цена (FIFO, First In – First Out), при който най-напред се изписват стоково-материалните запаси (материали, продукция, стоки) по цена на придобиване на най-рано доставения материал; последна входяща – първа изходяща цена (LIFO, Last In – Last Out), при който последно закупените или произведени стоково-материални запаси се влагат в производството (продават) първи; средно претеглена цена (себестойност), която е сумата от произведението на единичните количества на доставените материални ресурси и тяхната единична цена, разделена на сумата на общо доставените количества, т.е. изчислява се като средно-претеглена стойност. При влагане в производството (продажба) не се използва цената на придобиване на съответния материален ресурс, а среднопре-

теглената цена (себестойност); конкретна фактическа цена (себестойност), когато тяхното потребление засяга конкретни партии, проекти или клиенти.

Материалните запаси обикновено заемат най-голям дял в състава на краткотрайните активи. Техният размер е обусловен от продължителността на производствения цикъл на произвежданите изделия, технико-технологичното равнище на производството, интервала между две поредни доставки и ежедневната норма на потребление на материални ресурси. Предприятията правят големи запаси, за да получат отстъпки от цената при закупуване на стоково-материални ценности, да намалят разходите, свързани с тяхната поръчка и доставка и т.н. Когато запасите са повече от нуждите на производствения процес, се „замразяват” значителни средства, които не носят доход на предприятието, увеличават се разходите за съхранение, застраховка, увеличава се рискът от увреждане (развала) на стоково-материалните ценности и т.н., което води до негативни последици за дейността на предприятието. Обратно, когато материалните запаси са по-малко от нуждите на производството, се увеличава размерът на свободния капитал, с който оперира предприятието, намаляват разходите за съхранение, намалява краткосрочната задлъжнялост на предприятието, подобрява се ликвидността и т.н., но се увеличава рискът от прекъсване на производствения процес. Ето защо една от основните задачи на управлението на материалните запаси е да се намери техният оптимален размер. За оптимален размер на материалните запаси се приема този, който обезпечават нормално и ритмично протичане на производствения процес при относително най-малки разходи за придобиване и съхранение на стоково-материалните ценности.

2.4. Производствен потенциал на МСП – същност, видове, определяне

Производственият потенциал на МСП включва съвкупността от ресурси, които то притежава и използва (или може да използва) при осъществяването на своята дейност.

Производственият потенциал има следните характеристики [Варамезов, Л., & др., 2015, с. 115]:

- **Цялостност** – всички елементи на потенциала служат на общата цел, стояща пред системата.
- **Сложност** – наличие на множество съставляващи елементи, всеки от които представлява сам по себе си съвкупност от отделни части.
- **Взаимозаменяемост, алтернативност** на отделните негови елементи – тя не бива да се разглежда чисто механично (например замяна на живия труд с машинен). Като форма на взаимозаменяемост на елементите на производствения потенциал следва да се разглежда съхраняването на производствените ресурси чрез използването на ново оборудване, технологии, енергия, информационни ресурси и методи на организация на производството и управлението.

- Взаимовръзка и взаимодействие на неговите елементи – представлява качествена и количествена взаимовръзка, изразяваща се в степента на съответствие и съотносимост между веществените, личните и невеществените фактори на производството.

- Способност за възприемане и внасяне в неговите елементи на най-новите научно-технически постижения, способност за развитие чрез непосредствено и системно използване на нови технологични идеи и др.

- Гъвкавост – свидетелства за възможностите за пренастройване на производствената система за създаване на нова продукция, за използване на други видове материали и т. н., без съществено изменение в материално-веществените елементи.

- Мощност – представлява количествена оценка за производствената способност на потенциала на предприятието.

Основен елемент на производствения потенциал на МСП е неговата производствена мощност. Тя е основа за съставянето на производствената програма на МСП. Производствената мощност е максималното количество продукция от определена номенклатура, асортимент и качество, което МСП може да произведе за определен период при оптимални условия и режим на работа.

Производствената мощност като технико-икономическа категория характеризира производствените възможности на предприятието или неговите звена (цехове, участъци, секции и др.). Нейната величина не се влияе нито от степента на осигуреност на предприятието с материални, трудови и др. ресурси, нито от конкретната пазарна ситуация. Възможно е, поради различни причини, степента на използване на производствената мощност да бъде много ниско. Тези причини могат да бъдат както обективни (например липса на търсене на продукцията), така и субективни (несвоевременно снабдяване с материални ресурси, ниска мотивация на персонала и др.). Всички тези фактори влияят върху степента на използване на производствената мощност на предприятието, но не и върху нейната фактическа величина. Колкото по-пълно се използва производствената мощност, толкова по-голям обем продукция се произвежда и толкова по-ниска е нейната себестойност.

Като всяка категория производствената мощност трябва да бъде количествено определена и изразена чрез конкретни измерители. Най-пълна и най-точна представа за величината на производствената мощност и най-вече за нейната динамика дават натуралните измерители. Затова обикновено производствената мощност се изразява с помощта на натурални единици (тон, метър, литър, брой и др.). Производствената мощност се изчислява в тези натурални единици, в които се планира производството на изделията (например в машиностроенето – брой машини, в рудодобива – тонове добити полезни изкопаеми и т.н.). Тенденцията на преминаване от масово към дребносерийно производство, т.е. разнообразяването и непрекъснатото изменение на продукцията обаче ограничават възможностите за използване на натуралните измерители при определянето на величината на производствената мощност. В случаите, когато

продукцията на предприятието е много разнородна, се използват условно-натурални и стойностни измерители.

Величината на производствената мощност на предприятието се определя за всяка позиция от номенклатурата и асортимента на произвежданата продукция. Това е сравнително лесно в предприятията с хомогенно производство, но създава известни затруднения в хетерогенните производства с диференцирана продукция (някои предприятия произвеждат десетки и стотици видове изделия, които се различават не само по предназначение и конструктивни особености, но и по технология на изработване). В тези случаи величината на производствената мощност може да се определи за изделия-представители.

Производствената мощност на предприятието се определя въз основа производствената мощност на неговите основни звена (цехове, участъци), т.е. тези, които имат решаващо значение за производството на продукцията. Например в машиностроителните предприятия това са механичните и монтажните цехове, в предприятията от черната металургия – доменните пещи, в предприятията от текстилната индустрия това са предачните и тъкачните цехове и т.н.

Изчисляването на производствената мощност става за различни периоди от време (денонощие, месец, тримесечие, година). Производствената мощност е динамична величина и се променя във времето. Колкото е по-голям е периодът, за който се изчислява, толкова вероятността величината на производствената мощност да се изменя е по-голяма и обратно. Причините за нейното изменение могат да бъдат различни: влизане в експлоатация на нови машини; излизане от употреба на машини; износване на оборудването; модернизация на оборудването; промени в режима на работа на предприятието и др.

Производствената мощност може да се класифицира въз основа на различни признаци, но най-голямо теоретично и практическо решение имат следните видове производствена мощност: проектна (мощността при проектирането на предприятието); входяща (тази, с която предприятието разполага в началото на съответния период, обикновено в началото на годината); изходяща (с която предприятието разполага в края на периода; същевременно тя е начална за следващия период); средногодишна (изразява действителната мощност на предприятието през годината; определя се като среднопретеглена величина на базата на началната, прираста и ликвидирането на мощности през годината); усвоена (фактически достигнатата производствена мощност).

Върху величината на производствената мощност влияние оказват редица фактори. Основните сред тях са: количеството, съставът, структурата и състоянието на техническите средства, както и размера на производствените площи; нормите и нормативите за производителност на техническите средства и за полезността на производствената площ; фондът работно време на техническите средства в зависимост от

режима на работа. Величината на производствената мощност е функция именно на посочените три основни променливи.

В случаите, когато машините, използвани в производствения процес, са еднородни (шевни машини, предачни машини, тъкачни станове, стругове и др.) е необходимо да се определи техният брой. При изчисляването на производствената мощност се вземат предвид наличните (монтирани) машини, както действащи, така и бездействащи (по различни причини). Тези машини, които не са монтирани и не са въведени в експлоатация, не се вземат предвид при изчисляването на производствената мощност. При сложни производства, в които участват много групи машини, разчетите се правят поотделно за всяка от тях.

Фондът работно време е втората променлива, от която зависи величината на производствената мощност. Той е различен за различните предприятия и зависи преди всичко от характера на производствения процес и режима на работа. Фондът работно време може да бъде: календарен; режимен (номинален); ефективен.

Календарният фонд работно време се използва при изчисляване величината на производствената мощност на предприятия (звена) с непрекъснат производствен процес. Той представлява максималният брой часове, които теоретично би могло да работи оборудването през определен период. Режимният фонд работно време се използва при изчисляване производствената мощност на предприятия с прекъснат производствен процес. Ефективният фонд работно време в предприятията с непрекъснат производствен процес се получава като от календарния фонд се извади времето за извършване на планови ремонти, а в предприятията с прекъснат производствен процес – като това време се извади от режимния фонд работно време. Времето за извършване на планови ремонти обикновено се изчислява като процент от календарния или режимния фонд работно време.

В предприятията със сезонен характер на производството ефективният фонд работно време се определя в зависимост от сезона на работа и характера на производството. Плановите ремонти се извършват през времето, когато предприятието не работи. В този случай при определянето на ефективния фонд работно време времето за провеждане на основен ремонт не се взема предвид. Останалите изчисления при определяне на производствената мощност се извършват в зависимост от това, дали предприятието работи при прекъснат или непрекъснат режим на работа.

Третата променлива, която участва в определянето на величината на производствената мощност, е нормата на производителност на машините (нормата на необходимата полезна площ). Обикновено това е нормата на производителност, която е посочена в паспорта на машината.

В някои цехове и предприятия величината на производствената мощност зависи не толкова от машините, колкото от размера на производствената площ. В тези случаи производствената мощност се определя въз основа на полезната площ (върху

която протича технологичния процес), фонда работно време, нормата на време за не-обходимата полезна площ за изготвянето (монтирането) на едно изделие.

III. Ключови думи

- капитал;
- финансов резултат;
- собствен капитал;
- основен капитал
- резервен капитал;
- задължения;
- финансираня;
- имущество;
- активи;
- амортизация;
- производствен потенциал;
- производствена мощност.

IV. Резюме на темата

Капиталът е основата, върху която се изгражда всяко предприятие. От неговата величина зависят размерът на предприятието, предметът на дейност, производствени възможности, политики и стратегии, крайни финансови резултати, а следователно и неговата конкурентна способност. Капиталът е паричен израз на имуществото на предприятието. В зависимост от начина на придобиване той бива собствен и привлечен. Собственият капитал е паричен израз на вложеното от собствениците на предприятието имущество, на резултатите от дейността му и на промените на стойността на неговите активи във времето. Включва основния капитал, резервния капитал и финансовия резултат. Привлеченият капитал е чужд капитал и включва дългосрочните и краткосрочните задължения на предприятието, приходите за бъдещи периоди и финансиранята. Съотношението между отделните елементи на капитала формира неговата структура. Тя бива обща и вътрешна. Под обща капиталова структура се разбира съотношението между собствения и привлечения капитал (делът на собствения или привлечения капитал в общата стойност на капитала на предприятието). Вътрешната капиталова структура изразява съотношението на отделните елементи на собствения или привлечения капитал.

Към дълготрайните активи се отнася това имущество, в което предприятието е направило дългосрочни инвестиции и от което се очакват икономически изгоди за повече от един отчетен период. Предприятието придобива дълготрайни активи по различни начини - чрез закупуване, строителство, собствено производство, безвъз-

мездно и др. Дълготрайните активи са няколко групи: дълготрайни материални активи, дълготрайни нематериални активи, финансови дълготрайни активи, положителна репутация.

За осъществяване дейността на предприятието освен дълготрайни, са необходими и краткотрайни активи, т.е. имуществени ценности и имуществени права.

Краткотрайните активи участват еднократно в производствения процес, променят натурално-веществената си форма и образуват субстанцията на готовите изделия. Така те пренасят наведнъж и изцяло своята стойност върху стойността на произведените продукти (услуги).

Краткотрайните активи включват имуществените ценности (материални запаси, незавършено производство, разходи за бъдещи периоди, готова продукция, стоки, финансови средства) и имуществените права (различни вземания).

Производственият потенциал на МСП включва съвкупността от ресурси, които то притежава и използва (или може да използва) при осъществяването на своята дейност. Основен елемент на производствения потенциал на МСП е неговата производствена мощност. Тя е основа за съставянето на производствената програма на МСП. Производствената мощност е максималното количество продукция от определена номенклатура, асортимент и качество, което МСП може да произведе за определен период при оптимални условия и режим на работа.

V. Препоръчана литература

- Айнаджиев, А., & др. (1999). *Икономика на предприятието*. Габрово: УИ Васил Априлов.
- Благоев, Бл., & др. (2010). *Икономика на предприятието*. Варна: Наука и икономика.
- Бояджиева, Ел., & др. (2006). *Икономика на предприятието*. София: Дионис,.
- Варамезов, Л., & др. (2015). *Икономика на предприятието*. Велико Търново: Фабер.
- Варамезов, Л. (2013). *Икономика и организация на предприятието*. В. Търново: Фабер.
- Георгиев, Ив., & др. (2008). *Икономика на предприятието*. София: УИ Стопанство.
- Дончев, Д., & др. (1998). *Икономика на предприятието*. София: Издателска къща Сиела.
- Жеглов, Л. (1992). *Икономика на предприятието*. Габрово.
- Лехнер, К., & др. (1996). *Икономика на предприятието*. София.
- Маринова, Ю., & Попов, Г. (2001). *Икономика и организация на индустриалната фирма*. София: ГорексПрес.
- Николов, Н., & Маринова, Ел. (1996). *Икономика*. Варна: Princesps.
- Шмален, Х. (2001). *Основи и проблеми на икономиката на предприятието*. Свищов: АИ Ценов.
- Шнайдер, В., & др. (1996). *Икономика на предприятието*. София: Тилиа.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. Какво се разбира под капиталова структура и как се определя тя?
2. Защо капиталовата структура е различна за различните предприятия?
3. Каква е връзката между капитала и имуществото на предприятието?
4. Как предприятието придобива дълготрайни активи?
5. Как се оценяват активите?
6. Какви са предимствата и недостатъците на линейния метод на амортизация?
7. Кой фактори влияят върху физическото изхабяване на дълготрайните материални активи?
8. Как се определя ефективният фонд от време при непрекъснат производствен процес?
9. Кой са елементите на краткотрайните активи?
10. За какво служат и как се определят текущия и гаранционния запаси?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

1. Като използвате данните от отчета за финансовото състояние на избрано от Вас дружество, изчислете неговата капиталова структура. Анализирайте получените резултати.

2. Предприятие „Динамика“ ООД придобива през месец декември 2017 г. дълготраен материален актив (машина) с цена на придобиване 80 000 лв. без ДДС. Предполагаемият срок на годност на машината е 8 години, а нейната остатъчна стойност – 10 000 лв. Да се определи балансовата стойност на машината в края на 2021 г., ако предприятието прилага:

А) линеен метод;

Б) метод на намаляващия се остатък (коригиращият коефициент е 2);

В) метод на равномерното намаление (амортизационната норма за първата година е 16 %).

Годишната амортизационна норма при линейния метод се изчислява по формулата:

$$A_n = \frac{100}{T},$$

където:

A_n – амортизационна норма (%);

T – предполагаемия срок на годност на актива (периодът, през който се предполага, че амортизируемият актив ще бъде използван от предприятието), в години.

Въз основа на амортизационната норма се определя годишната амортизационна квота (частта от амортизируемата стойност на актива, която се разпределя между отделните отчетни периоди):

$$A_k = \frac{A_c \cdot x A_n}{100},$$

където:

A_k – годишната амортизационна квота;

A_c – амортизируемата стойност на актива (стойността на амортизируемия актив, която подлежи на амортизация през предполагаемия му срок на годност), лв.

При метода на равномерното намаляване предприятието определя амортизационната норма за първата амортизационна година, а за годините след първата, амортизационната норма се определя въз основа на стъпката на намалението. Стъпката на намалението се определя по следната формула:

$$K = \frac{2xTxAN_1 - 200}{T(T-1)},$$

където:

K – стъпка на намалението;

T – предполагаемия срок на годност на актива;

AN_1 - първоначалната амортизационна норма.

3. Предприятие закупува с разходооправдателни документи следните количества материали (“Конзолна кутия гипсокартон двойна КР64/2L”):

Таблица 2.1

Приход на материал “Конзолна кутия гипсокартон двойна КР64/2L”

Дата	Документ №	Количество (мерна единица)	Един. цена	Сума, в лв.
03.02.	Фактура 311	250	3,00	750,00
12.02.	Фактура 423	100	2,90	290,00
26.02.	Фактура 914	200	3,12	624,00
06.03.	Фактура 1121	50	3,00	150,00
14.03.	Фактура 1567	100	2,50	250,00

Включването в производството на материалите е показано в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Разход на материал “Конзолна кутия гипсокартон двойна КР64/2L”

Дата	Документ №	Количество (мерна единица)	Един. цена	Сума, в лв.
07.02.	Скл. р-ка 1	250	3,00	750,00
16.02.	Скл. р-ка 2	100	2,90	290,00
05.03.	Скл. р-ка 3	200	3,12	624,00

Да се определи тяхната стойност при включването им в производството по методите: Първа входяща – първа изходяща (FIFO); Последна входяща – първа изходяща (LIFO); Среднопретеглена цена.

4. Да се изчисли средногодишната производствена мощност на производствен цех при следните данни:

- брой еднотипни машини в началото на годината – 20;
- през месец април са изведени от експлоатация 3 бр. машини;
- през месец септември са въведени в експлоатация 12 бр. машини;
- цехът работи на едносменен режим на работа, с продължителност на смяната – 8 ч.;
- броят на почивните и празничните дни в годината е 112;
- времето за извършване на планови ремонти е 1,5% от режимния фонд работно време;
- произвежданото в цеха изделие е с трудоемкост 3 часа.

Средногодишният брой машини се изчислява по формулата:

$$M_{срг} = M_n + \frac{M_e \times T_e}{12} - \frac{M_u \times T_u}{12},$$

където:

$M_{срг}$ – средногодишен брой машини;

M_n – брой машини в началото на годината;

M_e – брой машини, влезли в експлоатация;

M_u – брой машини, излезли от експлоатация;

T_e – брой месеци на употреба на нововъведените машини;

T_u – брой месеци, през които излезлите от употреба машини не се използват в производството.

Календарният фонд работно време е максималният брой часове, които теоретично би могло да работи оборудването през определен период. Изчислява се по формулата:

$$\Phi_k = D_n \times 24,$$

където:

Φ_k – календарен фонд работно време;

D_n – брой на дните за периода.

Режимният фонд работно време се използва при изчисляване производствената мощност на предприятия с прекъснат производствен процес. Той се определя по следната формула:

$$\Phi_p = (\Phi_k - D_{nn}) \times C_p \times \mathcal{C}_p,$$

където:

Φ_p – режимен (номинален) фонд работно време;

D_{nn} – брой почивни и празнични дни за периода;

C_p – брой на работните смени в денонощието;

\mathcal{C}_p – брой на часовете на работа в една смяна.

Ефективният фонд работно време в предприятията с непрекъснат производствен процес се получава, като от календарния фонд се извади времето за извършване на планови ремонти, а в предприятията с прекъснат производствен процес – като това време се извади от режимния фонд работно време. Времето за извършване на планови ремонти обикновено се изчислява като процент от календарния или режимния фонд работно време.

$$\Phi_e = \Phi_k - T_{нлр} \quad \text{или} \quad \Phi_e = \Phi_p - T_{нлр},$$

където:

Φ_e – ефективен фонд работно време;

$T_{нлр}$ – времето за извършване на планови ремонти в предприятието.

Средногодишната производствена мощност се изчислява по следната формула:

$$ПМ_{срг.} = \frac{M_{срг} \times \Phi_e}{T_e}$$

където:

$ПМ_{срг.}$ – средногодишна производствена мощност.

T_e – трудоемкост на изделието, часове.

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. Капиталът е:

- паричен израз на стойността на имуществото на предприятието;
- съвкупност от всички парични средства в предприятието;
- съвкупност от всички задължения на предприятието;
- нито едно от посочените.

2. Собственият капитал включва:

- основния капитал;
- задълженията;
- резервите на предприятието;
- финансовия резултат на предприятието;
- финансиранятията;
- стойностния размер на дълготрайните активи;
- нито едно от посочените.

3. Привлеченият капитал не включва:

- основния капитал;
- финансиранятията;
- резервния капитал;
- задълженията;
- приходите за бъдещи периоди;
- вземанията.

4. Кой от посочените елементи е дълготраен нематериален актив?

- сграда;
- търговска марка;
- автомобил;
- офис оборудване;
- инвестиционен имот;
- парични средства;
- земя.

5. Кой от посочените елементи е дълготраен финансов актив?

- земя;
- патент;
- лиценз;
- инвестиционен имот;
- програмен продукт.

6. Когато активът е придобит чрез дарение се заприходява по:

- цена на придобиване;
- себестойност;
- справедлива цена;
- покупна цена;
- нито едно от посочените.

7. Кой от изброените активи е неамортизируем?

- сграда;
- земя;
- патент;
- софтуер;
- търговска репутация.

8. Кой от посочените елементи не е стоково-материален запас?

- материали;
- незавършено производство;
- разходи за бъдещи периоди;
- продукция;
- стоки.

9. Кой от посочените елементи не е краткотраен актив?

- стоково-материални запаси;
- парични средства;
- краткосрочни инвестиции;
- патент;
- всички посочени.

10. При коя степен на капиталова структура предприятието е силно зависимо от своите кредитори:

- висока;
- средна;
- ниска;
- при всички посочени.

ТЕМА III

РАЗХОДИ НА МСП И СЕБЕСТОЙНОСТ НА ПРОДУКЦИЯТА. ЦЕНИ И ЦЕНООБРАЗУВАНЕ В МСП. ПРИХОДИ, ПЕЧАЛБА, ЕФЕКТИВНОСТ

I. Въведение в учебната тема

Учебната тема „Разходи на МСП и себестойност на продукцията. Цени и ценообразуване в МСП. Приходи, печалба, ефективност“ цели получаване на познания относно приходите и разходите на МСП; различните видове себестойност и тяхното изчисляване; цените и различните методи на ценообразуване.

След нейното усвояване обучаемите ще могат:

- да очертаят спецификите на разходите и начините им на отнасяне в себестойността на продукцията;
- да идентифицират и класифицират разходите по различни признаци;
- да опишат различните подходи за намаляване на себестойността;
- да изчисляват себестойност на продукцията;
- да опишат основните ценообразуващи фактори;
- да опишат приходите на предприятието;
- да изчисляват различните показатели на икономическата ефективност.

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Същност и видове разходи. Себестойност на продукцията. Видове себестойност. Подходи за намаляване себестойността на продукцията на МСП.
2. Същност и видове цени. Ценообразуващи фактори. Методика на ценообразуване.
3. Приходи на МСП. Финансов резултат. Определяне на икономическата ефективност от дейността на МСП

II. Съдържание на учебната тема

3.1. Същност и видове разходи. Себестойност на продукцията. Видове себестойност. Подходи за намаляване себестойността на продукцията на МСП

Както бе отбелязано, МСП изпълняват редица функции (снабдяване, производство, пласмент, финансиране и др.). За да реализират тези функции, те закупуват, наемат и използват ресурси. Всичко това е съпроводено с разходи, с изтичане на парични средства. Разходите показват не само колко и какви ресурси е използвало предприятието, но и как ги е използвало. Разходите могат да се управляват, т.е. техният обем зависи до голяма степен от способностите на ръководството на предприятието.

С разходите се обозначават направени или нормативно определени суми, които се изразходват и/или се обвързват с определен продукт/услуга, резултат от дейността на предприятието (Благоев, Бл и др., 2010). В националните стандарти се дава следната дефиниция на разходите: „намаляването на икономическата изгода през отчетния период под формата на извеждане извън предприятието или намаляване на активите, или увеличаване на пасивите, което води до намаляване на собствения капитал, отделно от това, което подлежи на разпределяне между собствениците на капитала, и преоценката, отразена в собствения капитал” (Национални стандарти за финансови отчети за малки и средни предприятия – общи разпоредби).

Разходите, които прави предприятието при осъществяване на своята дейност, са различни по обем, икономическа еднородност, роля в производствата дейност, място и време на възникване, начин на отнасяне в себестойността на единица изделие и т.н. Това налага тяхното класифициране по посочените и други признаци. Класифицирането позволява цялото многообразие от разходи да бъде обхванато и систематизирано. Това ще улесни ръководството на предприятието при тяхното управление, ще позволи да се приложат определени механизми за въздействие върху различните групи разходи.

Според икономическата си еднородност разходите се групират по икономически елементи. Съставът на тези разходи е регламентиран и в него се включват както разходите, свързани с основната дейност на предприятието, така и тези за организация, управление и реализация на продукцията. Основен недостатък на групирането на разходите по икономически елементи е, че не показва нито мястото, нито изделията, за които са направени разходите.

Разходите по икономически елементи включват:

Разходи за материали. Тази група разходи включва отпуснатите за нуждите на производството материални ресурси (суровини, основни и спомагателни материали, готови изделия за комплектоване, резервни части за ремонт на дълготрайни матери-

ални активи, горива и др.). Тук се включват още разходите за канцеларски и амбалажни материали, инструменти, приспособления и др.

Разходи за външни услуги. Включват всички разходи, които предприятието е направило за ползвани услуги, извършени от трети лица. Тези разходи са изключително разнообразни и включват разходи за наеми, застраховки, реклами и обяви, Интернет, реклама, абонаментни и други такси, информационни и пощенски услуги, ремонт на дълготрайни активи, печатарски услуги и др.

Разходи за амортизации. Тези разходи, за разлика от останалите, имат еднороден състав и включват начислените амортизации на амортизируемите активи. Техният обем зависи както от амортизируемата стойност на активите, така и от възприетия от предприятието метод на амортизация. Делът на разходите за амортизация в общия обем на разходите силно варира в зависимост от предмета на дейност на предприятието.

Разходи за трудови възнаграждения. Тук се включват възнагражденията на персонала, определени в трудовите договори, допълнителните възнаграждения по Кодекса на труда и други нормативни актове, хонорари на временно наети физически лица и др.

Разходи за социални осигуровки. Включват сумите за задължителното социално осигуряване, здравните осигуровки и други вноски, които са за сметка на работодателя.

Други разходи. Това са разходи, които поради специфичния си характер не могат да се отнесат към нито един от посочените по-горе елементи. Такива са разходите за командировки, за участие в изложби и панаири, за стипендии на учащи се, представителни разходи и др.

Според функционалното им предназначение разходите се подразделят на: разходи за обичайната дейност, които включват разходи за оперативната дейност, разходи за организация и управление, както и разходи за реализация на продуктите (услугите); финансови разходи (произтичат от извършването на финансови операции); извънредни разходи (имат непостоянен, случаен характер).

В зависимост от начина на отнасянето на разходите в даден обект на калкулиране (изделие, услуга, поръчка и др.) те са преки и непреки (косвени). Към преките се отнасят материалните разходи (суровини, материали, горива, компоненти, опаковки и др.) и услуги, които се отнасят за конкретен обект на калкулиране. Определянето на преките разходи е сравнително лесно, тъй като може да се определи мястото на възникването им и техния носител. За целта се използват различни норми, рецептури или утвърдени технологии. Като косвени могат да се класифицират разходите, които се отнасят за повече от един обект на калкулиране. Към тях могат да се отнесат разходите за амортизации, за техническо обслужване и ремонт на машините, за организация и управление и др. Те се отнасят в себестойността на отделните продукти пропорционално на предварително определена от предприятието база (преки разходи, отработе-

ни машиночасове и др.). Понякога е възможно някои разходи да бъдат отнесени като преки за един обект на калкулиране и косвени за друг обект на калкулиране.

В зависимост от възможността им за разлагане разходите биват прости (еднородни) и комплексни. Еднородните разходи са неразложими, т.е. не могат да се декомпозират на отделни елементи. Такъв характер имат разходите за суровини, материали, амортизации и др. Комплексните разходи се състоят от различни едно-родни елементи. Например разходите за възнаграждения могат да се структурират на разходи за основна заплата, за допълнителни възнаграждения и др.

В зависимост от характера на връзката им с обема на производството и продажбите разходите са постоянни (фиксирани) и променливи. Познаването на тези разходи е важно при изработването и вземането на управленски решения.

Постоянни са тези разходи, чиято величина не зависи от обема на производството или продажбите. Нещо повече, голяма част от тези разходи предприятието извършва дори когато не произвежда продукция. Постоянните разходи са по-скоро функция на времето, а не на обема на производството. Постоянните разходи не се променят с обема на производството, но се променя техният относителен дял в разходите за единица продукция, т.е. колкото по-голям е обемът на произведената продукция, толкова по-малък е дялът на постоянните разходи в себестойността на единица изделие и обратно. Съставът на тези разходи (наричани още режийни разходи) зависи от спецификата на предприятието и от неговата дейност, но обикновено той е изключително разнообразен. Към постоянните разходи могат да се отнесат разходите за наем, за охрана собствеността на предприятието, за амортизации, за осветление и отопление на производствените помещения, за поддръжката на сградите и оборудването, за данъци и такси и др.

Променливи са тези разходи, чиято величина зависи от обема на производството, т.е. колкото по-голям е обемът на произведената продукция, толкова по-голям е и обемът на тези разходи в абсолютно изражение и обратно. Такъв характер имат материалните разходи, разходите за електроенергия за технологични нужди, разходите за вода за производствени нужди и др. Дялът на променливите разходи в себестойността на единица изделие обаче остава почти неизменен. Променливите разходи са пропорционални (изменението им е право пропорционално на промяната в обема на производството) и непропорционални. Правопропорционални са например разходите за суровини и материали. Непропорционалните разходи от своя страна са прогресивни (темпът на нарастването им е по-висок от темпа на нарастване на обема на продукцията) и дегресивни (темпът на нарастването им е по-нисък от темпа на нарастване на обема на производството). Към прогресивните се отнасят надбавките на работниците за нощен или извънреден труд, за заплащане по сделно-прогресивната система и др. Дегресивните обхващат разходите за енергия, за технологично гориво и др.

Предприятието, в зависимост от своите информационни потребности, може да групира разходите си и по други признаци, ако те осигуряват по-добри възможности за повишаване ефективността от неговата дейност.

Себестойността е най-важният синтетичен показател за дейността на предприятието. От нейното равнище зависят печалбата и рентабилността на производството, а оттук и конкурентната способност на предприятието. Важността на категорията „себестойност” предопределя и интереса към нея. Тя се определя като „стойностна категория, която изразява в парична форма всички разходи, извършвани от предприятието за производството и продажбата на конкретните стоки и услуги. Тя показва с колко разходи се създава и реализира единица продукция и е част от цената на продуктите” (Благоев, Бл., & др., 2010), „паричен израз на разходите за производството и реализацията на продукцията” (Дончев, Д., & др. 1998), „обхваща всички разходи, които предприятието прави за производството и реализацията на своята продукция” (Луканов, К., 1993), „съвкупност от пренесени и създадени стойности” (Георгиев, И., 2008), „съвкупност от разходите за производство и реализация на продукцията, изразени в парична форма” (Николов, Н., & др. 1996).

Краткият обзор на мнения показва, че себестойността изразява направените в парична форма разходи на предприятието за производството и пазарната реализация на продукцията. Поради това себестойността е главно съдържание на стойността на продукта. Между тези две категории обаче съществуват както количествени, така и качествени различия. Количествената разлика се състои в това, че стойността обхваща целия необходим труд за производството на даден продукт, а себестойността – само част от него. Качествената разлика се изразява в това, че стойността се изразява чрез времето, а себестойността – чрез цената на ресурсите, необходими за производството на продукта.

Себестойността е един от най-важните обобщаващи показатели, по който може да се оцени ефективността от дейността на предприятието. Нейното равнище зависи както от вътрешните условия на производство (технико-технологично и организационно равнище на производството, квалификация и мотивация на персонала, качество на мениджмънта и др.), така и от външните условия, в които функционира предприятието.

Отделните видове разходи, които се включват в себестойността, формират нейния състав. Тези разходи са разнородни по състав, икономическо назначение и роля в производството и реализацията на продукцията: суровини, основни и спомагателни материали, амортизации, работна заплата, социални осигуровки, пласментни разходи и др. Съотношението между изграждащите себестойността елементи формират нейната структура. Структурата показва какъв е дялът на всеки разход (или група разходи) в себестойността на продукцията. Тя отразява спецификата на производствения процес в предприятието. Това означава, че тя не е еднаква в различните отрасли, производства и предприятия. В себестойността на някои предприятия преобладават мате-

риалните разходи, на други – разходите за труд, на трети – амортизациите и т.н. От тук отделните производства и предприятия се подразделят на трудоемки, материалоемки, енергоемки, капиталоемки и т.н. Структурата на себестойността не е постоянна, тя се променя във времето с промяната на външната и вътрешната среда, в които функционира предприятието. Анализът на структурата на себестойността е отправна точка при вземането на управленски решения и предприемането на действия за нейното намаляване. Структурата на себестойността зависи от редица фактори, като равнище на специализация на предприятието, степен на използване на материалните ресурси, технико-технологично и организационно равнище на производството, производителност на труда, качество на мениджмънта и др.

В теорията и стопанската практика съществуват различни квалификации на себестойността. Според включените в нея разходи себестойността е производствена (технологична) и пълна. Технологичната себестойност включва основните производствени разходи (които произтичат от осъществяването на основния производствен процес). В нейния състав не се включват разходите за организация и управление, за реализация на продукцията, финансовите и извънредните разходи. Тя е регламентирана, т.е. предприятията са задължени да оценяват произведената от тях продукция текущо по технологична себестойност. Пълната себестойност има по-широка основа и освен технологичната себестойност включва още разходите за организация и управление (административни разходи, канцеларски разходи, разходи за обслужване, разходи за командировки и др.), за реализация на продукцията, финансовите (платени лихви по кредити, валутни операции, комисионни и др.) и извънредните разходи (платени глоби и неустойки по договори, липси, отписани вземания и др.). Посочените разходи са свързани с производството на различни продукти и се разпределят пропорционално на предварително определена от предприятието база. Пълната себестойност е основата за определяне продажната цена на продукта на предприятието.

В зависимост от обхвата себестойността е индивидуална и средноотраслова. Индивидуалната себестойност включва разходите, които конкретното предприятие прави, за да произведе и реализира своята продукция. Предприятията функционират при специфични вътрешни и външни условия, което означава, че всяко конкретно предприятие ще има различна себестойност на своята продукция, обусловена от различното технико-технологично и организационно равнище на производството, квалификацията на персонала и т.н. Средноотрасловата себестойност е отражение на средните парични разходи, които опериращите в отрасъла предприятия правят за производството и реализацията на даден вид продукт. Средно-отрасловата себестойност е среднопретеглена величина, изчислена въз основа на индивидуалната себестойност на съответната продукция на предприятията от отрасъла и количеството на произведената от тях продукция. Предприятията трябва да сравняват себестойността на своята продукция със средноотрасловата, да анализират причините за отклонения-

та, да идентифицират възможностите за оптимизиране на разходите и да предприемат действия за намаляването на себестойността на своята продукция.

В зависимост от периода, за който се определя, и икономическото ѝ значение, себестойността се подразделя на планова, нормативна и фактическа (отчетна). Плановата себестойност се формира въз основа на вътрешните норми за разход на различните видове ресурси на предприятието. В зависимост от периода, за който се разработва, тя може да бъде годишна, тримесечна, месечна, а в зависимост от включените в нея разходи тя може да е технологична или пълна. Нормативната себестойност е близка до плановата, но се разработва не въз основа на вътрешни, а на средни за отрасъла норми за разход на материално-енергийни и трудови ресурси. Използва се като база за сравнение с плановата и фактическата себестойност и като средство за управление на разходите, рентабилността и ценообразуването. Отчетната (фактическата) себестойност показва реално направените разходи, които предприятието е извършило за производството и реализацията на продукцията. Сравняването на фактическата себестойност с плановата и нормативната осигурява ценна информация за разкриване на резерви за намаляването на разходите и повишаване ефективността от дейността на предприятието.

Намаляването на себестойността при запазване на качествените характеристики на продукцията е една от основните задачи на мениджмънта на предприятието. Решаването на тази задача води до повишаване на печалбата, подобряване финансовото състояние на предприятието, а оттам и до повишаване на неговата конкурентна способност. Върху равнището на себестойността с различна сила и посока влияние оказват редица фактори. те са движещите сили, под влияние на които се изменя (увеличава или намалява) себестойността. Най-общо тези фактори могат да се групират на вътрешни и външни.

Вътрешните фактори зависят изцяло от дейността на предприятието. Те определят както равнището на себестойността, така и източниците и резервите за нейното намаляване. Основните сред тях са:

► Производителност на труда. Този фактор влияе обратно пропорционално върху равнището на себестойността на продукцията – колкото по-висока е производителността на труда (по-голямо количество произведена продукция от един зает), толкова по-ниска е себестойността на единица изделие и обратно. Затова повишаването на производителността на труда е една от основните насоки за намаляването на себестойността на продукцията.

► Техничко-технологично равнище на производството. То влияе не само върху величината на себестойността, но определя и нейната структура.

► Използване на материалните ресурси. Намаляването на дела на материалните разходи в себестойността на продукцията налага по-пълно и рационално използване на суровините и материалите. То може да се постигне чрез използване на съвременна техника и технология, подобряване организацията на производството и труда и др.

► Квалификация и мотивация на персонала. Влиянието на този фактор върху себестойността на продукцията също е обратно пропорционално. Затова ръководството на предприятието трябва да предприеме действия за повишаване квалификацията на персонала и да използва подходящи форми на заплащане на неговия труд.

Външните фактори за намаляване на себестойността на продукцията не зависят от усилията на ръководството на предприятието. Такива фактори са:

- състоянието на пазара;
- равнището на пазарна конкуренция;
- пазарните цени на материалните и другите ресурси, необходими за производството на продукцията;
- валутните курсове, лихвените проценти, инфлацията;
- измененията в нормативната база и др.

3.2. Същност и видове цени. Ценообразуващи фактори. Методика на ценообразуване

Икономическата категория цена заема централно място в системата от пазарни отношения. Нейното съществуване се налага от размяната на блага между производителите (продавачите) и потребителите (купувачите). Има различни теории за цената, като най-известни сред тях са трудовата теория за стойността, теорията за пределната полезност и др. Според теорията за стойността цената е паричен израз на стойността на стоката. Последната изразява общественонеобходимите разходи на труд за производството на стоката. Следователно стоките се разменят съобразно вложения за производството им общественонеобходим труд. Цената на стоката може да се отклонява от нейната стойност под влияние на търсенето и предлагането и други пазарни фактори. Когато предлагането на даден продукт изпреварва неговото платежоспособното търсене, цената намалява, а когато търсенето му е по-голямо от предлагането, цената се увеличава. Потребителите обаче не се интересуват от разходите, които производителят (продавачът) са направили за даден продукт, а се ръководят от потребителната стойност на продукта. В този смисъл цената отразява не стойността, а потребителната стойност на продукта. Ако стоката няма потребителна стойност, то тя не може да реализира и своята стойност, т.е. вложеният труд няма да има обществено признание. Според теорията за пределната полезност цената отразява полезността, произтичаща от придобиването на стоката.

Съществуването на различни теории за цената предопределя и различните виждания за нейната същност. Може да се каже, че в икономическата литература няма общоприето определение на цената. Най-разпространено е мнението, че цената е паричен израз на стойността на стоката. Според някои автори цената е паричната сума, искана за дадена стока, а според други тя е количеството пари (при бартерна търговия нещо друго), срещу които може да се придобие стока или услуга. Подобно определе-

ние на цената се среща и в Световния речник по мениджмънт (цената е парична сума или еквивалент, който се иска за стока или услуга в определен момент и на определен пазар).

Съставът на всяка цена се определя от елементите, които я образуват. Съотношението между отделните елементи, влизащи в състава на цената, формира нейната структура. Цените, образувани с помощта на различните методи на ценообразуване, имат различен състав, но основните структурни елементи на цената обикновено са: производствени разходи; разходи за реализация; печалба; данък добавена стойност; акцизи, мита, такси; търговски отстъпки, надценки, комисионни и др.

Цените могат да се класифицират по различни признаци. В съответствие с нормативната уредба се различават следните видове цени: цена на придобиване (включва покупната цена на актива плюс всички разходи, свързани с доставката, съхранението и въвеждането в експлоатация на дадения актив – за транспорт, командировки, складиране, изработване на фундамент, захранване с вода, енергия, пара, за изпитание и пускане в експлоатация и др.); продажна цена (цената, която продукцията би имала в момента, когато се предлага на потребителя).

Според срока на действие цените са: постоянни (за които не е посочен срок на действие); временни (които имат определен срок на действие или са валидни за определени количества); сезонни (които важат само за определен сезон); еднократни (които се определят за еднократни поръчки, малки партии, нестандартни услуги и др.).

В зависимост от степента на участие на държавата в процеса на ценообразуване цените са: свободни (формират се от търсенето и предлагането); регулирани (чието равнище се определя от държавата и нейните органи).

В зависимост от франкото (мястото, до което продавачът има грижата и носи отговорността да достави стоката) цените са: цени франко пункт на изпращане (включват транспортните разходи до пункта на изпращане на стоката – пристанище, товарна гара, склад на производителя, магазин и др.); цени франко пункт на получаване (включват всички транспортни и товаро-разтоварни разходи до пункта на получаване на стоката – склад на купувача, пристанище, магазин, товарна гара и др.).

Според обхвата на търговските взаимоотношения цените са: вътрешни цени (по които се реализират стоките вътре в страната между стокопроизводителите и потребителите); международни цени (по които се осъществява покупко-продажба на международните пазари).

От гледна точка на маркетинговата стратегия цените биват: цени на проникване; престижни цени; дискриминационни цени; трансферни цени; психологически цени и др.

Върху равнището на цената пряко или косвено влияние оказват редица фактори, познати като ценообразуващи фактори. Те са съществуващи или потенциални сили, обстоятелства и условия, които пряко или косвено влияят върху равнището и динамиката на пазарните цени. Тези фактори не въздействат изолирано и еднопосочно

върху цените. Те са свързани помежду си и често променят посоката си на действие във времето. Един и същи фактор в определен момент може да влияе на цената на дадена стока в посока на увеличаване, а в друг момент – в посока на намаляване. Освен това, факторите не влияят по един и същи начин на равнището на цените на всички стоки. Посоката на въздействие на даден фактор върху цената на една стока може да е една, а върху цената на друга стока – друга. Предприятието трябва да изучава и добре да познава факторите, които оказват влияние на предлаганите от него продукти (услуги).

Най-общо ценообразуващите фактори са две групи: стойностнообразуващи фактори и пазарни фактори. Първата група фактори в определена степен се намират под контрола на предприятието и в този смисъл с известна условност те могат да се нарекат още управляеми фактори. Основен фактор сред тях са разходите на жив и овеществен труд. Тяхното влияние върху величината на стойността на стоката, а оттам и върху нейната цена, е право пропорционално. Други фактори от тази група са производителността на труда, репутацията на предприятието, неговото местоположение, степента на използване на наличните ресурси, качеството на произвежданите продукти и способността им да удовлетворяват нуждите на потребителите, технологиите и организацията на производство, търговската марка и др. Предприятието не може да контролира и да влияе пряко върху пазарните фактори и в този смисъл те са неуправляеми. То обаче може и трябва да изучава тяхната природа, закономерности и форми на проявление. Тези фактори отклоняват цената на стоката от нейната стойност. Съставът на тази група фактори е изключително разнообразен. Основните сред тях са: търсенето и предлагането; цените на конкурентите; моделът на пазара (съвършена конкуренция, монополистична конкуренция, олигопол или монопол); международните цени; държавното регулиране; каналите на разпределение; цените на стоките-заместители; цените на необходимите ресурси за производството на продукта; елементите на общата икономическа среда – инфлация, лихвен процент, валутни курсове, данъци, платежоспособност и др.

Методиката на ценообразуване е сложна система от аналитични, маркетингови и калкулативни дейности, въз основа на които се вземат определени управленски решения по определянето и утвърждаването на крайните пазарни цени на стоките и услугите. При ценообразуването трябва да намери баланса между интересите на предприятието и пазарните реалности.

Методиката на ценообразуване включва следните стъпки: определяне на целите и стратегията на фирмата; определяне на търсенето; оценка на издръжката; анализ на цените на стоките на конкурентите; избор на метод на ценообразуване; установяване на окончателната цена.

Предприятието първо трябва да определи целите, които се стреми да постигне чрез цената на стоката. Колкото целите са по-ясно формулирани, толкова по-лесно се определя цената.

Определяне на търсенето на фирмената продукция. Търсенето определя максималната цена, по която предприятието може да продава своя продукт. То зависи от множество фактори, но основните сред тях са паричните доходи и оценката на продукта от потребителите. Важно за предприятието е да установи не само търсенето, но и неговата ценова еластичност.

Оценка на разходите. Разходите, които прави предприятието за производството на продукта, определят минималната цена, по която те могат да продават, без да реализират загуба. Така чрез определяне на търсенето и на разходите се определя диапазона, в който може да варира цената. В коя част от този диапазон ще се намира цената на продукта, зависи преди всичко от поведението на конкурентните предприятия.

Анализ на цените на конкурентните продукти. В зависимост от това, доколко продуктът, с който предприятието излиза на пазара, е сходна, отстъпва или превъзхожда аналогичните продукти на конкурентите, дотолкова и цената, която ще бъде определена за него, ще бъде по-висока, по-ниска или близка до конкурентните цени.

Избор на метод на ценообразуване. Теорията и практиката предлагат различни методи на ценообразуване. Те се различават по технологията, по която се определят цените на продуктите (услугите) и по елементите, които се включват в крайната цена. Въпреки че в теорията съществува богато разнообразие от методи на ценообразуване, в практиката приложение намират няколко основни метода (и техните модификации): разходен метод и неговите разновидности (метод на преките разходи; метод на пълните разходи и др.); сравнително-аналитичен метод; параметричен метод; методи на ценообразуване, които отразяват търсенето и др.

Установяване на окончателната цена. При определянето на окончателната цена на продукта предприятието трябва да се съобрази не само с икономическите, но и с психологическите фактори, тъй като различните потребители възприемат една и съща цена по различен начин. Чрез психологическо моделиране на цената предприятието може да въздейства върху вниманието, представите, намеренията и решенията за покупка на потенциалните потребители.

3.3. Приходи на МСП. Финансов резултат. Определяне на икономическата ефективност от дейността на МСП

Според НСС приходите се определят като брутен поток от икономически изгоди през периода, създаден в хода на обичайната дейност на предприятието, когато този поток води до увеличаване на собствения капитал отделно от увеличенията, свързани с вноските на собствениците. Обичайната дейност е съвкупност от стопански операции, които предприятието извършва в нормалния му ход на функциониране, както и такива, които произтичат от или съпътстват тези операции. Не се считат за приходи събраните суми от името на трети лица, като например данък добавена стой-

ност, застраховки, суми, събрани от името на възложителя и други, които предприятието получава, но те не водят до увеличение на собствения капитал.

Отчетът за приходите и разходите (ОПР) на предприятието отразява състава на приходите. Те са три основни групи: приходи от оперативна дейност, приходи от инвестиционна дейност, приходи от финансова дейност.

Приходите от оперативна дейност са резултат от функционирането на предприятието. Оперативната дейност включва дейностите, които предприятието предприема, и тези, които са свързани или произтичат от предприетите дейности, и такива, които допринасят за развитие на предприятието. Размерът на паричните потоци, произтичащи от оперативна дейност, е главен показател за степента, в която дейността на предприятието е генерирала достатъчно парични потоци за изплащане на заемите, за поддържане на оперативната дееспособност на предприятието, за изплащане на дивиденди и за извършване на нови инвестиции, без да се прибегва до външни източници на финансиране. Информацията за конкретните компоненти на историческите оперативни парични потоци, заедно с останалата информация, е полезна за прогнозиране на бъдещите парични потоци от оперативните дейности.

Паричните потоци от оперативната дейност се генерират главно от основната приходоносна дейност на предприятието. Следователно по принцип те са резултат от сделки и други събития, които се включват при определянето на печалбата или загубата. Като пример за парични потоци от оперативна дейност могат да се посочат:

- а) паричните постъпления от продажбата на стоки и извършването на услуги;
- б) паричните постъпления от възнаграждение за права, такси, комисиони и други приходи;
- в) паричните плащания на доставчици на стоки и услуги;
- г) паричните плащания на и от името на персонала;
- д) паричните постъпления и паричните плащания на застрахователно предприятие за застрахователни премии и обезщетения, анюитетните суми и други суми по застрахователни полици;
- е) паричните плащания или възстановяване на суми, внесени като подоходни данъци, с изключение на случаите, когато те могат да бъдат конкретно отнесени към финансовата и инвестиционната дейност; и
- ж) паричните постъпления и плащания по договори, държани за дилърски или търговски цели.

Като инвестиционна дейност могат да бъдат класифицирани само разходите, чиито резултат е признат в отчета за финансовото състояние актив. Като пример за парични потоци от инвестиционни дейности могат да се посочат:

- а) паричните плащания за придобиване на имоти, машини и съоръжения, нематериални и други дълготрайни активи. Тези плащания включват плащанията, свързани с капитализираните разходи за развойна дейност, както и с капитализираните разходи за имоти, машини и съоръжения, изградени със собствени ресурси;

б) паричните постъпления от продажбата на имоти, машини и съоръжения, нематериални и други дълготрайни активи;

в) паричните плащания за придобиване на капиталови или дългови инструменти на други предприятия и дялови участия в смесени предприятия (различни от плащанията за тези инструменти, които се разглеждат като парични еквиваленти, или тези, които се държат за дилърски или търговски цели);

г) паричните постъпления от продажбата на капиталови или дългови инструменти на други предприятия и дялови участия в съвместни предприятия (различни от постъпленията за тези инструменти, които се разглеждат като парични еквиваленти, или тези, които се държат за дилърски или търговски цели);

д) паричните аванси и кредити, предоставени на трети страни (които не са аванси и кредити, предоставени от финансова институция);

е) паричните постъпления от възстановяването на аванси и погасяването на кредити, предоставени на трети страни (които не са аванси и кредити на финансова институция);

ж) паричните плащания за фючърсни договори, форуърдни договори, опционни договори и суапови договори, с изключение на случаите, когато договорите се държат за дилърски или търговски цели или плащанията са класифицирани като финансова дейност; и

з) паричните постъпления от фючърсни договори, форуърдни договори, опционни договори и суапови договори, с изключение на случаите, когато договорите се държат за дилърски или търговски цели или плащанията са класифицирани като финансова дейност.

Като примери за парични потоци от финансова дейност могат да се посочат:

а) паричните постъпления от емитирането на акции или други инструменти на собствения капитал;

б) изплащането на парични суми на собственици за придобиването или обратното изкупуване на акции на предприятието;

в) паричните постъпления от емитиране на облигации, заеми, кредити, полици, ипотeki и други краткосрочни или дългосрочни заемни средства;

г) паричните погашения на получени в заем средства;

д) паричните плащания от страна на даден лизингополучател за намаляване на размера на неизплатеното задължение по финансов лизинг.

Финансовият резултат е стойностният израз на крайния икономически резултат от осъществяването на определена сделка или от дейността на предприятието за определен отчетен период. Конкретен резултат на финансовия резултат на предприятието са печалбата и загубата от дейността, отразяващи ефективността на използването на активите и пасивите на предприятието. Печалбата/загубата се определя като разлика между приходите и разходите, като се приспадат данъците за сметка на печалбата.

От гледна точка на данъчното облагане икономическо значение имат понятията брутна, облагаема и чиста печалба (Благоев, Бл. и др. 2010, с. 320.). Брутната печалба може да се възприеме като цел на бизнеса. Тя е основа на облагаемата печалба, а като се извадят от нея корпоративните данъци, се получава чистата печалба. Облагаемата печалба се разпределя между държавата и предприятието. Чистата печалба остава на разположение на предприятието. Тя се получава след изплащане на всички задължения на предприятието (производствени разходи, лихви и данъци) и е източник за попълване на собствения оборотен капитал. Именно тя има значение за предприятието, тъй като това е нетният му чист доход.

Основен обобщаващ показател за оценка на състоянието и резултатите от дейността на отделното предприятие е икономическата ефективност. Тя е сложна икономическа категория, която характеризира цялостната дейност на предприятията. Твърде често в практиката се използва като синоним на две понятия – ефект и ефективност. Икономическото понятие ефект има латински произход и означава резултат. Ефектът от дейността на предприятието може да има различни проявления – икономия на материални ресурси, на енергия и труд, подобряване качеството на произвежданите продукти; произведена, реализирана продукция за определен период; реализирана печалба и др. Най-общо ефективността представлява отношение между постигнатия резултат (ефект) и ресурсите, необходими за постигането на този ефект. От това следва, че ефектът е абсолютна величина, а ефективността – относителна.

Ефективността може да бъде абсолютна и сравнителна. Абсолютната ефективност дава представа за действително достигнатото равнище на резултатност на конкретната дейност, проект, програма, за всяка фаза на производството, за всеки проект и т.н. Що се отнася до сравнителната ефективност тя характеризира предимствата на един вариант (примерно проект, програма, решение) спрямо друг вариант. Именно този вид ефективност осигурява възможност да се избира.

За характеризиране на ефективността се използват две големи групи показатели: технико-икономически (те дават характеристика на производствения процес и на неговия резултат; анализират използването на активите на база данни от минали периоди); финансово-икономически (поставят акцент върху финансовите проекции от дейността на предприятието).

Като основни показатели за определяне на икономическата ефективност се използват: рентабилност на собствения капитал (отношение на реализираната годишна печалба и размера на собствения капитал); рентабилност на активите (отношение на постигнатата годишна печалба и стойността на активите); рентабилност на продажбите (отношение на постигнатата печалба към обема на приходите от печалба); производителност на труда (отношение на стойността на произведения обем продукция и отработените човекочасове) и др.

III. Ключови думи

- разходи;
- постоянни разходи;
- променливи разходи;
- себестойност;
- цени;
- ценообразуващи фактори;
- ценообразуване;
- приходи;
- печалба;
- загуба;
- ефект;
- ефективност.

IV. Резюме на темата

За да реализират изпълняваните от тях функции, предприятията закупуват, наемат и използват ресурси. Всичко това е съпроводено с разходи, с изтичане на парични средства. Разходите показват не само колко и какви ресурси е използвало предприятието, но и как ги е използвало. Разходите могат да се управляват, т.е. техният обем зависи до голяма степен от способностите на ръководството на предприятието.

С разходите се обозначават направени или нормативно определени суми, които се изразходват и/или се обвързват с определен продукт/услуга, резултат от дейността на предприятието.

Разходите, които прави предприятието при осъществяване на своята дейност, са различни по обем, икономическа еднородност, роля в производствата дейност, място и време на възникване, начин на отнасяне в себестойността на единица изделие и т.н. Това налага тяхното класифициране по посочените и други признаци. Класифицирането позволява цялото многообразие от разходи да бъде обхванато и систематизирано. Това ще улесни ръководството на предприятието при тяхното управление, ще позволи да се приложат определени механизми за въздействие върху различните групи разходи.

Себестойността е най-важният синтетичен показател за дейността на предприятието. От нейното равнище зависят печалбата и рентабилността на производството, а оттук и конкурентната способност на предприятието. Тя се определя като стойностна категория, която изразява в парична форма всички разходи, извършвани от предприятието за производството и продажбата на конкретните стоки и услуги.

Икономическата категория цена заема централно място в системата от пазарни отношения. Нейното съществуване се налага от размяната на блага между производителите (продавачите) и потребителите (купувачите).

Методиката на ценообразуване е сложна система от аналитични, маркетингови и калкулативни дейности, въз основа на които се вземат определени управленски решения по определянето и утвърждаването на крайните пазарни цени на стоките и услугите.

Приходите се определят като брутен поток от икономически изгоди през периода, създаден в хода на обичайната дейност на предприятието, когато този поток води до увеличаване на собствения капитал отделно от увеличенията, свързани с вноските на собствениците.

V. Препоръчана литература

- Айнаджиев, А., & и др. (1999). *Икономика на предприятието*. Габрово: УИ Васил Априлов.
- Благоев, Бл., & др. (2010). *Икономика на предприятието*. Варна: Наука и икономика.
- Благоев, Бл., & др. (2003). *Управление на ценообразуването*. Варна.
- Бояджиева, Ел., & др. (2006). *Икономика на предприятието*. София: Дионис.
- Георгиев, Ив., & др. (2008). *Икономика на предприятието*. София: УИ Стопанство.
- Дончев, Д., Велев, Мл., & Димитров, Й. (1998). *Икономика на предприятието*. София: Сиела.
- Жеглов, Л. (1992). *Икономика на предприятието*. Габрово.
- Иванов, Й., & др. (2012). *Управление на ценообразуването*. Варна.
- Калигорев, Хр. (1986). *Разходи и себестойност в промишлеността*. София: Наука и изкуство.
- Кошник, В. (1997). *Световен речник по маркетинг и реклама*. Бургас: Делфин Прес.
- Пехливанов, В., & др. (1992). *Цени и ценова политика*. Варна.
- Просветов, Г. (2009). *Конкуренция: задачи и решения*. Москва: Альфа-Пресс.
- Тотев, Ив., & Найденов, С. (2003). *Разходи и ценообразуване*. Свищов.
- Лехнер, К., & др. (1996). *Икономика на предприятието*. София.
- Луканов, К. (1993). *Икономически мениджмънт на фирмата*. Пловдив.
- Маринова, Ю., & Попов, Г. (2001). *Икономика и организация на индустриалната фирма*. София: ГорексПрес.
- Национални стандарти за финансови отчети за малки и средни предприятия – общи разпоредби.
- Николов, Н., & Маринова, Ел. (1996). *Икономика*. Варна: Princesps.
- Тотев, Ив., & Найденов, С. (2003). *Разходи и ценообразуване*. Свищов: АИ Ценов.
- Шмален, Х. (2001). *Основи и проблеми на икономиката на предприятието*. Свищов: АИ Ценов.

Шнайдер, В., & др. (1996). *Икономика на предприятието*. София: Тилиа.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. Какво представляват разходите?
2. Кои са елементите на разходите според икономическата им еднородност?
3. Какво представляват постоянните разходи? Как се променя техният дял в единица продукция при увеличаване обема на производството?
4. Какво представляват променливите разходи? Как се променя техният дял в единица продукция при увеличаване обема на производството?
6. Кои разходи се включват в технологичната себестойност?
7. Кои са основните ценообразуващи фактори?
8. Кои са основните методи на ценообразуване?
9. Какво представлява финансовият резултат и как се получава?
10. Каква е разликата между ефект и ефективност?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

1. Постоянните разходи на предприятие „Прогрес“ са 10 000 лв. на месец. Променливите разходи са 8 лв. на единица изделие и са пропорционални. Да се определи себестойността на единица изделие и нейното изменение при производството на 500, 1 000, 1 500 и 2 000 бр.

2. Производител на чанти калкулира пълна себестойност на един брой – 18 лв. Желаната норма на печалба е 25%. Производителят не е регистриран по ДДС. Определете продажната цена на единица изделие, използвайки разходно-калкулативния метод на ценообразуване.

$$\text{Цена} = \text{Себестойност} \times (1 + \% \text{ Печалба}).$$

3. Предприятие „Сенокос“ произвежда сенокосачна машина с производителност 20 дка/ден. Ценовият отдел на предприятието установява, че основните производители и вносители предлагат аналогични сенокосачни машини с производителност 8, 10, 15 и 30 дка/ден, със съответните цени – 3 000, 3 600, 5 400 и 10 000 лв. Да се определи цената на новото изделие въз основа на параметричния метод на ценообразуване.

4. Предприятие решава да произвежда машина за производство на безалкохолни напитки. Пазарната цена (цена на конкурентите) е 7 500 лв. Променливите разходи за единица изделие (при базов обем производство от 1 000 бр.) са 3 500 лв., а постоянните разходи са 660 000 лв. Да се определи обемът на продажбите, който осигурява

равенство между сумата на общите разходи и сумата на общите приходи, като се използва методът ВЕР (Break Even Point).

$$\text{ВЕР} = \frac{\text{FC}}{\text{P}-\text{VC}},$$

където:

FC – постоянни разходи;

VC – променливи разходи

P – цена.

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. Според икономическата си еднородност разходите са:

- постоянни;
- разходи за материали;
- променливи;
- разходи за амортизации
- разходи за трудови възнаграждения;
- косвени;
- пропорционални;
- разходи за социални осигуровки.

2. Амортизацията са:

- променлив разход;
- пропорционален разход;
- дегресивен разход;
- прогресивен разход;
- пряк разход;
- не са разход.

3. Кои от посочените разходи са променливи:

- за амортизации;
- за наеми;
- за материали;
- за енергия;
- за абонаменти;
- за труд.

4. Ефект е налице само, когато:

- постигнатият резултат е равен на направените разходи (използваните ресурси).
- постигнатият резултат надвишава направените разходи (използваните ресурси);
- постигнатият резултат неутрализира направените разходи (използваните ресурси).

5. Кои от посочените разходи не се включва в технологичната себестойност:

- разходи за организация и управление;
- разходи за труд;
- разходи за амортизации;
- разходи за реализация на продукцията;
- разходи за лихви;
- разходи за материали;
- извънредни разходи.

6. Външните фактори за намаляване на себестойността включват:

- технико-технологичното равнище на производството;
- състоянието на пазара;
- равнище на квалификация на персонала;
- лихвените проценти;
- валутните курсове.

7. Стойностнообразуващите фактори на цената не включват:

- разходите за труд;
- разходите за материали;
- цените на конкурентите;
- каналите за разпределение;
- търсенето и предлагането.

ТЕМА IV

ОРГАНИЗАЦИЯ НА ПРОИЗВОДСТВОТО И ТРУДА В МСП

I. Въведение в учебната тема

Учебната тема „**Организация на производството и труда в МСП**“ цели получаване на познания относно производствената структура на предприятието и неговите основни звена; факторите, които определят броя, големината, разположението и т.н. на звената на предприятието; същността, структурата и видовете производствени процеси; организацията на производствения процес във времето; различните типове производства и техните характеристики; формите на организация на производството, връзките им с типа на производството и техните характеристики; организацията на труда и нейните форми в предприятието.

След нейното усвояване обучаемите ще могат:

- да опишат същността и основните елементи на производствената структура;
- да идентифицират факторите, които влияят върху производствената структура;
- да опишат видовете производствени процеси;
- да анализират връзката между типовете производства и формите на организация;
- да анализират формите на организация на труда.

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Производствена структура на МСП.
2. Производствен процес в МСП. Видове производствени процеси.
3. Форми на организация на производствения процес в МСП.
4. Трудов процес в МСП. Видове трудови процеси. Форми на организация на трудовите процеси.

II. Съдържание на учебната тема

4.1. Производствена структура на МСП

Производствените процеси, протичащи в предприятието, се осъществяват в определени производствени звена – основни и спомагателни цехове и участъци, обслужващи стопанства и др., които в своята съвкупност и взаимна връзка образуват производствената структура на предприятието.

Основната структурна единица на предприятието е цехът. Той е обособено в производствено и административно отношение звено на предприятието, в което се изпълняват определени производствени процеси или части от тях. Цехът притежава и организационна самостоятелност, но не притежава икономическа самостоятелност и не може да излезе извън рамките на предприятието като самостоятелна производствено-стопанска единица. В зависимост от ролята им за създаване на продукцията цеховете се класифицират на основни, спомагателни, обслужващи, странични и допълнителни.

В основните цехове се изпълняват процесите, свързани с производството на продукцията, за която е предназначено (профилирано) предприятието. Например основни цехове в машиностроителното предприятие са леярският, механичният, монтажният и др.; в текстилното предприятие – предачният, тъкачният, багрилно-апретурният и др.; в шивашкото предприятие – кроячният, шивашкият, гладачният и т.н. Всяко предприятие разполага с един или няколко основни цеха в зависимост от характера на прилаганата технология, размера на предприятието, формата на организация на процесите и др.

Основните цехове могат да бъдат технологично или предметно специализирани. Технологичната специализация на основните цехове е характерна за предприятия с единично и серийно производство, с разнообразна и неустойчива номенклатура.

Равнището на технологичната специализация се определя с помощта на коефициента за технологична специализация ($K_{т. сп}$):

$$K_{т. сп} = \frac{\sum_{i=0}^{n\phi} di * Ti\phi}{T},$$

където:

$n\phi$ – броят на фазите (стадиите, етапите) на производството, обхванати в предприятието (цеха, участъка);

di – дялът на трудоемкостта на продукцията, произведена в i -та фаза в %;

$Ti\phi$ – трудоемкостта на продукцията, произведена в i -та фаза в човекочасове.

В предметно специализираните основни цехове се изработва един продукт, група еднородни продукти или части от тях (например цехове за изработване на двигатели, на задни мостове, на каросерии и др.).

Равнището на предметната специализация се определя с помощта на коефициента за предметна специализация ($K_{\text{пр. сп}}$):

$$K_{\text{пр. сп}} = \frac{\sum_{i=0}^{n \text{ пр}} di * Ti \text{ пр}}{T},$$

където:

$n \text{ пр}$ – броят на видовете продукти, произвеждани в предприятието (цеха, участъка);

di – дялът на трудоемкостта на i -ти вид продукт в общата трудоемкост на продукцията в %;

$Ti \text{ пр}$ – трудоемкостта на производството на i -ти вид продукт в човекочасове;

T – общата трудоемкост на продукцията в човекочасове.

В спомагателните цехове се изпълняват процесите за производство на продукция, необходима за изработването на основната продукция на предприятието. Спомагателни звена (цехове) са енергийното – за производство на необходимата на предприятието енергия (електрическа, пара, сгъстен въздух, топла вода, студ и т.н.); ремонтното – за извършване на ремонтните дейности и поддържане в техническа изправност на оборудването; инструменталното – за изработване и поддържане на необходимите инструменти, приспособления и т.н. Продукцията на спомагателните цехове по правило се консумира в самото предприятие. Само по изключение (при по-голям обем продукция) тя може да бъде предназначена и за други предприятия.

Обслужващите стопанства са структурни звена на предприятието, близки до цеховете по своето предназначение и характер. В тях се изпълняват процеси, обслужващи процесите в основните и спомагателните цехове. Към тях се отнасят складовото стопанство, което приема и съхранява материални ресурси и готова продукция, снабдява цеховете с всичко необходимо за осъществяването на производствения процес, експедира готова продукция и т.н., и транспортното стопанство, което осъществява междуцеховия, вътрешноцеховия и външния транспорт.

Странични (съпътстващи) цехове. Често основното производство не може да осигури пълноценното използване на входящите в предприятието материални ресурси (суровини, материали и др.). За тази цел (особено при по-голям обем на основното производство) се изграждат съответни производствени звена, в които се оползотворяват отпадъчните материали от основните цехове.

Допълнителни цехове. В тях се произвежда продукция, с която се комплектова продукцията на основните цехове. Тази продукция няма самостоятелно значение, тя само допълва основната продукция на предприятието и се реализира с нея.

Производствената структура на предприятието не е постоянна и устойчива, установена веднъж завинаги. Тя непрекъснато търпи промени. Както броят, съставът и размерът на производствените звена, така и характерът на връзките между тях се променят под влияние на редица фактори, като размера на предприятието и обема на

производството, измененията в технологията, спецификата на произвежданата продукция (номенклатура, конструкция, сложност, трудоемкост и др.), равнището и вида на специализацията и др.

4.2. Производствен процес в МСП. Видове производствени процеси

В предприятието протичат разнообразни процеси. Те играят различна роля в преобразуването на материалните ресурси и изработването на изделията, протичат по определен ред, имат определена продължителност, намират се в определена зависимост помежду си.

Производственият процес е процес на взаимодействие на производствените фактори на предприятието. Това взаимодействие е насочено към превръщане на входящите ресурси в продукция, годна за реализация или по-нататъшна обработка. Изработването на всеки продукт е съвкупност от определени дейности, свързани с изменение състоянието на материалните ресурси (размер, форма, външен вид, състав, структура, местоположение и т. н.), в резултат на което се формира изделието. Съвкупността от дейности, чрез които пряко или косвено се въздейства върху материалните ресурси (суровини, материали, полуфабрикати и др.) за превръщането им в готова, завършена продукция, формира съдържанието на производствения процес. Следователно той включва не само дейности, свързани с прякото въздействие върху материалните ресурси, но и всички дейности за тяхното получаване, съхраняване, разпределение, транспортиране, контролирането на процесите и състоянието на технологичното оборудване и материалните ресурси и т. н.

Производствените процеси са различни по своя характер. Изследването на различните производствени процеси налага те да бъдат класифицирани, т.е. обединени в еднородни групи по определени признаци. Такива признаци могат да бъдат характерът и съдържанието на процесите, начинът на тяхното протичане, типът на производството, характерът на използваните суровини, предназначението на продукцията и др.

В зависимост от предназначението на изработваната продукция или извършваната работа производствените процеси се разделят на основни, спомагателни и обслужващи.

Основните производствени процеси са свързани с изготвянето на основната продукция на предприятието, т.е. с продукцията, за производството на която то е създадено. В резултат на основните процеси се постигат качествени изменения в материалните ресурси на предприятието.

Спомагателните производствени процеси в предприятието оказват съществено влияние върху протичането на основния производствен процес. Те не са свързани пряко с изготвянето на основната продукция на предприятието, а са насочени към изработването на материалновеществени компоненти, създаващи условия за нормално-

то протичане на основните производствени процеси - енергия, инструменти, приспособления и др.

Основната разлика между основните и спомагателните процеси се състои в различните места на реализация и потребление на крайния продукт. По правило продуктът, получен в резултат на протичането на основния процес, се реализира на пазара, а продуктът, получен в резултат на протичането на спомагателните процеси, се консумира вътре в предприятието. Независимо от подчинената им роля по отношение на основните процеси, които те обслужват, значението на спомагателните процеси в цялостното осъществяване на производствения процес непрекъснато нараства.

Обслужващите процеси са свързани с контролирането на качеството на продукцията и хода на основните и спомагателните процеси (контролни процеси); осигуряването на непрекъснато и ритмично протичане на основните и спомагателните процеси чрез доставка на необходимите за протичането на тези процеси материални ресурси, както и с осигуряването на връзката между отделните работни места (транспортни процеси); съхраняване на материалните ресурси и готовата продукция на предприятието (складови процеси). За разлика от спомагателните процеси обслужващите процеси са винаги необходима част от съвкупния производствен процес в предприятието.

В зависимост от характера на произвежданата продукция производствените процеси са прости и сложни. Например продукцията, изработена в машиностроителните предприятия, по правило се състои от голям брой детайли и възли. Детайлите имат разнообразни размери, сложни геометрични форми, обработвани с голяма точност, и за тяхното производство са необходими различни материали. Всичко това усложнява производствения процес, който се структурира на части и отделните части на този сложен процес се произвеждат в различни цехове и производствени участъци.

В зависимост от начина на протичането им производствените процеси се разделят на прекъснати и непрекъснати. Степента на непрекъснатост на производствения процес се определя от броя и размерите на прекъсванията, резултат на едни или други причини (режим на работа на предприятието, организация на производствения процес във времето, нарушения в нормалния ход на производството и др.).

Всички производствени процеси, независимо от тяхната отраслова принадлежност, се класифицират на ръчни, машинно-ръчни, машинни, автоматизирани и апаратурни.

4.3. Форми на организация на производствения процес в МСП

В рамките на предприятието производствените фактори могат да се подредят и съчетаят по различен начин в пространството и времето. Тези различни начини по същество характеризират формите на организация. Формите на организация съществуват в пряка и взаимна връзка с типа на производството, т.е. прилагането на една или

друга форма на организация на процеса в значителна степен се предопределя от неговия тип.

Типът на производството е негова организационно-техническа и икономическа характеристика, т.е. съвкупност от неговите организационни, технически и икономически особености. Той се характеризира чрез степента на специализация на отделните звена и на предприятието като цяло, т.е. от степента на повторяемост на отделните процеси и операции (на едно работно място, на отделната линия, участък или цех и на предприятието като цяло); мащаба на произведената продукция; номенклатурата на продукцията; характера на разделението на труда и др. Въз основа на посочените по-горе признаци в практиката са познати три организационни типа процеси: единичен, сериен и масов.

При единичния тип изделията са разнородни и се изработват по един брой от даден вид еднократно или в нередовно повтарящи се интервали от време. Единичното производство се характеризира с най-ясно изразено непостоянство на структурата на процеса, тъй като при този тип производство всяко следващо изделие създава нов технологичен процес, отличаващ се от предходния по състава на операциите, по тяхната продължителност и последователността, в която те се изпълняват.

При серийното производство за определен период еднородни в конструктивно и технологично отношение изделия се изработват в големи количества (сериите). Изработването на отделните еднородни серии в рамките на определен период (например година) може, първо, непрекъснато да се повтаря, т.е. сериите да следват една след друга, второ, да става след определени периодично повтарящи се интервали от време, и, трето, да бъде еднократно в рамките на годината.

При масовото производство за продължителен период се произвежда непрекъснато еднотипна продукция в неограничени количества без съществени промени в технологията и конструкцията на изделието. За масово производство може да се говори само в този случай, когато производството на изделието протича постоянно за дълъг период и в този процес не се вклинява производството на друго изделие. Масовото производство се характеризира с най-ясно изразено постоянство на структурата на процеса (стабилност), с повторение на едни и същи операции на всяко работно място във връзка с изработването на едно и също изделие.

При индивидуалната организация всички (или почти всички) операции, свързани с изработването на продукта, се изпълняват от един работник. Тази форма на организация на производствения процес е възникнала първа, още в зората на занаятчийското производство. Обущарят, ковачът или златарят са произвеждали своите изделия (обувки, ножове, бижута и др.) сами, от начало до край. Качеството на тези изделия зависи изцяло от майсторството на работниците.

Особеностите на индивидуалната организация са:

- използваните оборудване и технологична екипировка са универсални (с тяхна помощ се извършват различни операции върху различни изделия);

- работниците са с висока, поливалентна квалификация, тъй като трябва да изпълняват различни операции на различни машини върху различни изделия;
- липсва разделение и коопериране на труда;
- транспортирането на изделието и неговите детайли от една на друга машина се извършва по правило ръчно и то от самия работник;
- съчетаването на технологичните операции е последователно.
- Тази форма има редица недостатъци, по-важните от които са:
- голяма продължителност на производствения цикъл на изделието, обусловена от последователния начин на съчетаване на операциите и наличието на голямо подготвително-заклучително време, престои, възвратни и кръстосани движения и т.н.;
- ниска производителност на труда;
- висока себестойност (делът на разходите за труд е значителен) на произвежданата продукция;
- нерационално използване на наличното оборудване и производствените площи и др.

Като положителни моменти на индивидуалната форма могат да се посочат сравнително ниските инвестиции, високото качество на произвежданото изделие, чувството на удовлетвореност у работника, формирано благодарение на съдържателната, сравнително автономна работа, която той осъществява, както и гъвкавостта на производството. Работникът, изработвайки продукта от начало до край, вижда резултата на своя труд и може да влияе върху неговото качество. Това го мотивира да повишава своето майсторство и съдейства за формирането на чувство на удовлетвореност. Тази форма дава много добри възможности за изява на интелект и творчески индивидуални способности. Тя предполага висока степен на самоорганизиране на собствения труд, съчетана с висока степен на самоконтрол. Нейно предимство също така е и високата степен на гъвкавост, на адаптивност към промените на пазара или към променящите се вътрешни изисквания в предприятието.

Индивидуалната форма на организация съответства на единичния тип процеси. Приложението ѝ в съвременните условия е доста ограничено (например в занаятчийството, при усвояването на нови изделия, при изработването на резервни части и др.). В съвременните условия с непрекъснатото комплициране на производствените процеси нейните рамки се оказват тесни и тя става пречка за по-нататъшното им развитие. Тя е технически все по-неприложима и икономически все по-неизгодна, тъй като не може да отговори на непрекъснатото нарастващите потребности на населението от стоки и услуги и не позволява пълноценно да се използва модерна, високопроизводителна и сложна техника.

При груповата организация машините се разполагат в производствените участъци (секции) по еднородност, т.е. производствените звена са технологично специализирани. Особеностите на груповата форма са:

- оборудването се групира по еднородност в производствените участъци, като това е обусловено от широката номенклатура на произвежданите изделия и разнообразието на изпълняваните операции;

- оборудването и инструментите са универсални;
- всяка машина се обслужва от определен работник (той изпълнява определени технологични операции върху всяко изделие);
- работниците са с висока квалификация и с ниска степен на специализация;
- производственият процес е прекъснат (повторяемостта на партидите и на операциите е неопределена, а междуоперационният транспорт е нерегламентиран и прекъснат);

- производственият цикъл на изделията е сравнително дълъг (съчетаването на технологичните операции е последователно или смесено, наличие на престои, кръстосани и възвратни движения на материалните ресурси и т.н.).

Положителните страни на груповата организация са:

- висока степен на гъвкавост, тъй като универсалността на оборудването и работниците позволява леко и безпрепятствено да се преминава от производството на един към производството на друг вид продукция;

- при нея по-лесно се преодоляват трудностите във връзка със случайното излизане от строя на някои машини поради авария или други причини, както и във връзка с отсъствието на някои от работниците по болест или други непредвидени причини;

- продължителността на производствения цикъл на изделието е по-кратка в сравнение с тази при индивидуалната форма, тъй като се създава известна паралелност в изпълнението на отделните операции;

- престоите на машините и работниците поради неритмично подхранване с материали и полуфабрикати са по-редки, тъй като зависимостта между различните работни места е слаба и съществуват големи възможности за подмяна на липсващи материали;

- липсва психическо пренатоварване на работещите, тъй като работата в цеха е разнообразна.

Като недостатъци на груповата организация могат да се посочат:

- усложнено е оперативното ръководство, тъй като многономенклатурното производство отслабва прегледността на производствените процеси;

- движението на изделията от операция на операция е свързано с транспортирането им от един до друг участък (често ръчно), с продължителни (често кръстосани и възвратни) движения, които удължават производствения цикъл, усложняват и оскъпяват вътрешноцеховия транспорт;

- партидното придвижване на изделията може да забави своевременното подхранване на следващите участъци и работни места и да стане причина за прекъсвания на работата им;

- честата смяна на работата в рамките на деня води до намаляване на специализацията на труда, а оттук и производителността на труда;
- нерационално се използват производствените площи;
- натрупват се детайли и полуфабрикати на отделните работни места и в междинните складове, което води до лихви и складови разходи.

Въпреки тези недостатъци трябва да се отбележи, че груповата форма има най-широко приложение в практиката. Намира приложение и при трите типа процеси и в почти всички отрасли на промишлеността. Особено изгодно е нейното организиране при широка и често сменяща се номенклатура на изделията, всяко от които се произвежда в ограничено количество; при пускане в производство на различни продукти през различни или неопределени интервали от време, при което повторемостта на еднородните операции е незначителна; при наличие на съществени различия в технологичните процеси за изработка на различните видове продукти.

При предметната организация машините се разполагат в пространството по предметен признак, т.е. разнородни машини се разполагат на определена територия с цел произвеждане на определено изделие или отделни негови елементи. Особеностите на тази форма на организация на производствения процес са:

- машините се разполагат в участъка изключително по предметен признак;
- оборудването е преобладаващо универсално, което налага нуждата от висока квалификация на работниците;
- движението на материалните ресурси е поединично или на транспортни партии;
- партидите и технологичните операции се повтарят периодично;
- междуоперационният транспорт е регламентиран;
- производственият процес е прекъснат, тъй като продължителността на отделните технологични операции е различна (липсва синхронизация), а преходът от една към друга партида налага пренастройване на наличното оборудване;
- липсва единен ритъм на производството, тъй като както трудоемкостта, така и размерът на отделните партии са твърде различни;
- съчетаването на технологичните операции е предимно смесено (паралелно-последователно).

Тази организационна форма има редица достойнства:

- времето за изработване на изделието е сравнително кратко, което се дължи на съкращаване маршрута на движение на изделието (работните места могат да бъдат концентрирани близо едно до друго и да се намалят кръстосанията и възвратните движения на материалните ресурси) и по-малките разходи на време за пренастройване на наличното оборудване;
- сравнително малък е обемът на незавършеното производство;
- пропускателната способност на оборудването е сравнително висока;

- създават се условия за задълбочаване специализацията на производството, което е предпоставка за усъвършенстване на прилаганите технологии и повишаване производителността на труда;

- по-добра съгласуваност на работата, което подобрява оперативното управление на производството и засилва взаимния контрол.

- Предимствата на предметната организация се проявяват особено ярко, когато в резултат на по-нататъшната специализация е възможно движението и обработването на изделията от операция на операция да става последователно и непрекъснато, изделие след изделие, в строго съгласувани еднакви интервали от време и при пълно натоварване на оборудването и на работните места.

Заедно с това следва да се имат предвид и някои недостатъци на тази форма:

- необходимост от големи капитални вложения за закупуване на специализирани машини;

- чувствителност към изменения в конструкцията на изделията, тъй като това налага необходимостта от прегрупиране на оборудването;

- по-ниска гъвкавост при промени в технологията;

- недостатъчно натоварване на някои технологично специализирани машини;

- по-ниска надеждност при единичните специализирани машини поради невъзможност да се дублира работата им при спиране и др.

При поточната организация на производството се постига последователно, съгласно логиката на технологията движение и обработване на материалните ресурси въз основа на предварително определен такт и синхронизиране на операциите. Следователно, всяко изделие във всеки момент се намира или в процес на определено от технологията въздействие върху него, осъществявано чрез определени операции, или в процес на движение от една към друга операция.

Основно звено в системата на поточното производство е поточната линия. Всяка поточна линия има своя начална и крайна точка, между които се подреждат работните места съобразно хода на технологичния процес. Поточната линия е съвкупност от взаимно свързани работни места, разположени последователно в съответствие с хода на технологията и предназначени за изпълнението на определени, закрепени към тях операции.

Поточната организация се характеризира със следните отличителни черти:

- ☞ последователно линейно разположение на машини и работни места съобразно хода на технологичния процес (последователното извършване на операциите изисква работните места да следват едно след друго, с което се премахват възвратните и кръстосаните движения);

- ☞ използване на високоспециализирани машини;

- ☞ специализация на работните места за изпълнение на определени, закрепени към тях операции;

- ☞ синхронизация на операциите;
- ☞ единен такт на потока;
- ☞ използване на строго регламентиран, най-често механизирани междуоперационен транспорт (конвейери, транспортъори и др.);
- ☞ паралелен начин на съчетаване на технологичните операции на поточната линия;
- ☞ относителна непрекъсваемост в работата на потока;
- ☞ еднородност на качеството и точност на размера на материалите и изделията, изработвани на поточната линия и др.

Поточната организация на производствените процеси има редица предимства пред останалите форми, като по-важните от тях се изразяват в следното:

- Кратък производствен цикъл на изработваното изделие. Времето за изработване на изделието се съкращава в резултат на непрекъснатото движение и обработване на материалните ресурси, намаляването трудоемкостта на основните и спомагателните операции, сливането на основните, спомагателните и обслужващите операции във времето и др.
- Създава условия за равномерна заетост и пълно използване времето на работниците и линията, както и равномерно натоварване на оборудването, в резултат на което се увеличава производителността на труда.
- Производствения процес е добре обозрим, поради което може лесно да се управлява и контролира. Паралелността в изработването на изделията на всички операции засилва взаимния контрол и позволява своевременно да се разкрие и предотврати по-нататъшното изработване на некачествена продукция, да се намалят загубите от брак и да се повиши качеството на изделията.
- Намалява и се опростява работата по нормиране, отчитане и заплащане на труда.
- Облекчава се оперативното управление, планирането на производството и отчитането на производствените разходи.
 - Осигурява се ред и чистота на работните места на линията и пр.
 - Заедно с това следва да се отчитат и някои сериозни негативни моменти:
 - Необходимост от изключително големи инвестиции за скъпи машини и транспортни средства.
- Ниска степен на гъвкавост при промени в изделията, технологията и обема на продукцията. Поточната организация се характеризира с нееластичност спрямо пазарните изменения. Поточната организация се характеризира с нееластичност спрямо пазарните изменения. Преминаването (ако практически е възможно) от производството на едно към производството на друго изделие е свързано с редица трудности, тъй като е необходимо разместване на оборудването, замяната на някои машини с други, преквалификация на работниците и пр.

- Силна чувствителност към повреди и аварии (при повреда на една машина се нарушава целият производствен процес).
- Голямо психическо натоварване на работниците на линията и свеждане до минимум на творческите им изяви. Масовият тип производство и свързаната с него поточна организация обуславят относителна стабилност и постоянство в трудовите функции - регламентират ги във времето и пространството. В същото време намаляването на физическите усилия на работниците е съпроводено с увеличаване на нервнопсихическото им натоварване.
- Висока степен на монотонност. Само за малък брой от заетите на поточната линия се увеличават изискванията към знанията и уменията, както и възможностите за изява в трудовия процес, докато за преобладаващата част изискванията се ограничават и се стеснява полето за работа, обеднява съдържанието на труда. Преобладаващата част от работниците изпълняват краткоциклични, фрагментарни и лишени от съдържание операции.

4.4. Трудов процес в МСП. Видове трудови процеси. Форми на организация на трудовите процеси

Всеки производствен процес може да се разгледа от две страни. От една страна, като изменения в материалните ресурси (технологичен процес), а, от друга - като съвкупност от действия на работника, необходими за извършване на тези изменения (трудов процес). С помощта на технологичното оборудване човек изменя формите на материалните ресурси, техния вид, физико-химични свойства, месторазположение, контролира процеса на производството и осъществява други действия, необходими за изработването на продукцията. Всички тези действия съставят трудовия процес. В този смисъл под трудов процес се разбира съвкупността от действия на работника, необходими за целесъобразното изменение на материалните ресурси.

В зависимост от степента на разделение и коопериране на труда неговата организация се осъществява в две основни форми - индивидуална и групова.

Индивидуалната форма на организация на труда се прилага тогава, когато е възможно на всеки работник да се създаде индивидуално работно място, да му се определя кръга от функции и задължения и точно да се отчете количеството и качеството на извършваната от него работа. При индивидуалната организация на трудовите процеси:

- изпълняваните трудови функции (изработване на определен детайл, обслужване на дадена машина или няколко машини и пр.) не са тясно свързани в пространството и времето с други трудови функции;
- тяхното изпълнение е по силите на един човек;
- трудовата задача се възлага индивидуално;

- изпълнението на работата се отчита също индивидуално;
- отговорността за изпълнението на работата е персонална;
- възнаграждението на труда се определя в зависимост от изпълнението на работата;
- материалната заинтересованост на работещото лице е висока.

Индивидуалната организация на труда изисква да се създадат условия за пълна и равномерна заетост на работника през смяната. Тя се прилага в практиката на по-голямата част от предприятията от различни отрасли - индустрия, търговия, транспорт, отчасти в строителството и др.

При груповата форма на организация на труда:

- изпълнението на определени трудови функции не е по силите на един човек;
- изпълняваните по един или друг повод трудови функции са тясно пространствено и/или времево свързани;
- крайният резултат зависи не от усилията на един работник, а от всички изпълнители на взаимосвързаните трудови функции;
- работата се възлага колективно;
- отговорността за изпълнението на трудовата задача е солидарна, т.е. поделена се между членовете на групата;
- материалната заинтересованост е по-слаба в сравнение с индивидуалната организация на труда.

Нейното прилагане е икономически оправдано, когато:

- обработваните материални ресурси са с такива физически размери, че е невъзможно технологично необходимите операции по тяхното превръщане в готова продукция да се изпълняват индивидуално;
- се обслужват големи машини, агрегати, поточни линии и др., при които трудовият процес не може да се разкъса, а протича едновременно и при съгласуваните действия на група работници;
- обемът на извършваната работа не може или не е целесъобразно да се нормира и отчита персонално за всеки работник поради различия в напрегнатостта на трудовите норми по отделни операции и работни места;
- се изисква гъвкаво маневриране на работниците и произтичащото от това съвместяване на професии и функции;
- продължителността на производствения цикъл надхвърля рамките на една смяна;
- е необходимо да се засили взаимния контрол, да се прояви отговорност и заинтересованост от общите крайни резултати.

Групата е първична, относително самостоятелна организационна единица, в рамките на която се осъществява коопериране на труда на работниците. В екипа мо-

гат да влязат работници с еднакви професии и специалности, а също така работници с различни професии, специалности и равнище на квалификация.

Общите признаци, характеризиращи групата, са, че всички членове са взаимосвързани в процеса на труда, съвместно изпълняват производствените задачи и носят колективна отговорност за резултатите на своя труд. Освен това се създава и обща материална заинтересованост от трудовите резултати.

III. Ключови думи

- производствена структура;
- цех;
- основен цех;
- спомагателен цех;
- обслужващи звена;
- страничен цех;
- допълнителен цех;
- производствен процес;
- индивидуална организация на производството;
- групов организационна организация на производството;
- предметна организация на производството;
- поточна организация на производството;
- трудов процес.

IV. Резюме на темата

Производствените процеси, протичащи в предприятието, се осъществяват в определени производствени звена – основни и спомагателни цехове и участъци, обслужващи стопанства и др., които в своята съвкупност и взаимна връзка образуват производствената структура на предприятието.

Производственият процес е процес на взаимодействие на производствените фактори на предприятието. Това взаимодействие е насочено към превръщане на входящите ресурси в продукция, годна за реализация или по-нататъшна обработка. Изработването на всеки продукт е съвкупност от определени дейности, свързани с изменение състоянието на материалните ресурси (размер, форма, външен вид, състав, структура, местоположение и т. н.), в резултат на което се формира изделието. Съвкупността от дейности, чрез които пряко или косвено се въздейства върху материалните ресурси (суровини, материали, полуфабрикати и др.) за превръщането им в готова, завършена продукция, формира съдържанието на производствения процес.

В рамките на предприятието производствените фактори могат да се подредят и съчетаят по различен начин в пространството и времето. Тези различни начини по

същество характеризират формите на организация. Формите на организация съществуват в пряка и взаимна връзка с типа на производството, т.е. прилагането на една или друга форма на организация на процеса в значителна степен се предопределя от неговия тип.

При индивидуалната организация всички (или почти всички) операции, свързани с изработването на продукта, се изпълняват от един работник. При груповата организация машините се разполагат в производствените участъци (секции) по еднородност, т.е. производствените звена са технологично специализирани. При предметната организация машините се разполагат в пространството по предметен признак, т.е. разнородни машини се разполагат на определена територия с цел произвеждане на определено изделие или отделни негови елементи. При поточната организация на производството се постига последователно, съгласно логиката на технологията движение и обработване на материалните ресурси въз основа на предварително определен такт и синхронизиране на операциите.

С помощта на технологичното оборудване човек изменя формите на материалните ресурси, техния вид, физико-химични свойства, месторазположение, контролира процеса на производството и осъществява други действия, необходими за изработването на продукцията. Всички тези действия съставят трудовия процес. В този смисъл под трудов процес се разбира съвкупността от действия на работника, необходими за целесъобразното изменение на материалните ресурси.

Индивидуалната форма на организация на труда се прилага тогава, когато е възможно на всеки работник да се създаде индивидуално работно място, да му се определи кръга от функции и задължения и точно да се отчете количеството и качеството на извършваната от него работа. При груповата организация на труда на неголяма група работници (шест-седем души) се предоставя цялостното изпълнение на определен обем работа (например монтаж на изделие, на голям самостоятелен възел или блок).

V. Препоръчана литература

- Варамезов, Л. (2009). *Организация на предприятието*. Велико Търново: Фабер.
- Варамезов, Л. (2013). *Икономика и организация на предприятието*. Велико Търново: Фабер.
- Илиев, Й., & др. (2002). *Организация на индустриалната фирма*. София: УИ Стопанство.
- Калигоров, Х. & др. (1984). *Организация на производството и труда в промишленото предприятие*. Варна.
- Керн, Х., & Шуман, М. (1990). *Край на разделението на труда?* София.
- Маринова, Ю. (1993). *Организация в индустриалните предприятия – накъде?* София: УИ Стопанство.

Мирчев, А. (1996). *Производствен мениджмънт*. Варна.

Ненов, Т., & др. (1993). *Икономика, организация и управление на стопанската единица*. Варна.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. Какво представлява производствената структура на предприятието?
2. Кои са характеристиките на технологично и предметно специализираните цехове?
3. Кои са основните фактори, които влияят върху броя, състава, размера и разположението на структурните звена на предприятието?
4. Какво представлява производствения процес?
5. В какво се състои разликата между основните и спомагателните процеси?
6. Кои са основните принципи, въз основа на които се изгражда и функционира производствения процес?
7. Какво представлява производствения цикъл и кои са неговите елементи?
8. От какво зависят структурата и величината на производствения цикъл?
9. В какво се изразява гъвкавостта на груповата форма на организация?
10. Кои са характеристиките на индивидуалната и екипната организация на труда?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

1. Да се определи коефициентът на предметна специализация на промишлено предприятие и неговите основни цехове при следните данни (вж. табл. 1).

Таблица 1

Цех	1			2		3			
Произвеждани изделия	A1	A2	A3	B1	B2	B1	B2	B3	B4
Трудоемкост, ч/ч	95	128	320	190	50	80	210	450	370

2. Фазите на обработка и трудоемкостта на производството на детайли са дадени в табл. 2. Да се определи степента на технологична специализация на предприятието.

Таблица 2

Детайл, шифър	Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4
	Трудоемкост, н/ч			
11.01	20	50	–	8
11.02	–	–	30	65
11.03	80	–	–	20
11.04	–	35	72	10
11.05	45	12	45	28

Продължителността на цикъла на обработването на партидата детайли при последователното съчетаване на операциите се определя по формулата:

$$T_{\text{посл}} = nt_1 + nt_2 + nt_3 + \dots + nt_m = n \sum_{i=1}^m t_i ,$$

където:

$T_{\text{посл}}$ – продължителност на технологичния цикъл при последователно съчетаване на операциите;

n – брой еднородни детайли в партидата;

m – брой на технологичните операции в процеса;

t_i – продължителност на отделните технологични операции.

Продължителността на технологичния цикъл при паралелно-последователния начин на съчетаване на операциите се определя по формулата:

$$T_{\text{пп}} = t_i + (n - 1)(\sum t_r - \sum t_m) ,$$

където:

$T_{\text{пп}}$ – продължителност на технологичния цикъл при смесения (паралелно-последователния) начин на съчетаване на операциите;

$\sum t_r$ – сума от времетраенето на големите операции;

$\sum t_m$ – сума от времетраенето на малките операции.

3. В производствен участък на механичен цех се обработва партида от 250 броя гайки за вал. Съчетаването на технологичните операции е последователно (вж. табл. 3). Да се определи продължителността на технологичния цикъл на партидата.

Таблица 3

Операции	Съдържание на операциите	Норма на време, мин.	Брой машини
1.	Разкрой на заготовката	5	1
2.	Струговане	4	1
3.	Пробиване	2	1
4.	Нарязване на резба	3	1
5.	Фрезоване на 4 броя канали	12	2
6.	Шлосерска – зачистване	1	–

4. Обработка се партида от 300 броя лагерни капачки за фуражомелка. Да се определи продължителността на технологичния цикъл на партидата, ако обработката ѝ се извършва паралелно-последователно, а технологичният процес включва посочените в табл. 4 операции.

Таблица 4

Операции	Съдържание на операциите	Норма на време, мин.	Брой машини
1.	Разкрой на заготовката	5	1
2.	Стругова – обстъргване външно	4	1
3.	Стругова – пробиване	3	1
4.	Стругова – разстъргване	2	1
5.	Стругова – обстъргване	7	1
6.	Фрезова – пробиване на отвори	9	2
7.	Шлосерска	1	–

5. Да се определи продължителността на технологичния цикъл на партида от 200 броя детайли (шлицев вал). Обработката им се извършва паралелно-последователно. Технологичният процес съдържа операциите, посочени в табл. 5.

Таблица 5

Операции	Съдържание на операциите	Норма на време, мин.	Брой машини
1.	Фрезоване на челата	12	1
2.	Обстъргване – грубо	6	1
3.	Обстъргване – чисто	8	1
4.	Фрезоване на шпонков канал	8	1
5.	Обработване на два отвора	5	1
6.	Фрезоване на шлиците	26	2
8.	Почистване на чеплъците	3	1
9.	Шлифоване	18	2

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. Кои от посочените елементи не са елементи на производствената структура на предприятието:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ремонтно-механичен цех; | <input type="checkbox"/> административна сграда; |
| <input type="checkbox"/> работнически стол; | <input type="checkbox"/> инструментален цех; |
| <input type="checkbox"/> транспортно стопанство; | <input type="checkbox"/> заводска поликлиника; |
| <input type="checkbox"/> складово стопанство; | <input type="checkbox"/> цех за производство на амбалаж. |

2. Специализацията на основните цехове на предприятието може да бъде:

- | | | |
|--|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> предметна; | <input type="checkbox"/> технологична; | <input type="checkbox"/> групова. |
| <input type="checkbox"/> поточна; | <input type="checkbox"/> смесена; | |
| <input type="checkbox"/> последователна; | <input type="checkbox"/> единична; | |

3. Страничен цех е този, в който се:
- изпълняват ремонтни операции;
 - произвежда амбалаж;
 - оползотворяват отпадъчните материали от основното производство;
 - извършват услуги;
 - сглобява изделието.
4. Формата на пространствено разположение на звената на предприятието може да бъде:
- блокова; поточна; павилионна.
 - предметна; хоризонтална;
5. Производственият процес е:
- съвкупност от взаимосвързани процеси, в резултат на които изходните материали се превръщат в готови продукти;
 - процес на непосредствено въздействие върху материалните ресурси;
 - комплекс от полезни действия по производството и реализацията на готови изделия.
6. Основният производствен процес протича в следните фази:
- подготвителна; обработваща;
 - предметна; заключителна.
7. Спомагателните процеси включват:
- производството на енергия; производството на амбалаж;
 - транспортните операции; ремонтните операции.
 - складовите операции;
8. При изграждането и функционирането на производствените процеси следва да се спазват следните принципи:
- паралелност; пропорционалност;
 - възвращаемост; системност;
 - специализация; икономичност;
 - последователност; гъвкавост.
 - масовост;
9. “Тесни места” в производството възникват при нарушаване изискванията на принципа:
- възвращаемост; пропорционалност;
 - специализация; системност;
 - последователност; икономичност;
 - масовост; гъвкавост.

10. Едновременното изпълнение във времето на различните части на един сложен процес е:
- паралелност;
 - пропорционалност;
 - ритмичност;
 - непрекъснатост;
 - гъвкавост.
11. Производственият цикъл включва времето:
- между обработването на два детайла;
 - от постъпването на материалните ресурси в производството до окончателното изготвяне на изделието;
 - за доставяне на материалните ресурси;
 - за транспортиране на материалните ресурси от един цех в друг;
 - през което пряко се въздейства върху материалните ресурси.
12. Съчетаването на операциите може да бъде:
- паралелно;
 - последователно;
 - поточно;
 - паралелно-последователно;
 - предметно.
13. В единичното и дребносериеното производство се прилага следният начин на съчетаване на технологичните операции:
- последователно;
 - смесено;
 - поточно;
 - паралелно.
14. За кой от посочените типове процеси е характерен паралелен начин на съчетаване на технологичните операции:
- масов;
 - единичен;
 - дребносериен;
 - едросериен.
15. Кои от следните продукти:
- готварска печка
 - външна портална решетка на колелца
 - телевизор
 - златен пръстен с гравирани инициали
 - компютър
 - са подходящи за единично производство.
16. Изборът на форма на организация на производствения процес се предопределя от:
- размера на предприятието;
 - вида на обработваните материални ресурси;
 - типа на производствения процес;
 - степента на концентрация на производството;
 - вида на производствения процес;
 - начина на съчетаване на технологичните операции;
 - размера на обработваната партида.

17. Особеностите на индивидуалната форма на организация на производствените процеси са:
- използване на високоспециализирано технологично оборудване;
 - кратък технологичен цикъл на изделието;
 - последователен начин на съчетаване на операциите;
 - висока квалификация на работниците;
 - непрекъсваем производствен процес;
 - ускорена обръщаемост на заетите в производството оборотни средства.
18. При индивидуалната организация на производствения процес степента на разделение и коопериране на труда е:
- висока; ниска;
 - средна; липсва.
19. За кои от посочените типове процеси е характерна индивидуалната организация:
- единичен; дребносериен;
 - масов; едросериен.
20. Особеностите на груповата организация на производствения процес са:
- използване на универсални машини;
 - паралелно съчетаване на технологичните операции;
 - линейно разполагане на машините в участъка;
 - регламентиран междуоперационен транспорт;
 - всяка машина се обслужва от отделен работник;
 - липсва разделение на труда;
 - висока квалификация на работниците.
21. Особеностите на предметната форма на организация са:
- машините се разполагат в участъците по технологичен признак;
 - съчетаването на операциите е последователно;
 - липсва разделение на труда;
 - оборудването е универсално;
 - работниците са тясно специализирани;
 - производственият процес е прекъснат.

Учебна дисциплина

„Управление на персонала в малките и средните предприятия“

ТЕМА I

ПЕРСОНАЛЪТ В МАЛКИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

I. Въведение в учебната тема

Учебната тема „**Персоналът в малките и средните предприятия**” цели получаването на познания относно персонала като основен фактор на предприемаческата дейност. Изясняват се основните понятия, свързани с длъжността и длъжностната характеристика. Разглеждат се процесите на анализ и проектиране на длъжностите.

След нейното усвояване обучаемите ще могат:

- да дефинират персонала, неговите състав и структура;
- да разграничават основните понятия: работа, заетост, длъжност, работно място, труда роля и длъжностна характеристика;
- да формулират етапите и познават съдържанието на процесите анализ и проектиране на длъжностите;
- да разграничават и прилагат методите за анализ и проектиране на длъжностите;
- да характеризират и използват техниките за проектиране на длъжностите.

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Същност, състав и структура на персонала.
2. Длъжност и длъжностна характеристика.
3. Анализ и проектиране на длъжностите.

II. Съдържание на учебната тема

1.1. Същност, състав и структура на персонала

Персоналът обхваща всички лица, които към конкретен момент или период от време работят на трудов договор в предприятието (за извършване на постоянна или временна работа, на пълен или непълен работен ден, пълна или непълна работна седмица, пълен или непълен щат).

Съставът и структурата на персонала зависят от функционалното разделение на труда в предприятието. Могат да се обособят четири основни вида функции:

- *изпълнителски* – извършват се в рамките на основния производствен процес, пряко свързани с предмета на дейност на предприятието;

- *разработващи* – изпълнението им е насочено към разработването на краткосрочната и/или дългосрочна политика на предприятието (техническа, икономическа, иновационна, инвестиционна, пазарна и др.);

- *управленски* – свързани с управлението на предприятието, осигуряващи реализацията на неговата политика и различните видове стратегии;

- *обслужващи* – подпомагат нормалното протичане на дейността и изпълнението на посочените по-горе функции (разработващи, управленски и изпълнителски).

От функционална гледна точка персоналът на предприятието може да се разграничи на **пет основни групи/категории**:

☑ **Работници** – извършват изпълнителски функции. Това са лицата, непосредствено участващи в и осигуряващи нормалното и ритмично протичане на производствения процес. Разграничават се следните подкатегории: основни работници, спомагателни работници, ръководители на първични звена за осъществяване на производствения процес (началник на участъци, малки цехове, бригади и др.) и ученици, които са на обучение за получаване на определена квалификация.

☑ **Специалисти** – изпълняват разработващи и контролни функции. В групата се включват инженерно-технически специалисти, икономист-организатори и др., които могат да се разграничат по видове специалности и квалификация – например: инженери, проектанти, конструктори, технолози, началник-цехове (смени), икономисти, организатори, юристи, еколози и др.

☑ **Ръководители (мениджъри)** – ангажирани с функциите по стратегическо, тактическо и оперативно управление на предприятието (осъществяват ръководни функции, вземат управленски решения и носят отговорност за дейността на звената, които ръководят). Обособяват се на *три равнища*: висши мениджъри (директори, заместник-директори и др.), мениджъри на средно равнище (осигуряват тактическото управление в области като производство, пазари, ресурси и др.) и оперативни мениджъри.

☑ **Обслужващ (помощен) персонал** – изпълнява помощни и обслужващи функции по отношение на производствените и управленските процеси в предприятието (например: куриери, телефонисти, чистачки, секретарки, деловодители и др.).

☑ **Охрана** – изпълнява функции по опазване на имуществото и продукцията, по осигуряване на нормални условия на работа в предприятието. Охраната може да бъде въоръжена, невъоръжена, противопожарна и полицейска.

В България се прилага Националната класификация на професиите и длъжностите (НКПД), разработена в съответствие с Методологията на Международната стандартна класификация на длъжностите (МОТ, 1990). В съдържателно и структурно отношение НКПД е конструирана въз основа на **два принципа** (*вид на изпълняваната работа и образователно и квалификационно ниво*) и се базира на **четири категории на агрегиране** (*клас, подклас, група, единична група*), всяка с индивидуален цифров код. Съгласно НКПД се обособяват следните класове персонал:

- Президент, законодатели, висши служители и ръководители.
- Аналитични специалисти.
- Техници и други приложни специалисти.
- Административен персонал.
- Персонал, зает с услуги за населението, търговията и охраната.
- Квалифицирани работници в селското, горското, рибното и ловното стопанство.
- Квалифицирани производствени работници и сродни на тях занаятчии.
- Оператори на машини и съоръжения и работници по монтаж на изделия.
- Професии, неизискващи специална квалификация.

Структурата на персонала изразява количественото съотношение между различните категории персонал, като показва в процент дела на всяка категория лица в общата съвкупност на персонала на предприятието. Различаваме следните **видове структура на персонала**:

- **Функционална** – показва съотношението между категориите персонал на база еднородност на изпълняваните функции (работници, специалисти, ръководители, обслужващ персонал и охрана).

- **Образователна** – представлява съотношение между групите персонал с различно равнище на образование (без образование, начално, основно, средно, висше – магистри, бакалаври, специалисти).

- **Квалификационна** – изразява съотношението между групите персонал с различна квалификационна степен по видове професии и специалности (по класове и разряди).

- **Професионална** – показва съотношението между групите персонал с различни професии.

- **Полова** – изразява съотношението между мъжете и жените, работещи в предприятието.

- По структурни звена в предприятието – показва дела на персонала, зает в основното, спомагателното, допълнителното, обслужващото, страничното производство и др.
- Възрастова – определя съотношението между групите персонал на различна възраст. Броят и стъпката (интервалът) за разграничение между възрастовите групи зависят от информационните и аналитичните потребности на предприятието.

1.2. Длъжност и длъжностна характеристика

Длъжността е съвкупност от трудови задачи, задължения и отговорности, които в достатъчна степен са сходни, за да се групират заедно и възложат за изпълнение от едно лице (Стефанов & Пейчева, 2013, стр. 50; Коцев & Коцев, 2008, стр. 67). Тя представлява мрежа от компоненти, насочени към постигането на един и същ краен резултат. Обвързването на компонентите се прави по начин и със съдържание, позволяващи цялостното им извършване в рамките на конкретна длъжност, съгласно нейното предназначение.

Основните компоненти на всяка длъжност са: микродвижение, елемент, задача и задължение (вж. табл. 1.1).

Таблица 1.1

Базисни понятия, свързани с длъжността

Наименование	Описание
Микро-движение	Най-малката съставна част (единица), включваща едно елементарно движение – напр. навеждане, изправяне, докосване, хвърляне, хващане на предмет и др.
Елемент	Най-малката практически значима единица, на която може да се раздели всяка работа. Съвкупност от две или повече микродвижения, обикновено разглеждани като едно цяло, например бране, транспортиране и др.
Задача	Определима единица работа, която се получава при прилагане на комбинация от методи, процедури и техники. Съвкупност от трудови елементи, които формират необходимите логически стъпки от работата на едно лице.
Задължение	Съвкупност от няколко задачи, извършвани при осъществяване на трудовите отговорности. Целта е да бъде извършена работата, за която лицето отговаря.
Отговорност	Ангажимент за изпълнение на определени задачи и за поемане на конкретни задължения.
Позиция (работно място)	Съвкупност от задачи, задължения и отговорности, формиращи цялостната работа, възлагана за изпълнение на едно работно място (длъжност) от едно лице.
Длъжност	Съвкупност от трудови задачи, задължения и отговорности, които в достатъчна степен са сходни, за да се групират заедно и възложат за изпълнение от едно лице. Група от позиции, които са идентични по отношение на техните основни (съществени) задачи и отговорности, които в достатъчна степен могат да бъдат обхванати/изпълнявани от едно лице.
Професия	Съвкупност от сходни знания и умения, придобити в резултат на обучение или трудов опит, определящи способността за реализиране на определен вид трудова дейност. Група от сходни длъжности или класове от длъжности.
Занятие	Трудовата дейност на дадено лице, която му осигурява работна заплата или друг доход.

Източник: Byars, L. & Rue, L. (2004). *Human Resource Management*. Boston: IRWIN, p. 84; Стефанов, Л. & Пейчева, М. (2013). *Управление на човешките ресурси*. София: Тракия-М, стр. 50-51.

Според съдържанието на трудовите задачи длъжностите се разграничат на два основни **вида**:

- *специализирани* (извършване на една трудова задача или на няколко близки по характер задачи);
- *универсални* (изпълнение на разнообразни по сложност и специфика задачи).

През последните години в икономическата литература и сред мениджърите придоби популярност понятието *роля*. Между длъжност и роля има съществена разлика. Докато длъжността указва какво трябва да извършва лицето, то ***ролята дефинира поведението, което лицето трябва да следва при извършване на трудовите задачи (в рамките на длъжността) като част от общата дейност в предприятието, за да се постигнат очакваните от него резултати.***

Длъжността се различава и от понятието **работно място**. То е *относително обособена част от територията на предприятието, оборудвана със средства и приспособления, в рамките на която се изпълняват функции (или част от функции), свързани с конкретна длъжност.*

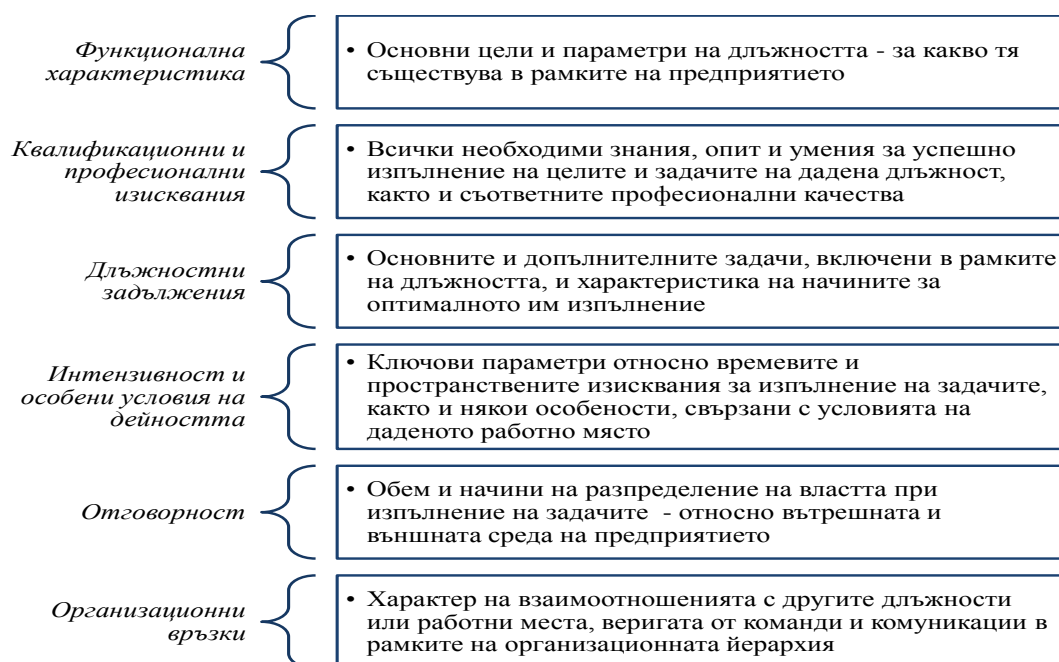
Необходимо е да се направи уточнение в съдържанието на две близки, но и доста различни понятия: *работа в група и работа в екип.*

При „**работа в група**” лицето осъществява индивидуални задачи, моделирани според поставената конкретната групова задача (цел). Резултатите на всички лица, събрани заедно, формират общия обем работа на цялото звено (групата).

При „**работа в екип**” екипът получава обща задача, която всички лица изпълняват заедно (съвместно), като всеки член на екипа има различен принос за постигане на крайния екипен резултат. Работата в екип не изключва работа по индивидуални задачи.

Длъжностната характеристика е *основен вътрешноорганизационен документ в системата за управление на персонала и работните процеси в предприятието* (Стефанов, 2000, стр. 2). Тя е *трудов стандарт на предприятието, който определя съдържанието на длъжността* (Шопов, Атанасова, 2009, стр. 92) и ключов инструмент за: управление изпълнението на работника или служителя, определяне потребността му от обучение и развитие и намиране на нов работник/служител, когато длъжността е вакантна.

Разработването на **длъжностната характеристика** е свързано с описанието на *шест групи параметри и изисквания* (вж. фиг. 1.1).



Фиг. 1.1. Параметри и изисквания, формиращи съдържанието на длъжностната характеристика

Източник: Стефанов, Н. (2000). *Ръководство за анализ на работното място и изготвяне на длъжностна характеристика*. София: Персонал – GRH, 10, стр. 2.

За да се разработи добра длъжностна характеристика (т.е. да служи успешно за управлението на хората, заемащи съответните длъжности в предприятието), посочените на фиг. 1.1 параметри се обединяват в тематични области и се търси отговор на следните **въпроси**:

☑ **Какво е наименованието на длъжността?** То трябва да съответства на основните трудови задачи, отговорности и задължения, които ще изпълнява лицето.

☑ **Какво е предназначението на длъжността?** Дефинира значението, ролята и/или приноса на длъжността за постигането на конкретни резултати.

☑ **Каква работа (основни задачи) се извършва на длъжността?** Длъжностната характеристика трябва да включва не повече от 10 – 12 основни задачи. Колкото по-точно и просто са формулирани, толкова по-ясни са за хората, които ползват (или ще ползват в бъдеще) длъжностната характеристика.

☑ **Какви резултати (отговорности) се очакват от длъжността?** Ако основните задачи са конкретни и недвусмислено определени, то очакваните резултати могат по-прецизно да бъдат формулирани.

☑ **Какви изисквания към работника/служителя се предявяват с длъжността?** Изискванията се отнасят най-вече до вида и равнището на образование, общите и специфичните познания, трудовите умения, а в някои случаи – и трудовия опит.

Въз основа на параметрите, изискванията и основните групи въпроси може да се формира **съдържателната структура на длъжностната характеристика**. Тя

включва две основни части (вж. табл. 1.2): описание на длъжността (А), от една страна, и изисквания към изпълнителя (Б), от друга (Шопов, Атанасова, 2009, стр. 92).

Таблица 1.2

Съдържание и структура на длъжностна характеристика

Длъжностната характеристика	
А. Описание на длъжността:	Б. Изисквания към изпълнителя:
✓ Наименование на длъжността.	✓ Образование.
✓ Трудови задачи.	✓ Трудов опит по специалността.
✓ Отговорност за хора и ресурси.	✓ Специални допълнителни способности, умения и поведенчески характеристики.
✓ Взаимоотношения с други лица на други длъжности и с партньори на предприятието.	✓ Възраст.

Всяка длъжностна характеристика трябва да бъде уникална и да се отнася за конкретни длъжност и предприятие. Ползването на готови макети или модели е признак на управленска некомпетентност. Единствено може да се заимства структурата и последователността на представяне на основните групи елементи.

Една **примерна структура на длъжностна характеристика** може да съдържа следните **реквизити**:

- ✓ Антетка (глава на документа).
- ✓ Наименование на длъжността.
- ✓ Идентификация на длъжността (номер или код по НКПД).
- ✓ Основни цели за постигане чрез изпълнение на длъжността.
- ✓ Основни дейности и задачи.
- ✓ Права и отговорности.
- ✓ Организационни връзки и комуникации.
- ✓ Изисквания към заемачия длъжността (спецификация).
- ✓ Работна среда (условия на труда) – желателно, макар и незадължително.
- ✓ Оценка на трудовото представяне (изпълнението) – какво, кога, как и от кого ще се оценява, евентуални последици.
- ✓ Перспективи за развитие (маршрут на движение от тази към друга длъжност; условия за преминаване към друга длъжност).
- ✓ Дата на съставяне на документа или на актуализация.
- ✓ Подпис на съответния ръководител (задължително на най-високостоящия).

1.3. Анализ и проектиране на длъжностите

Анализът на длъжностите е процес на събиране, анализиране и оценяване на информацията, свързана с компонентите на длъжността, параметрите и условията за тяхното изпълнение, както и с изискванията, предявявани към изпълнителя. Това е управленска практика, с която мениджърите правят “преглед” на длъжностите,

за да се удостовери доколко те са ефективни и какви са „разходите” и „ползите” от тяхното поддържане в предприятието (Христова, Сита Мениджмънт Консулт ООД).

В зависимост от целите на анализа предприемачите могат да използват различни **методи за набиране на необходимата информация** (които са и **методи за анализ и проектиране на длъжностите**). Най-често прилагани са следните методи: *интервюване* на лицето, което заема длъжността, на негови колеги или на прекия му ръководител; *попълване на специално съставени списъци* (чек-листи); *описание на длъжността* от лицето, което я изпълнява; *анкетно проучване чрез въпросници*, попълвани от изпълнителите на длъжността и от техните ръководители; *групова дискусия* по предварително формулирани въпроси, свързани с длъжностите; *наблюдение* (описание на длъжностите); *сравняване на длъжностите* в предприятието с еталонни длъжности; *дневници* (при трудно наблюдение – напр. на специалисти, експерти, топ мениджъри); *експертни оценки* за анализиране на длъжностните характеристики; *функционален анализ на длъжността* (*Functional job analysis – FJA*), прилаган от USTES – United States Training and Employment Service of Department of Labor) на база стандартизирани изрази и термини за описание съдържанието на длъжността и др.

Изготвянето на длъжностната характеристика е свързано с детайлно определяне на съдържанието на основните параметри и изисквания, а именно:

▣ **Функционална характеристика:**

✓ Тип и вид на длъжността (работното място) – ръководна или изпълнителска, универсална или специализирана.

✓ Вид на дейността – в основно (напр. в звена, свързани с осъществяването на производствените процеси) или обслужващо (за звената, обслужващи ръководството за осъществяване на ефективното управление на основните звена) направление за предприятието.

✓ Място – обозначаване конкретно в кое звено на предприятието се намира длъжността/работното място в организационно-управленската структура.

✓ Квалификационни и професионални изисквания (вж. табл. 1.3): изисквания за степен на образование, опит и стаж, допълнителна квалификация, специфични знания и умения, необходими за успешно извършване на работата на дадено работно място в рамките на дадена длъжност – напр. владеене на чужд език, компютърна грамотност, права и умения за шофиране на автомобил и др.; професионални изисквания, психофизиологични изисквания, делови и личностни качества и др.

Таблица 1.3

Примерна работна карта за изготвяне на квалификационни изисквания

Категории на дадена длъжност	Основни квалификационни изисквания	Допълнителни квалификационни изисквания	Други изисквания относно опит, стаж, постижения

✓ *Длъжностни задължения* (вж. табл. 1.4 и табл. 1.5): основни и допълнителни задачи, които се изпълняват на работното място или в рамките на длъжността, и кратка характеристика на начините за оптимално изпълнение на основните задачи (*не винаги*).

Таблица 1.4

Примерна работна карта за изготвяне на длъжностни задължения

№	Дейности и задачи	Срок или време за единица дейност	Показатели за оценка на единица дейност	Документи, регистриращи извършването на дейността
1.				
2.				
3.				

Таблица 1.5

Анализ на длъжността – Примерна работна карта на задачите и задълженията

№	Описание на задълженията	Мин.	Пъти											Заб.		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1.	Преглед на машината и подготовка за работа	5	1													
2.	Зареждане с материали на производствена линия 1 и 2	20	14													
3.	Работа с мотокара по изнасяне на готовия продукт	15	6													
4.	Подреждане по серии и партиди	5	6													
5.	Подреждане на свободните палети, отделяне и разпореждане със счупените	10	4													
6.	Участие в товаро-разтоварните работи без мотокар	–	–													
7.	Работа за други цехове и звена	–	–													
8.	Заместване на операторите на смяна	–	–													
9.	Почистване и поддръжка на мотокара и работното място	15	1													
10.	Обучение на работното място и инструктаж	–	–													
11.	Участие в малките групи по усъвършенстване на дейността	20	1													
12.	Други дейности, неописани в горните рутинни задължения:															
	✓															
	✓															
Общо часове ... минути				480 мин.												
Извънредно работно време																

Източник: Стефанов, Н. Стефанов, Н. (2000). Ръководство за анализ на работното място и изготвяне на длъжностна характеристика. София: Персонал – GRH, 10, 13.

▣ *Интензивност и особени условия на дейността:*

✓ Ключови изисквания, свързани със спецификата на работния ден и извършвания труд – нормиран или ненормиран, сменност, срокове, ограничаващи дейността, и др.

✓ Особености, свързани с изпълнението на длъжността – в опасна работна среда, повишена или понижена температура, вибрации, радиационна заплаха, местоположение на извършване (високо над земята или дълбоко в земните недра) и др.

✓ Отговорност – лична и материална отговорност, отговорност по отношение на вътрешната среда (сътрудници, трудова среда, работни процеси и др.), отговорност

по отношение на външната среда – клиенти, партньори, конкуренти, информационни източници и др.

✓ Организационни връзки – характер на взаимоотношенията с другите длъжности или работни места, специфика на съвкупността от команди и характеристика на комуникационните канали в рамките на организационната йерархия.

▣ Общи и заключителни разпоредби:

✓ Официално наименование на предприятието; дата на утвърждаване, данни и подпис на утвърждаващото лице; данни за съгласуващото лице, специфични разпоредби и изисквания на предприятието.

Процесът на анализиране на длъжностите преминава през следните етапи:

1. Определяне целта на анализа и длъжностите, които ще се анализират.
2. Формиране на специализирана група, която ще осъществява анализа.
3. Събиране и анализиране на информацията за длъжността.
4. Обобщаване на информацията и оформяне на крайния доклад за резултатите от анализа.
5. Съхраняване и периодично актуализиране на материалите.

Резултатите от анализа на длъжността обхващат два момента (вж. фиг. 1.2), като се представят под формата на *описание на длъжността* (работното място) и *спецификация на длъжността* (работното място).



Фиг. 1.2. Основни моменти на анализа на длъжностите

Описанието на длъжността представлява писмено кратко резюме (обзор) за природата и изискванията на длъжността, дефинирайки кои са задълженията, отговорностите и общите трудови условия.

Спецификация на длъжността е насочена към характеристиките, необходими за изпълнение на длъжността, посочвайки квалификацията, която трябва да притежава лицето (нейн титуляр).

Резултатите от анализа на длъжностите могат да се разглеждат като: реална диагноза доколко длъжността оправдава очакванията за полезни резултати; оценка на причините защо длъжността не е достатъчно ефективна; индикация за спешни корекции в длъжността. Получените от анализа **резултати** намират **приложение** в следните направления или области: проектиране на длъжностите, оценяване на длъжностите и персонала, подбор на персонала, установяване на потребностите от обучение и определяне на методите за стимулиране. **Крайната цел** на анализа на длъжността е да се осигури необходимата подготовка за проектиране или актуализиране на длъжностните характеристики. Ако се налага извършването на корекции в една длъжност, следва да се предвидят промените, които неизбежно ще възникнат в други длъжности в отдела и извън него. Накрая, след като приключи събирането на информация за длъжността и след като се направят съответните изводи, се пристъпва към проектиране или „пренаписване” на длъжностната характеристика.

Проектирането на длъжностите обхваща *процесите на структуриране на дадена работа и проектиране на съответните специфични трудови дейности за изпълнение от едно лице или от група лица*. То е насочено към получаване отговор на основните въпроси: как, от кого и къде длъжността трябва да бъде изпълнявана. В този смисъл **проектирането включва съвкупност от компоненти**. Чрез тях се дефинират: *обектът* (кой?), *предметът* (какво?), *мястото* (къде?), *времето* (кога?), *причините* (защо?) и *начините* (как?) за конкретизиране на процеса и резултата от него (вж. фиг. 1.3).



Фиг. 1.3. Компоненти на процеса по проектиране на длъжностите

Източник: Chase, R. & Aquilano, N. (1992). *Production and Operations Management: A Life-Cycle Approach*, 6th ed. Boston: Homewood, Richard D. Irwin, p. 495.

Чрез проектирането се постига подобряване на процеса на възлагане и осъществяване на трудовите задания, съответстващи на изискванията на длъжностите, като същевременно се отговаря на индивидуалните изисквания на заемащия длъжността.

Проектирането на длъжността описва длъжността в идеален вид. То може да се дефинира и като *процес на определяне съдържанието на длъжността, методите и взаимовръзките ѝ с другите длъжности за удовлетворяване на технологичните и организационните изисквания и за отговаряне на личностните потребности на изпълнителите*. Неговата основна цел е да се открият възможностите за оптимизиране на състава, продължителността и поредността на трудовите задачи и се предложат начини за изпълнение на длъжността, при които с най-малка физическа и нервно-психическа енергия, бързо и висококачествено да бъде извършена работата.

В съдържателен аспект самото проектиране включва:

↳ *Уточняване съдържанието на длъжността* – последователно регламентиране на: вид и поредност на длъжността, разнообразие, степен на автономност, сложност, трудност, цялостност на трудовите задачи и др.

↳ *Дефиниране на отговорностите на длъжността* – уточняване на съдържанието и обхвата на видовете отговорности (материална, финансова, административна и наказателна отговорност) и дефиниране на последиците и санкциите при тяхното неспазване.

↳ *Определяне взаимоотношенията с други хора* – с ръководството, с колеги, с външни за предприятието физически или юридически лица. Успоредно с тези моменти трябва да се уточнят някои параметри за изпълнителя, най-вече чрез конкретни норми, индикиращи постигната производителност на труда и отчетено ниво на удовлетворение.

↳ *Дефиниране на възможните измерения на трудовото представяне* – формулиране на методите за регистриране и отчитане на постигането и измерването на трудовите резултати.

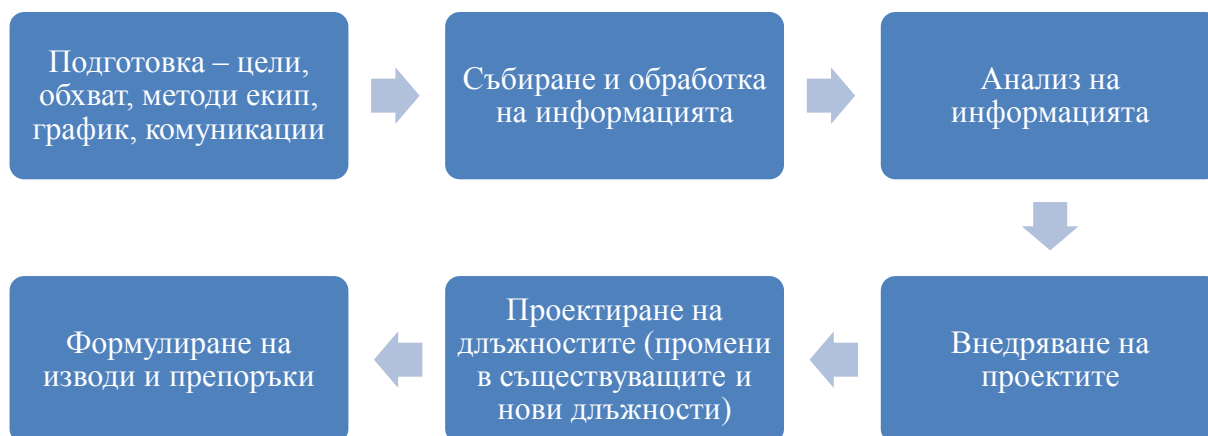
Проектирането на длъжността обхваща **три основни направления**:

- ✓ индивидуални задачи, с които ще е свързана длъжността;
- ✓ оптимални методи за извършване на тези задачи;
- ✓ обединяване на логически свързаните задачи и възлагането им на конкретен изпълнител.

Чрез проектирането на длъжността се дава **отговор** на следните **въпроси**:

- Каква да бъде специализацията на труда?
- По какъв начин и кои длъжности могат да се включат в една група за формиране на сектори, отдели, поделения и др. звена?
- Каква да бъде ролята на всяка длъжност?
- Какви да са изискванията на длъжностите към заемащите ги с цел постигане на равномерно натоварване и справедливо заплащане?

Основните **етапи на проектирането** на длъжността са в значителна степен сходни с тези, на анализа (вж. фиг. 1.4).



Фиг. 1.4. Основни етапи на проектирането на длъжностите

Предприятията могат да прилагат съвкупност **техники за проектиране на длъжностите**, най-популярни сред които са следните (Христова, 1998, стр. 161; Дамянов, Захаријева, & Любенов, 2012, стр. 92-93; Коцев, & Коцев, 2008, стр.75-77):

- **Разделение на труда.** Намира израз в специализацията на общия труд, в обособяването на специфични (ограничени по своя обхват) действия и роли в трудовия процес, за които лицата да отговарят. Отразява индивидуалното разделение на труда вътре в предприятието по технологични, квалификационни и функционални признаци. Такова разделение на труда продължава усилено да се извършва и в наши дни и има тясна връзка с процесите на автоматизация и интелектуализация на труда.

- **Опростяване на труда.** Прилага се, когато длъжността не е достатъчно специализирана. Работният процес се обособява на малки и прости задачи, лесни за изпълнение от нискоквалифицирани работници. Идентифицират се ненужните операции и се отстраняват. Недостатък на техниката е възможността за прекалено тясна специализация на работата, което би довело до недоволство или отегчение от извършването ѝ.

- **Инженеринг.** Извършва се проектиране на длъжността с акцент върху взаимовръзката между методи на работа, планови и управленски процедури, взаимодействие между хора и машини и др. (Дамянов, Захаријева, Любенов, 2012, стр. 93).

- **Реинженеринг.** Елиминират се ненужните етапи и части от работата и се рационализира начинът, по който тя се осъществява, на базата на цялостно препроектиране на процесите.

- **Ротация на длъжността.** Извършва се периодична смяна (въртене, редуване) на трудовите ангажименти чрез хоризонтално придвижване до/по други длъжности, например едно лице може да редува длъжностите, които заема – един месец да работи като специалист продажби, а следващия – като касиер. Ротацията се прилага ка-

то начин за преодоляване на скуката в работата и на свързаните с нея проблеми, както и за разширяване и обогатяване на знанията и уменията. Ръководството може да реализира ползи от увеличената гъвкавост на персонала. Работниците често очакват по-високо заплащане за актуализираните длъжности, както и за промените в работните методи, като не винаги реагират положително на такава промяна.

- **Разширяване на труда (длъжността).** Обвързва се с увеличаване на броя и разнообразието от задачи за изпълнение в рамките на длъжността. При твърде тесни граници лицето извършва специфични, често повтарящи се задачи. Това може да доведе до увеличаване нивото на монотонност и понижаване на мотивацията, което от своя страна да окаже негативно влияние върху постиганите резултати, най-често под формата на грешки и ниско качество на изпълняваните дейности.

- **Задълбочаване на труда (длъжността).** Отнася се до свободата на изпълнителя да планира и организира собствена си работа, да я осъществява на самостоятелно работно място, да се придвижва и комуникира по лична преценка и желание. Липсата на достатъчно дълбочина може да доведе до неудовлетвореност от длъжността, а тя от своя страна – до мудност, разсеяност, а понякога – и до саботиране на изпълнението на задачите.

- **Обогатяване на труда (длъжността).** Представлява развитие (надграждане) на длъжността едновременно чрез задълбочаване и разширяване на длъжността. Допълнително се включват повече операции, а обогатената длъжност е свързана с повече предизвикателства, изисква повече отговорности и стимулира израстването в кариерата. *Обогатяването на длъжността* се реализира чрез директни промени в дълбочината на длъжността, директна обратна връзка (оценка на изпълнението на работата да бъде дадена веднага), учене на нови неща (създава усещането у лицата, че израстват), планиране (хората трябва да имат възможност да планират някои части от работата си), уникалност (всяка работа трябва да притежава няколко уникални качества), контрол върху ресурсите (хората трябва да имат известен контрол върху необходимите за работата им ресурси) или персонална отговорност (на хората трябва да бъде дадена възможност да отговарят за извършването на работата си). Разширяването на задачите и увеличаването на разнообразието, отговорността и отчетността (в допълнение предоставяне на по-голяма свобода в действията, самостоятелност при изпълнението на задачите, непосредствен контакт с лица от обслужващите дейности и др.) създава условия за по-добри индивидуални постижения и за завоюване на признание.

- **Автономни работни групи.** Посочените по-горе критерии могат да се използват за оценяване на всяка индивидуална длъжност, но може да се по-подходящо вниманието да се концентрира върху проектиране на дейността на принципа работни групи. Участието в работна група може да има положителни ефекти върху личността. Те се простират отвъд очевидните аспекти на социалните възможности и включват взаимната помощ и подкрепа, както и по-широки умения и отговорности, изисквани

от членовете. Целта е да се повиши гъвкавостта на индивидуалния изпълнител и да се стимулира развитието му чрез по-голямо участие при вземането на решения, свързани с контрола и регулирането на труда.

III. Ключови думи

- персонал;
- функции на персонала;
- категории и класове персонал;
- работа;
- заетост;
- работно място;
- длъжност;
- трудова роля;
- микродвижение;
- елемент;
- трудова задача;
- отговорност;
- задължение;
- анализ на длъжностите;
- проектиране на длъжностите.

IV. Резюме на темата

Персоналът включва всички лица, които работят на трудов договор в предприятието. В зависимост от изпълняваните функции (изпълнителски, разработващи, управленски и обслужващи) се разграничават пет категории персонал: работници, специалисти, ръководители (мениджъри), обслужващ (помощен) персонал и охрана. В предприятието могат да се съставят няколко основни вида структура на персонала: функционална, образователна, квалификационна, професионална, полова, възрастова и по структурни звена.

Длъжността представлява съвкупност от трудови задачи, задължения и отговорности, които в достатъчна степен са сходни, за да се групират заедно и възложат за изпълнение от едно лице. Ролята указва поведението, което лицето следва да спазва при осъществяване на част от общата дейност в предприятието, за да се постигнат очакваните от него резултати. Работното място е относително обособена част от територията на предприятието, оборудвана със средства и приспособления, в рамките на която се изпълняват функции или част от функции, свързани с конкретна длъжност. Длъжностната характеристика е основен организационен документ в системата за управление на персонала, който може да се дефинира като описание на длъжността.

Анализът на длъжностите е процес на събиране на информация за компонентите на длъжността; за параметрите и условията, свързани с тяхното изпълнение, както и за изискванията, предявявани към изпълнителя. Резултатите от анализа на длъжността се представят под формата на описание на длъжността и спецификация на длъжността. Описанието на длъжността представлява писмено кратко резюме за природата и изискванията на длъжността, дефинирайки кои са задълженията, отговорностите и общите трудови условия. Спецификация на длъжността е насочена към характеристиките, необходими за изпълнение на длъжността, посочвайки квалификацията, която трябва да притежава лицето, неин титуляр.

Проектирането на длъжностите обхваща процеса на определяне съдържанието на длъжността, методите и взаимовръзките ѝ с другите длъжности за удовлетворяване на технологичните и организационните изисквания, както и на личностните потребности на изпълнителите. При проектирането на длъжностите се използват следните техники за проектиране: разделение на труда, опростяване на труда, реинженеринг, ротация на длъжността, разширяване на труда (длъжността), задълбочаване на труда (длъжността), обогатяване на труда (длъжността) и автономни работни групи.

V. Препоръчана литература

- Aswathappa, K. (2005). *Human Resource and Personnel Management*. Tata McGraw-Hill Education.
- Byars, L., & Rue, L. (2004). *Human Resource Management*. IRWIN.
- Chase, R., & Aquilano, N. (1992). *Production and Operations Management: A Life-Cycle Approach* (6th ed.). Homewood, Richard D. Irwin.
- DeNisi, A., & Griffin, R. (2015, January 21). HR 3. *Cengage Learning*.
- Personnel & Human Resources Management* (2006). Ed. Rex Bookstore, Inc.
- United States Training and Employment Service of Department of Labor*.
- Дамянов, А., Захаријева, Г., & Любенов, З. (2012). *Управление човешките ресурси*. Велико Търново: Фабер.
- Коцев, Н., & Коцев, Е. (2008). *Управление на човешките ресурси в организацията*. В. Търново: Абагар.
- Маринов, Г., Велев, М., & Гераскова, О. (2001). *Икономика на предприемаческата дейност*. София: Информа Интелект.
- Макет на длъжностна характеристика*, Приложение 1-7, Национална класификация на професиите и длъжностите. НКПД.11.2006. Взето от <http://www.bsconsult.bg/pages/info.htm>
- Методологията на Международната стандартна класификация на длъжностите (ISCO-88)* (1990). Международната организация на труда, Женева.
- Национална класификация на професиите и длъжностите*, 2010 г. Взето от <http://www.mlsp.government.bg>.

- Пантелеева, И., Николов, Е., & Иванова, З. (2017). *Управление на човешките ресурси*. Велико Търново: Фабер.
- Стефанов, Л., & Пейчева, М. (2013). *Управление на човешките ресурси*. София: Тракия-М.
- Стефанов, Н. (2000). *Ръководство за анализ на работното място и изготвяне на длъжностна характеристика*. София: Персонал – GRN (10).
- Христова, Т. (1996). *Мениджмънт на човешките ресурси*. Principers: Варна.
- Христова, Т. *Длъжност*. Сита Мениджмънт Консулт ООД, <http://www.novavizia.com/2743.html>.
- Шопов, Д., Стефанов, Л., Паунов, М., & Дулевски, Л. (2002). *Икономика на труда*. София: Тракия-М.
- Шопов, Д. и др. (2005). *Икономика на труда*. София: Тракия-М.
- Шопов, Д., Евгениев, Г., Каменов, Д., Атанасова, М., & Близнаков, Й. (2013). *Как да управляване човешките ресурси в предприятието*. София: Труд и право.
- Шопов, Д., & Атанасова, М. (2009). *Управление на човешките ресурси*. Част 1. София: Тракия-М.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. Дефинирайте понятията „персонал“, „длъжност“ и „длъжностна характеристика“.
2. По какво се различават понятията „длъжност“ и „работно място“?
3. Кои са компонентите на длъжността?
4. Защо се разработват длъжностните характеристики в предприятието?
5. Какви реквизити се включват в структурата на длъжностната характеристика?
6. През кои етапи преминава анализът на длъжността?
7. Кои са групите параметри и изисквания, формиращи съдържанието на длъжностната характеристика? В какво се изразява тяхното дефиниране при анализа на длъжността?
8. Кои са основните етапи на проектирането на длъжностите?
9. Кои са най-често използваните методи за анализ и проектиране на длъжността?
10. Какви техники могат да се приложат при проектирането на една длъжност?
11. Кое е първичното – длъжността или длъжностната характеристика? Кои са основните опорни точки за обосновка на отговора Ви?
12. При какви ситуации ще са налице различия между длъжността и работното място и при кои – съвпадения? Кой от двата варианта е по-добър и за кои звена в предприятието?
13. Кои ще са основните източници на информация при проектиране на длъжностите в новосъздаващо се предприятие и кои – в предприятие с десетгодишна история?
14. Възможно ли е за продължителен период от време в предприятието да се извършва само анализ на длъжностите, без да се пристъпва към последващото им

проектиране (препроектиране)? Ако „да“, какви могат да са причините за това? Какви позитивни и негативни последици можете да формулирате?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

1. Персоналът на „Светлина” АД – Русе към 31 януари 2017 г. е 73 души, а за месец февруари 2017 г. е налице следната информация (вж. табл. 1):

Таблица 1

Брой			Брой			Брой			Брой		
№	спис.	явили се	№	спис.	явили се	№	спис.	явили се	№	спис.	явили се
1.	неделя	неделя	8.	неделя	неделя	15.	неделя	неделя	22.	неделя	неделя
2.	81	73	9.	85	54	16.	83	71	23.	84	78
3.	81	73	10.	85	55	17.	85	67	24.	88	86
4.	82	74	11.	82	56	18.	86	77	25.	86	77
5.	87	64	12.	83	66	19.	86	78	26.	90	87
6.	87	68	13.	84	68	20.	85	76	27.	94	80
7.	събота	събота	14.	събота	събота	21.	събота	събота	28.	събота	събота

Изчислителните процеси се базират на следния формулен апарат:

- *Списъчен брой на персонала* ($B_{\text{спис.}i}$) – отчита броя на лицата, фактически работещи или отсъстващи от работа, които към определена дата имат сключен договор. Наетите на непълни работно време или щат участват като единица, включит. за неработните дни през седмицата. Броят на лицата през неработните дни е равен на числеността на персонала през предходния работен ден.

- *Средносписъчен брой на персонала* ($\bar{B}_{\text{спис.}}$) – определя се като отношение между сумата на ежедневните списъчни броеве на персонала за даден период (включит. празничните и почивните дни) ($B_{\text{спис.}i}$) и броя на календарните дни през периода (N):

$$\bar{B}_{\text{п}} = \frac{\sum_{i=1}^N B_{\text{спис.}i}}{N}$$

- *Брой на явяващия се на работа персонал* ($B_{\text{яв.}}$) – характеризира броя на работниците и служителите, включени в списъчния състав на персонала, които са се явили на работа на конкретен ден, включително лицата, които са в командировка.

- *Брой на средноявяващия се на работа персонал* ($\bar{B}_{\text{яв.}}$) – представлява съотношение между сумата от броя на явилите се на работа през отделните дни на периода ($B_{\text{яв.}i}$) и броя на работните дни през периода (n):

$$\bar{B}_{\text{п яв.}} = \frac{\sum_{i=1}^n B_{\text{яв.}i}}{n}$$

Определете: *средносписъчния и средноявяващия се брой на персонала; степента на използване на средносписъчния брой спрямо броя на явяващите се на работа през месец февруари.*

2. За персонала на „Пролет” АД – Русе е налице информация, съгл. табл. 2.

Таблица 2

№	Степен на образование	Брой лица според образованието			Структура, %	
		необходим	наличен	разлика (к.3-к.4)	необходим	наличен
1	2	3	4	5	6	7
1.	Основно	10	15			
2.	Средно	14	24			
3.	Средно специално	31	23			
4.	Бакалавър	7	4			
5.	Магистър	11	7			
Общо:					100	100

Изчислителните процеси се базират на следния формулен апарат:

- Коефициент за съответствие на персонала на профила на работата ($K_{\text{съотв.}}$): показва степента на осигуреност на предприятието с персонал, който по образование и квалификация съответства на изискваните в длъжностната характеристика образование и квалификация:

$$K_{\text{съотв.}i} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m P_i - Pt_i}{\sum_{i=1}^m P_i},$$

където:

P_i – необходим брой персонал от i -та професия или специалност;

Pt_i – наличен брой персонал от i -та професия или специалност;

m – брой на професиите или специалностите.

✓ Коефициент за съответствие между квалификацията на персонала и равнището на сложност на изпълняваната работа ($K_{\text{съотв.}}$) – определя се като съотношение между средния тарифен разряд на група работници ($\bar{T}_{\text{работници}}$) и средния тарифен разряд на изпълняваната работа ($\bar{T}_{\text{работа}}$):

$$K_{\text{съотв.}} = \frac{\bar{T}_{\text{работници}}}{\bar{T}_{\text{работа}}}.$$

- Коефициент за средно образователно равнище на персонала ($K_{\text{ср.обр.}}$) – изчислява се като отношение на сумата от произведенията на броя лица с дадено образователно равнище и бала за това равнище към общия брой на персонала:

$$K_{\text{ср.обр.}} = \frac{\sum_{i=1}^m B_i \times P_i}{P},$$

където:

B_i – бал (брой на баловете) на i -то образователно равнище;

P_i – брой на лицата от персонала с i -то образователно равнище;

P – общ брой на персонала;

m – брой на i -те образователни равнища.

Определете: структурата на персонала по образование, коефициента за съответствие на персонала на профила на работата, коефициента на средно образователно равнище на персонала.

3. Разработете примерна длъжностна характеристика на касиер в предприятие, произвеждащо млечни продукти, с персонал от 48 души. Лицето работи в отдел „Счетоводство“. Длъжността е на пряко подчинение на главния счетоводител.

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. Персоналът на предприятието включва:

- всички лица, работещи по трудов договор в предприятието към конкретен момент или период;
- всички лица, работещи в предприятието на първо работно време;
- всички лица, работещи в предприятието на пълен щат;
- всички лица, изпълняващи постоянна работа в предприятието.

2. Съгласно НКПД персоналът в предприятието се класифицира в следните класове:

- приложни специалисти;
- помощен персонал;
- производители;
- ръководни служители;
- аналитични специалисти;
- работници;
- охрана;
- неквалифицирани производствени работници;
- персонал, зает с услуги за населението, охрана и търговия;
- висококвалифицирани работници.

3. С изпълнителски функции е ангажирана следната категория персонал:

- охрана;
- работници;
- ръководители;
- специалисти.

4. Дефиницията „съвкупност от трудови задачи, задължения и отговорности, които в достатъчна степен са сходни, за да се групират заедно и възложат за изпълнение от едно лице (независимо дали е изпълнител или мениджър)“ изразява същността на понятието:

- работно място;
- роля;
- длъжност.

5. Основен вътрешноорганизационен документ в системата за управление на човешките ресурси, приеман за ключов трудов стандарт, който определя съдържанието на длъжността, е:

- работното място;
- ролята;
- длъжностната характеристика;
- спецификацията на длъжността.

6. Вътрешни източници на персонал на предприятието са:

- ротация на длъжности;
- израстване в йерархията;
- бюро по труда;
- индивидуални кандидати;
- директни връзки с училища;
- директни връзки с университети.

7. Процесът на събиране на информация за компонентите на длъжността, параметрите и условията, свързани с тяхното изпълнение, и изискванията към изпълнителя, изразява същността на термина:
- планиране на длъжността;
 - усъвършенстване на длъжността;
 - анализ на длъжността;
 - проектиране на длъжността.
8. Процесите на структуриране на дадена работа и проектиране на съответните специфични трудови дейности, които ще се изпълняват от лице или от група лица, изразява същността на термина:
- планиране на длъжността;
 - усъвършенстване на длъжността;
 - анализ на длъжността;
 - проектиране на длъжността.
9. Разработващи и контролни функции изпълнява следната категория персонал:
- работници;
 - охрана;
 - специалисти;
 - обслужващ персонал.
10. Анализът на длъжностите преминава през пет етапа. Подредете последователността на тяхното извършване, като поставите в празните клетки цифрите от 1 до 5.
- формиране на специализирана група, която ще осъществява анализа;
 - събиране и анализиране на информация за длъжността;
 - определяне целта на анализа и длъжностите, които ще се анализират;
 - съхраняване и периодично актуализиране на материалите
 - обобщаване на информацията и оформяне на крайния доклад за резултатите от анализа.
11. За коя техника на проектиране на длъжностите е характерно „Работният процес се обособява на малки и прости задачи, лесни за изпълнение от нискоквалифицирани работници, идентифицират се ненужните операции и се отстраняват.“?
- разширяване на длъжността;
 - усъвършенстване на длъжността;
 - обогатяване на длъжността;
 - опростяване на длъжността;
 - задълбочаване на длъжността.

ТЕМА II

ФИГУРАТА НА ПРЕДПРИЕМАЧА

I. Въведение в учебната тема

Учебната тема „Фигурата на предприемача“ цели получаване на познания относно личностните характеристики и качества, които трябва да притежава успешният предприемач, видовете предприемачи и изпълняваните от тях функции. Систематизирано се представят факторите, влияещи върху формирането и изграждането на „фигурата” на предприемача, както и условията и факторите съдействащи за успеха и провала на предприемача и неговия бизнес.

След нейното усвояване обучаемите ще могат:

- да очертаят фигурата на предприемача – личностни черти и качества;
- да дефинират функциите на предприемача;
- да разграничават типовете предприемачи;
- да идентифицират факторите, които формират фигурата на предприемача;
- да систематизират и описват факторите, които оказват влияние върху успеха и провала на предприемаческия бизнес.

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Личностни характеристики, качества и функции на предприемача.
2. Фактори, влияещи върху формирането и изграждането на „фигурата” на предприемача.
3. Условия и фактори за успех и провал на предприемача.

II. Съдържание на учебната тема

2.1. Личностни характеристики, качества и функции на предприемача

Предприемачът (вж. каре 2.1) е личност, която непрекъснато генерира бизнес идеи и полага целенасочени усилия да ги трансформира в рационални успешни решения и действия, в зависимост от възможностите и потребностите на пазара. Той планира, организира и управлява даден бизнес, поемайки множество рискове. Често пъти сам инициира нови потребности и организира тяхното задоволяване. За да бъде успешен, предприемачът трябва да притежава редица характеристики и качества, които не са присъщи на всеки, ангажиран с бизнес човек.

Каре 2.1

Дефиниции, използвани от Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (OECD)

Предприемачът е лице (собственик на предприятие), което се стреми да генерира стойност чрез създаване или разширяване на икономическа дейност посредством идентифициране и използване на нови продукти, процеси или пазари.

Предприемаческата дейност е предприемчиво човешко действие в стремежа към генериране на стойност чрез създаване или разширяване на икономическа дейност посредством идентифициране и използване на нови продукти, процеси или пазари.

Предприемачеството е феномен, свързан с предприемаческата дейност.

Източник: Ahmad, & N. Seymour, R. Defining entrepreneurial activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection. p. 9. Retrieved December 19, 2017 from <https://www.oecd.org/std/business-stats/39651330.pdf>.

В литературата съществуват различни виждания за „фигурата“ на предприемача като носител на новото и нетрадиционното в бизнес мениджмънта. В най-агрегиран вид мненията на изследователите могат да се разграничат в две направления:

Първото направление е насочено към търсенето на отговор на въпроса: *“Ражда ли се предприемачът или човек може да се научи на предприемачество?”*. Натрупаната управленска практика не дава категоричен отговор на този въпрос. Предприемачеството, като всяка друга дейност, извършвана от хора, изисква притежаването на някои вродени качества. Същевременно – бизнес правилата и принципите на предприемаческата дейност могат да се усвоят чрез обучение и практика. Доминиращата част от изследователите считат, че качествата на предприемача са вродени, генетично заложенни, но и жизненият опит е много важен. Дори нещо повече, практическите проучвания показват, че предприемачът се учи и възпитава в процеса на стартиране и функциониране на бизнеса, като постоянно развива и усъвършенства знанията и уменията си.

Второто направление е насочено към съвкупността от качества, които едно лице трябва да притежава или допълнително да придобие, за да бъде предприемач и

да извършва ефективно дейността, чието стартиране инициира. Всеки индивид представлява уникална комбинация от качества и характеристики. Бизнесът е различен, средата, в която предприемачът ще стартира и в която ще развива предприемаческата дейност, е различна. Различни са и факторите на успеха. Същевременно – практиката е показала, че успешните предприемачи притежават редица общи черти. Като най-важни могат да се посочат следните (DiPiazza, 2017, May 2; Rich20Something; under30ceo.com):

✓ *Мотивирани, работещи с желание и страст.* Предприемачите са ентузиазирани, оптимистични и ориентирани към бъдещето. Те вярват, че ще успеят и са склонни да рискуват ресурсите си, за да постигнат печалба; имат енергия в изобилие и понякога са нетърпеливи; винаги мислят за бизнеса си и как да увеличат пазарния си дял. Бизнесът и неговият успех, желанието и „тръпката“, докато се постига този успех, са нещото, което държи предприемачите будни през нощта. Те постоянно мислят какво още могат да направят, какво трябва да направят, за да се развият непрекъснато. Успешните предприемачи непрекъснато четат, проучват и търсят начини за подобряване на бизнеса. Страстта е сред най-важните черти на успешния предприемач. Той наистина обича работата си и изпитва радост, когато резултатите надхвърлят очакванията му.

2. *Дисциплинирани, упорити и самоуверени.* Успешният предприемач е достатъчно дисциплиниран, за да предприема стъпки всеки ден, стремейки се да постигне своите цели. Той е съсредоточен върху работата и полага системни усилия да премахва всяка пречка. Предприемачът вярва в себе си, уверен е и посветен на бизнеса.

3. *Адаптивни и гъвкави.* Успешните предприемачи приветстват всички идеи за оптимизация или персонализиране, които могат да подобрят предлагането на продуктите и услугите, да задоволят потребностите на клиентите и пазара. Предприемачите се нуждаят от стабилна визия и посока, но същевременно са изправени пред много неизвестни. Те са готови да променят първоначалните си планове и стратегии, отворени са към промяната.

4. *Креативни.* Важен аспект на предприемаческата креативност е умението да се правят връзки между привидно несвързани събития или ситуации. Предприемачите често предлагат решения, които са синтез на други елементи. Те имат творческия капацитет да идентифицират и преследват възможностите, притежават интуиция и развити умения за продажба, убедителни и упорити са.

5. *Решителни.* Предприемачите не се страхуват от провал, а възприемат поражението като възможност за следващ успех. Те са решени да положат всички усилия, за да постигнат успех, така че опитват отново и отново, докато не постигнат желания резултат. Успешните предприемачи не вярват, че нещо не може да бъде направено.

6. *Вдъхват доверие.* Предприемачите не (си) поставят въпроси за това дали могат да успеят или дали заслужават да успеят. Те са уверени, знаят, че ще успеят, излъчват доверие и увереност за всичко, което правят.

7. *Притежават „отворен ум“*. Предприемачите осъзнават, че всяка ситуация е потенциална бизнес възможност. Те непрекъснато създават идеи за усъвършенстване на работните процеси, повишаване на ефективността, разширяване на уменията на хората и др.

8. *Притежават знания за продуктите (услугите) и пазара*. Предприемачите познават своя продукт и пазара, на който го предлагат. Повечето стават успешни, защото създават нещо, което все още не съществува или значително подобрява съществуващ продукт.

9. *Самостоятелни стартери*. Предприемачите знаят, че ако трябва да се направи нещо, трябва да започнат сами. Те задават параметрите и гарантират, че проектите следват този път. Предприемачите са активни, не чакат някой да им даде разрешение.

10. *Конкурентни*. Много нови предприятия се създават на база решението на една личност, че може да свърши работа по-добре от друг. В допълнение, успешният предприемач ще съумее по най-подходящ начин да подчертае успеха на собственото предприятие.

11. *Притежават визия*. Една от отговорностите на предприемача като основател и мениджър на предприятието е да знае в каква посока да развива бизнеса си.

12. *Притежават превъзходни бизнес умения*. Предприемачите са в състояние да създават вътрешните системи, процедури и процеси, необходими за осъществяването на успешен бизнес, насочен към паричните потоци, продажбите и приходите. Успешните предприемачи притежават добри организационни умения и умения за ефективно планиране (не свръх планиране). Предприемачеството е свързано с изграждане на бизнес и управление на ограничени ресурси (включително време, пари и лични взаимоотношения), което изисква планиране. Успешните предприемачи разполагат с действащ план, но са и способни да се справят с непредвидени възможности.

13. *Умеят да работи с хора*. Предприемачите имат силно развити комуникативни умения да продават продукта и да мотивират персонала си. Те умеят да изтъкват ползите от всяка ситуация и да учат другите на успех.

14. *Притежават силна работна етика*. Успешните предприемачи често първи идват на работа и последни си тръгват. Те работят и през почивните дни, за да са сигурни, че резултатът ще отговаря на очакванията им. Умът им е непрекъснато ангажиран с работата, независимо дали са на или извън работното им място.

15. *Поемат рискове*. Предприемачите са рискови играчи, готови да се „гмурнат“ дълбоко в бъдещето и несигурността. Но не всички рискови предприемачи са успешни. Успешните предприемачи са склонни да рискуват време и пари за нещо неизвестно, но също така запазват ресурси, променят планове, разполагат с резерви, реагирайки бързо.

Някои качества и характеристики са вродени, а други – могат да бъдат създадени и „подхранвани“. Независимо от начина на тяхното създаване, всички те могат да се класифицират на три нива: доминиращо, допринасящо и подкрепящо ниво.

Въз основа на проучване на Gallup сред 2500 предприемача (насочено към идентифициране на това какво е необходимо, за да се създаде бизнес, да се мащабира, да се реализира печалба и да се разкриват работни места) се обобщават десет ключови таланти на успешния предприемач: *бизнес фокус, увереност, креативно мислене, делегиране, решимост, независимост, търсене на знания, насърчаване, изграждане на отношения и поемане на риск* (вж. табл. 2.1).

Таблица 2.1

Таланти на успешния предприемач, предизвикателства и опорни точки за действие

Характеристики	Предизвикателства	Отправни точки за действие
1. Бизнес фокус		
Ориентиран към печалба, планира растеж, има ясни цели, привежда действията си в съответствие с бизнеса, предприема значими действия	Понякога губи от поглед клиентите	Използване на графици и опорни точки, ясно общуване, фокусиране върху човешкия елемент, задълбочено проучване
2. Увереност		
Самоосъзнаване, убеденост в способността си да постига успех, ориентиран към действия, проактивен	Прекомерна увереност, свръх-ангажиран	Планиране на бъдещите действия, подготовка за непредвидени ситуации, получаване на разнообразна обратна връзка, избягване на капана „скорост“
3. Креативно мислене		
„Изгаряне“ на много идеи, любопитен, бързо се учи, изследовател, с въображение, бдителен	Трудно работи в екип, често избухва	Балансиране между настояще и бъдеще, използване на показатели, приоритизиране, използване на проста структура, учене от неуспехите
4. Делегиране		
Сътруднически, разпознава и използва способностите на хората, насърчава приноса на екипа	Пренебрегва отговорността, прави комуникационни пропуски	Изпълняване на процесите и използване на уменията съгласно плана, ефективна обратна връзка
5. Решимост		
Упорит и устойчив в действията си, нетърпелив да действа и да се сблъска с препятствия, не се възпира от пречките	Придържа се към неуспешната стратегия, съжалява за неуспешните стъпки	Споделяне на своя оптимизъм, партниране с креативни хора, съсредоточаване върху „голямата картина“, бдителност относно околната среда
6. Независимост		
Решителен, вярва в себе си, поставя си много задачи, отговорен, притежава множество компетенции	Може да прегрее, трудности при развитието на екипа за мащабиране на предприятието	Съсредоточен върху основната цел, създава съюзи, делегиране, избягване прикращността към собствения продукт
7. Търсене на знанието		
Очаква и използва знанията, набира подробна информация, възприема и използва знанието като актив	Генерира твърде много нови идеи, твърде много опорни точки	Описване и споделяне на идеи, приоритизиране, използване на външни ресурси, създаване на ясна пътна карта за промени
8. Насърчаване		
Комуникатор, говори смело, разказвач, посланик, убедителен, ентузиазизиран	Става „сляп“ за недостатъците, липсва обективност	Преповтаряне на историята си, използване на множество медии, изграждане на широка общност от „мисионери“ и „шампиони“
9. Изграждане на връзки		
Влиза във взаимнополезни връзки на и извън работното място, отворен, социално осведомен, почтен	Управление на времето, фокус, липса на разнообразие в мрежите	Разнообразяване и подновяване на мрежите, реципрочност, разбиране на местната социална картина, селективност
10. Поемане на риск		
Оптимист, взема рационални решения, харизматичен, уверен, желае да спечели, справя се със сложността	Прекомерна увереност, грешки в преценката, бързана	Поемане на допълнителни рискове, „охлаждане“, изучаване на пътната картата, сценариите и средата, систематично експериментиране

Източник: Rao, M. (2014, December 25). *The 10 qualities of a successful entrepreneur: which of these are your strengths?* Retrieved December 19, 2017 from <https://yourstory.com/2014/12/10-qualities-successful-entrepreneur-strengths/>.

Центърът за международна частна инициатива „Prosperity Papers“ прави множество проучвания, като на база дългогодишни свои систематизации структурира уменията на предприемача в три групи:

✓ **необходими (задължителни)** – изключително добри комуникативни умения, самостоятелна организация на труда, спазване на деловия тон на общуване, културно, търпеливо, любезно и коректно отношение към клиентите, стремеж към поддържане и повишаване на високо професионално ниво, поемане на лична отговорност, делови и представителен стил на облеклото;

✓ **желателни (допустими)** – работа под напрежение при високо натоварване, издръжливост на стресови ситуации, инициативност за подобряване на организацията на работа, умение за работа с различни типове хора;

✓ **противопоказни (критични)** – дефицити и затруднения в общуването, избягване на отговорност, липса на коректност и честност, и др.

Независимо от голямото разнообразие в мненията и становищата на социолозите и психолозите, както и в съвкупностите от качества и умения, които се изследват, навсякъде се откроява едно обобщаващо качество – стремеж към лидерство навсякъде и във всичко. Като цяло, личността на предприемача се разглежда като *синтез от психически, интелектуални и физически качества*.

При разкриване на предприемаческите качества е необходимо да се отчита връзката на предприемача със собствеността, тъй като тя оказва отражение върху спецификата на функциите относно отговорността, риска и разпореждането със собствеността. Възможни са три варианта:

- *Предприемачът е собственик* (на капитала или на другите фактори за създаване на нова стойност). Отговорността и рискът за избора на област на инвестиране се поемат от собственика предприемач. Той управлява бизнеса и организира цялостната дейност в зависимост от своите възможности, знания, опит, контакти и др. Силно мотивиран е да взема ефективни решения, тъй като от тях зависи съществуването на неговата собственост.

- *Предприемачът е мениджър* (висококвалифициран наеман работник в областта на управлението). Предприемачът изпълнява само мениджърски функции. Мотивацията му се различава съществено от мотивацията на предприемача собственик. Мениджърът е мотивиран да запази работното си място за по-продължително време, като носи отговорност единствено за организирането и изпълнението на решенията, взети от собственика.

- *Комбинация между двата варианта* – предприемачът е (съ)собственик и изпълнява и управленски функции.

Предприемаческата практика е доказала съществуването на следните **типове предприемачи**:

- предприемач – собственик;

- вътрешен предприемач;
- предприемач – мениджър;
- предприемач – икономически агент.

Профилите на различните типове предприемачи се характеризират с комбинация от следните **четири измерения**: изпълнител; аналитик; интегратор и откривател.

В зависимост от *нивото на готовност за създаване на иновативни идеи*, могат да се разграничат следните **видове предприемачи** (Chand, 2017, December 18, Yourarticlelibrary.com; Businessjargons.com):

1. *Иновативни предприемачи*: създават нови идеи, продукти, производствени методи или процеси, откриват потенциални пазари и извършват структурни промени в предприятието. Това са бизнес лидерите, които допринасят за икономическото развитие на страната. Иновативните предприемачи притежават способността да предвиждат търсенето на стоки и услуги. Те са винаги готови да поемат риск. Иновации, като създаването на малката кола „Tata Nano“ и предлагането ѝ от Ratan Tata на значително по-ниска цена; организираните продажба на дребно от Kishore Biyani; превръщането на мобилните телефони в общодостъпни от Anil Ambani и др., са творения на иновативни предприемачи.

2. *Имитиращи предприемачи*: не правят подобрения, а имитират технологии, процеси и методи, инициирани от други (иновативните предприемачи). Причина за подобно поведение е средата, в която функционира бизнесът им – слаба индустриална и институционална основа, затрудняваща иницирането на иновативни идеи. Този тип предприемачи намира широко поле за изява в недостатъчно развити региони. Броят им е значителен. Изграждането на малки търговски комплекси е дело на имитирация тип предприемачи. Всички малки производители на автомобили към настоящия момент са имитиращи предприемачи.

3. *Фабиански¹ предприемачи*: скептични са относно промените, които трябва да се направят в предприятието; не показват инициатива за визуализиране и прилагане на нови идеи и иновации; чакат иновациите да бъдат достатъчно време тествани от други или очакват някакво развитие, което да ги мотивира да иницират, освен ако има непосредствена заплаха за самото им съществуване.

4. *„Търтеи“² предприемачи*: лицата, които са доволни от режима и скоростта на бизнеса си, не са склонни да се променят и не проявяват интерес да завоюват пазарно лидерство. Те са силно консервативни и не искат да правят промени в предприятието, дори при риск да претърпят загуби.

5. *„Социални предприемачи“*: задвижват социалните иновации и трансформации в различни области, включително образование, здравеопазване, човешки и трудови права, околна среда и развитие на предприятията. С усърдие, типично за предприемач, те реализират цели, свързани например с намаляване на бедността. Пример за социален предприемач е д-р Mohammed Yunus от Бангладеш, който стартира Gramin Bank.

¹ От английската дума „fabian“ – човек, стремящ се към победа, по-скоро чрез забавяне, отколкото чрез решителни действия.

² От английската дума „drone“ – човек, който живее от труда и на гърба на другите.

Към посочените типове предприемачи могат да се добавят *още два типа* (предвид нарастващата роля на специфичните групи лица, чиито представители са те), а именно:

6. *Копренъори* (ко-предприемачи – *Copreneurs*): две лица, фокусирани върху извършването на една и съща стопанска дейност (Greenhaus & Callanan, 2006), най-често, когато съпругът и съпругът заедно стартират и управляват бизнес начинание. Появата на този тип предприемачи е отражение на факта, че ролята на жените в бизнеса все повече нараства. Ко-предприемачеството е най-бързо разрастващият се сегмент на семейния бизнес (Seymour, 2002).

7. *Жени-предприемачи*: предвид специфичния профил на тази група лица от гледна точка на признака „пол“, те се обособяват в самостоятелна група. Ролята и приносът на жените предприемачки не само нарастват, но и все повече институции и стратегически документи потвърждават значимостта им и предлагат инструментите за стимулиране и подкрепа на тяхната активност в полза на икономиката и обществото.

В литературата се идентифицират различен брой функции на предприемача. Някои изследователи обособяват специфична група **предприемачески функции**, наред с други три групи – *управленски, организационни и търговски функции* (виж. фиг. 2.1).



Фиг. 2.1. Функции на предприемача

Източник: Sinha, D. 4 Main Functions of an Entrepreneur (Explained With Examples). Retrieved December 18, 2017 from http://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneur/4-main-functions-of-an-entrepreneur-explained-with-examples/40646_

В доминиращата си част изследователите се обединяват около следните **основни функции** на предприемача (Nipun, Economicsdiscussion.net/entrepreneurs; Chand, 2017, December 18, Yourarticlelibrary.com):

1) *Вземане на решения*. Основната задача на предприемача е да решава политиката на производство. Предприемачът трябва да определи какво, колко, как и къде

да се произвежда, как да се продава, какви да са мащабът на производството и съотношението, в което да се съчетават различните производствени фактори, т.е. да взема жизненоважни бизнес решения, свързани с покупката на производствените фактори и продажбата на готовите стоки или услуги.

2) *Контрол върху управлението.* Управлението и контролът на бизнеса се извършват от самия предприемач. Поради тази причина предприемачът трябва да притежава висока степен на управленска способност да избира подходящия тип лица, които да работят с/за него. Въпреки че в предходни десетилетия изследователите считат тази функция за водеща, важноста ѝ през последните години намалява, тъй като бизнесът в днешно време се управлява все повече от платени мениджъри.

3) *Иновации.* Предприемачът използва творческите си способности да прави нови неща и да се възползва от възможностите на пазара. Той не вярва в статуквото и винаги търси промяната.

4) *Изследвания.* Предприемачът е практичен мечтател, който финализира идеята само след като е обмислил различните възможности. Той анализира силните и слабите страни, като прилага аналитични техники, тества приложимостта им, допълва ги с емпирични констатации, след което избира най-добрата алтернатива и я прилага на практика.

5) *Поемане на риск.* Съвременното производство е високорисково, тъй като предприемачът е длъжен да произвежда стоки или услуги в съответствие с бъдещото им търсене. Той е винаги готов да поема рискове и да понесе загуби от реализацията на нови идеи и проекти.

6) *Развитие на управленски умения.* Работата на предприемача включва използването на управленски умения, които развива, докато планира, организира, наема персонал, ръководи, контролира и координира бизнеса. Неговите управленски умения се засилват още повече, когато се стреми да постигне равновесие между предприятието и средата на функциониране. Когато размерът на бизнеса нарасне значително, предприемачът може да наеме професионални мениджъри за управление на бизнес операциите.

7) *Разпределение на приходите.* Предприемачът трябва да установи баланс и да направи подходящо разделяне на печалбата между отделните фактори на производство. Дори и при загуби, той трябва да плаща наеми, лихви, заплати и др.

8) *Катализатор на икономическото развитие.* Предприемачът играе важна роля за ускоряване на темпа на икономическо развитие на страната, като открива нови възможности за използване на наличните ресурси и максимално ги оползотворява.

9) *Преодоляване на съпротивата за промяна.* Иновациите обикновено са в противовес на хората, защото оказват натиск да променят съществуващите модели на поведение. Предприемачът обикновено първо сам изпробва новата идея, а след успешното ѝ прилагане – предоставя тази идея на разположение на другите в тяхна полза. По този начин той проправя пътя за приемане на неговите идеи и от други. Това е

отражение на волята, ентузиазма и енергията, които притежава и които му помагат да преодолее съпротивата на обществото към промяна.

Peter Kilby идентифицира тринадесет функции на предприемача, които включват и някои от управленските функции (Kumar, School of Open Learning, University of Delhi):

- 1) Възприемане на пазарните възможности.
- 2) Осигуряване на входящи ресурси.
- 3) Управление на оскъдни ресурси.
- 4) Маркетинг на продуктите и реагиране на конкуренцията.
- 5) Справяне с обществената бюрокрация (концесии, лицензии и данъци).
- 6) Управление на човешките взаимоотношения в рамките на предприятието.
- 7) Управление на взаимоотношенията с клиентите и доставчиците.
- 8) Управление на финансовите ресурси.
- 9) Управление на производството (контрол чрез писмени досиета, надзор, координиране на входящите потоци с поръчки, поддръжка).
- 10) Управление изграждането на предприятието и последващото му функциониране.
- 11) Индустриално инженерство (свеждане до минимум на вложените материали в даден производствен процес).
- 12) Подобряване на процеса и качеството на продуктите/услугите.
- 13) Въвеждане на нови производствени техники и продукти.

Броят и наименованието на посочените функции могат да се променят в зависимост от размера, вида и параметрите на новосъздаваното предприятие. Независимо от разнообразието в мнения на различните изследователи, функциите на предприемача могат да се сведат до **три основни функции**: *иновации, поемане на разумен риск и организация и управление на предприемаческата дейност.*

2.2. Фактори, влияещи върху формирането и изграждането на „фигурата” на предприемача

За формиране и изграждане на личността на предприемача е необходимо да се формулират и анализират факторите, които въздействат върху индивида и неговото поведение. Съществени сред тях са знанията и опитът, трудовата мотивация, начинът на мислене, начините на общуване и поведението спрямо колеги, семейството, приятели и др., спецификата на средата, в която е израснал и в която работи и др. Купър предлага обобщена рамка на факторите, които способстват за развитие на предприемача и за формиране на неговата нагласа за вземане на предприемачески решения. Тези фактори той класифицира в **три групи**:

- Произход и среда на живот през периода на изграждане и формиране на индивида – те влияят върху мотивацията, разбиранията и възприятията на индивида, знанията и уменията, получени като генетично наследство и др.;

- Предприятия, за които лицето е работило преди стартиране на предприемаческия бизнес – те оказват въздействие върху местоположението и характеристиките на дейността на новото предприятие;

- Фактори на обкръжаващата среда, извън предприятието – въздействат върху предразположението на предприемача за стартиране на ново предприятие.

Според *източника и обхвата* **факторите** могат да се разграничат на две основни групи, свързани с *личността на предприемача* и със *средата, в която осъществява предприемаческата си дейност*:

1) **Фактори на личността**. Личностните фактори, които се превръщат в основни компетенции на предприемачите, включват:

- ✓ Инициативност (прави нещата преди да бъдат поискани).
- ✓ Проактивност (идентифицира и използва възможностите).
- ✓ Постоянство (работи с усърдие, концентрация и по всякакъв начин за преодоляване на препятствията, никога не се отказва от успеха).
- ✓ Решаване на проблеми (възприема новите идеи и прилага иновативни решения).
- ✓ Убедителност (убеждава клиенти и финансисти да подкрепят неговия бизнес, работи за развитие и поддържане на връзките).
- ✓ Самоувереност (взема и се придържа към решенията си).
- ✓ Самокритичност (учи се от собствените грешки и от преживяванията на другите).
- ✓ Плановик (събира информация, подготвя предприемачески план и следи за изпълнението му).
- ✓ Поемане на риска (основното качество).

2. **Фактори на околната среда**. Тези фактори се отнасят до условията, при които предприемачът трябва да работи. Позитивните характеристики на фактори като политически климат, правна система, икономически и социални условия, пазарни ситуации и др. допринасят значително за успешния старт и за растежа на предприемаческия бизнес. Например, политическата стабилност в страната е абсолютно необходима. Честите политически протести, стачки и др. възпрепятстват икономическата активност и самоинициатива. Нелоялните търговски практики, нерационалната парична и фискална политика са пречка за разрастване на предприемачеството. Повисоките нива на доходите, желанието за нови продукти и сложни технологии, потребността от по-бързи транспортни и комуникационни средства са фактори, които стимулират предприемачеството.

Целенасоченото проучване, идентифициране и обвързване на факторите на успеха и причините за провала на предприемаческия бизнес може да предпази предприемачите от вече допускани грешки и да съдейства за стимулиране на предприемаческата дейност.

Основните **фактори за успех на предприемаческата дейност** са следните:

1) *Инициативност*. Това е първият и най-важен фактор за предприемача. Всички други фактори за успех нямат толкова голямо значение, ако човек се страхува да предприеме реални действия.

2) *Предприемачески ум*. Необходимо е съобразяването с и успешното управляване на значителен брой сложни и специфични по съдържание ситуации, да се решават множеството проблеми. Интелигентността може допълнително да допринесе за уникалност на предприятието, тъй като това е нещо, което не може да бъде копирано от другите.

3) *Предприемаческа креативност*. Предприемачът трябва да е креативен, ако иска да бъде уникален, предлаганите от него продукти и услуги – разпознаваеми и предпочитани, а бизнесът му – с потенциал да се развива непрекъснато.

4) *Голям талант*. Талантът е нещо вродено в един предприемач. Но понякога талантът е нещо, което лесно може да бъде заменено със знания и умения.

5) *Предприемачески познания*. Предприемачите са лица, които трябва да имат задълбочени и широкообхватни познания за бизнеса, който са започнали. Тези знания ще увеличат потенциала на предприемаческата бизнес енергия и в голяма част ще допринесат за успеха на предприятието.

6) *Предприемачески умения*. Отделните видове предприемачи и видове дейности се нуждаят от различни (специфични) предприемачески умения, които в редица случаи могат да са от решаващо значение за успеха на бизнеса. Ако предприемачът притежава необходимите знания, но няма умения, не може да се очаква постигането на успех. Необходими са умения за: разработване на предприемаческа стратегия и планове; балансиране на ресурси; осъществяване на подходящ маркетинг; утвърждаване и стабилизиране на пазарите (включит. разкриване на нови пазари); ориентация в бизнес средата; мотивиране на персонала и формиране на нагласа за съпричастност към управлението на предприятието; управление на кариерата на персонала; работа в екип; своевременно контрол върху запасите, използване на оборудването и информационните ресурси на предприятието и др.

7) *Достатъчно опит*. Понякога опитът не е толкова необходим фактор, но е нещо, което ще увеличи потенциала на предприемаческата бизнес енергия. Необходимо предприемачът да използва максимално настоящия и предишния си опит.

8) *Увереност и самочувствие*. Самочувствието е важен фактор за успеха за предприемача. Без увереност в успеха и самочувствие за притежаваните качества и умения предприемачът трудно ще постигне желаните резултати.

9) *Честност (почтеност)*. Честността е изключително важна за всеки бизнес. Понякога обаче тя може да бъде и най-големия враг на предприемача.

10) *Търпение и упорита работа*. Хората „с късмет“ считат, че няма лесен начин да постигането на успех. Късметът идва при тези, които работят упорито. Предприемачът трябва да е търпелив и готов да продължи, дори и да загуби първата битка.

11) *Поддържане на фокуса.* Големите предприемачи се фокусират върху възможността, когато другите не виждат нищо. Този фокус и интензитет помагат за недопускане на напразни усилия и разсейване от целта. Повечето предприятия не остават фокусирани върху мисията, поради факта, че правят твърде много неща по едно и също време, вместо твърде малко, но много добре.

12) *Фокус върху изпълнението.* Успехът не идва непременно от иновациите, а от безупречното изпълнение. Страхотната стратегия сама няма да спечели играта.

13) *Гъвкавост.* Всеки предприемач трябва да бъде гъвкав, да се учи непрекъснато и да се адаптира. В същото време трябва да остане посветен на каузата и мисията на своя бизнес.

14) *Устойчивост.* Устойчивостта е просто отказ да се приеме възможността за прекратяване на дейности и полагане на усилия по пътя за постигане на предприемаческите цели. Важно е да се подтиснат чувствата и желанието за предпазване от действията. Поради тази причина, чувствата и мотивацията са важни, но не са достатъчни, за да се постигне желаният резултат.

15) *Вяра в предприемаческия инстинкт.* Има твърде много променливи в реалния свят, които не могат просто да бъдат поставени в електронна таблица. Електронните таблици изхвърлят резултатите от неточните предположения и дават фалшиво чувство за сигурност. В много случаи сърцето и инстинктът ще са най-добрият водач.

16) *Поемане на премерен риск.* Това наистина е едно от най-важните качества. Предприемачът винаги поема риск при стартиране на бизнеса. Въпросът е как и в каква степен успешният предприемач поема риск? Той поема не всякакъв, а премерен риск.

17) *Контакти.* Повечето връзки означават повече възможности за изграждане на успешен бизнес.

18) *Късмет.* Късметът е психологически фактор. Някои хора могат да кажат, че не са късметлии. Наистина, има „късметлии“, които случайно се намират на точното място, в точното време и с правилната идея. Те обаче са малък процент, а късметът не бива да се разглежда като водещ фактор за успеха.

2.3. Условия и фактори за успех и провал на предприемача

Предприемачите се провалят поради много причини. Сред **факторите, оказващи негативно въздействие върху бизнеса и водещи до фалит на предприятието** могат да се идентифицират следните (Andriole, Forbes, 2016, April 1; Fenn, CBS, 2011, March 14):

1. *Не са достатъчно интелигентни (предприемачите).* Не говорим за IQ, а за предприемаческа интелигентност (EIQ), насочена към цялостното разбиране за бизнеса и възприемането на поредицата конкретни ситуации. Много предприемачи разбират своята идея, но не и пазара, който ще приеме или отхвърли идеята, нито пък разбират как всъщност работят случайните, неконтролируеми, непланирани иновации или кои са истинските конкуренти. Много предприемачи се провалят, защото всъщ-

ност не са предприемачи. Още по-лоши са предприемачите, които вярват, че са страхотни в даден бизнес, за който всички останали вярват, че е ужасен. Ако предприемачът не е в състояние да види какво вижда другите, той е сляп за успеха.

2. *Не знаят „кой кой е“*. Предприемачите често се провалят, защото не могат да отделят приятелите от враговете, не могат да намерят добър счетоводител на непълно работно време и нямат представа как да оценят уменията и опита на правния консултант, не могат да разпознаят умните лоялни партньори и служители, да отделят правилните от грешните инвеститори или как да оптимизират приноса си. Голяма част от предприемачите просто не знаят достатъчно за останалите играчи.

3. *Не намират достатъчно (правилния вид) финансиране*. Предприемачите често се провалят, защото не могат да осигурят правилния вид финансиране в подходящия момент при правилна финансова преценка. Те използват твърде много от собствените си пари и прекалено много средства от приятели и семейство. Предприемачите се провалят, защото не знаят как да ценят фирмените си или етапни инвестиции по срокове. Те не успяват да оценят колко пари са необходими, разпределени по етапи и направления, или как да уважават своите инвеститори.

4. *Имат огромни очаквания*. Макар че понякога е добре да се вярва в чудеса, това не е причина да се стартира нов бизнес. Предприемачите често не успяват, защото сляпо вярват, че това, което правят, е уникално и ще промени света. Ако светът не реагира според техните очаквания, считат, че това не е тяхна грешка, а грешка на света.

5. *Не притежават меки умения*. Ако предприемачът не може да слуша и не приема противоположните мнения, той ще се провали.

6. *Имат лоши партньори*. Предприемачите се провалят, защото работят с: грешните колеги, които са съгласни с всичко, което предприемачът казва; „добри“ партньори, които използват предприемача, за да насочват собствените си продажби; юридически съветник, който „урежда“ ненужни такси; бизнес консултанти, които възприемат предприемача единствено като източник на доходи и др. Тези предприемачи нямат целеви филтър, чрез който да пресяват хората.

7. *Осъществяват неефективни продажби*. Предприемачите се провалят, защото не могат да продадат на правилните клиенти в точното време на правилната цена. Продажбите при представяне на продукт/услуга на пазара се различават съществено от продажбите, които предприятието прави на по-късен етап – бързо, с инерцията на клиента, възприел продукта и услугата като ценни.

8. *Невидими са за пазара*. Предприемачите често се провалят, защото техните предприятия са невидими за света, защото не отделят средства за маркетинг и PR, особено, когато парите не стигат. Интелигентните предприемачи извеждат „на светло“ достатъчно рано и често своите продукти и услуги – чрез всички възможни медии (особено цифровите).

9. *Статични са („парализирана ос на въртете“)*. Предприемачите често се провалят, защото не могат да се адаптират към непредвидими събития и условия. За

всяко стартиращо предприятие се изисква гъвкавост и адаптивност спрямо средата, промяна на опорните точки и „завъртане“ според обстоятелствата. Неуспешните предприемачи не могат да се ориентират. Те следват упорито възприетия курс, дори когато всички останали виждат, че грешат.

10. *Не притежават усет за точна реакция.* Предприемачите често се провалят, защото не могат да преценят навреме крайния изход. Добрият предприемач притежава инстинкт и усет, позволяващ му да направи правилната преценка за резултатите малко след навлизането на пазара и да определи поведението на конкурентите (в рамките най-много на 1 г. от стартирането на бизнеса). При неблагоприятни индикации, той прави достатъчно рано правилния избор за изход от бизнеса – придобиване, сдружаване, рекапитализация или друг вариант.

Към по-важните **причини за фалит на предприемача и на неговото предприятие** могат да бъдат отнесени следните:

- ✓ липса или недостатъчни компетенции за работа с хора;
- ✓ неумение за оценяване на кандидатите и подбор на подходящ персонал;
- ✓ неумение за стратегически анализи и за прогнозиране поведението на пазара и на конкурентите;
- ✓ неумение за разработване на предприемачески план и за рационално организиране на финансовата дейност на предприятието;
- ✓ липса на нагласа за привличане на консултанти и експерти при решаването на глобални проблеми;
- ✓ неправилно формулирани цели;
- ✓ нерационална система за поддържане на квалификацията и реструктуриране на персонала;
- ✓ използване на остарели технологии;
- ✓ неумение за поемане на риск;
- ✓ неумение да се предвижда поведението на конкурентите, подценяване на тяхната дейност и на възможността за поява на нови конкуренти;
- ✓ нарушаване на законите и на нормативната уредба;
- ✓ неумение да се организира работата на персонала, да се разпределят задачите, както и да се мотивира за ефективна работа и др.

Основни дефиниции на понятието „предприемач“

Дефиниция	Автор
Предприемачите купуват на определени цени в настоящия момент и продават на несигурни цени в бъдеще. Предприемачът е носител на несигурност.	Cantillon, 1755/1931
Предприемачите са „прожектори“.	Defoe, 1887/2001
Предприемачите се опитват да предскажат и да действат при промяната на пазарите. Предприемачът носи несигурността на пазарната динамика.	Knight, 1921, Knight 1942
Предприемачът е човек, който притежава привилегията да упражнява контрол над рационалното бюрокралично знание.	Weber, 1947
Предприемачът е иноваторът, който извършва промени в рамките на пазарите чрез осъществяването на нови комбинации. Те могат да приемат няколко форми: <ul style="list-style-type: none"> • въвеждане на нов продукт; • въвеждане на нов метод за производство; • откриване на нов пазар; • използване на нов източник на доставка на нови суровини или части; • въвеждането на новата организация в която и да е индустрия. 	Schumpeter, 1934
Предприемачът винаги е спекулант. Той се занимава с несигурните условия на бъдещето. Неговият успех или неуспех зависи от правилността на неговото очакване на несигурни събития. Ако той не успее да разбере нещата, които ще дойдат, той е обречен ...	von Mises, 1949/1996
Предприемачът е координатор и арбитър.	Walras, 1954
Предприемаческата дейност включва идентифициране на възможности в рамките на икономическата система.	Penrose, 1959/1980
Предприемачът разпознава и действа въз основа на възможностите за печалба, по своята същност арбитър.	Kirzner, 1973
Предприемачеството е акт на иновация, включващ предоставяне на съществуващи ресурси с нов капацитет за производство на богатство.	Drucker, 1985
Основният акт на предприемачеството е нов вход. Новото навлизане може да бъде постигнато чрез въвеждането на нови или установени пазари с нови или съществуващи стоки или услуги. Новото навлизане е акт на навлизане на ново предприятие, било то чрез стартираща фирма или съществуваща фирма, или чрез „вътрешно корпоративно предприятие“.	Lumpkin & Dess, 1996
Сферата на предприемачеството включва проучване на източниците на възможности; процесите на откриване, оценка и използване на възможностите; и групата от хора, които ги откриват, оценяват и използват.	Shane & Venkataraman, 2000
Предприемачеството е контекстно зависим социален процес, чрез който индивидите и екипите създават богатство, като обединяват уникални пакети от ресурси, за да използват възможностите на пазара.	Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003
Предприемачеството е начин на мислене и процес на създаване и развитие на икономическа дейност чрез съчетаване на поемането на риск, креативността и/или иновацията с доброто управление в рамките на нова или съществуваща организация.	Commission of the European Communities, 2003

Източник: Ahmad, & N. Seymour, R. *Defining entrepreneurial activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection* <https://www.oecd.org/std/business-stats/39651330.pdf>.

III. Ключови думи

- качества на предприемача;
- функции на предприемача;
- типове предприемачи;
- фактори, формиращи предприемача;
- фактори, влияещи върху успеха на предприемача;
- фактори, съдействащи за провала на предприемача.

IV. Резюме на темата

Предприемачът е личност, която непрекъснато генерира бизнес идеи и полага целенасочени усилия да ги трансформира в рационални успешни решения и действия, в зависимост от възможностите и потребностите на пазара. Той планира, организира и управлява даден бизнес, поемайки множество рискове. Често пъти сам инициира нови потребности и организира тяхното задоволяване. Успешните предприемачи притежават редица общи качества и характеристики. Те са: мотивирани, работещи със страст, дисциплинирани, упорити и самоуверени, адаптивни и гъвкави, креативни, решителни, вдъхват доверие, притежават „отворен ум“, притежават знания за продуктите и пазара, самостоятелни стартери, конкурентни, притежават визия и превъзходни бизнес умения, умения за работа с хора, силна работна етика, поемат рискове и др. Някои качества и характеристики са вродени, а други – допълнително се създадат и развиват. Всички те могат да бъде класифицирана на три нива: доминиращи, допринасящи и подкрепящи. Уменията на предприемача могат да се структурират в три групи: необходими (задължителни), желателни (допустими), противоположни (критични).

Предприемаческата практика е доказала съществуването на следните типове предприемачи: предприемач-собственик, вътрешен предприемач, предприемач-мениджър, предприемач-икономически агент. Профилите на различните типове предприемачи се характеризират с комбинация от следните четири измерения: изпълнител; аналитик; интегратор и откривател. В зависимост от нивото на готовност за създаване на иновативни идеи, могат да се разграничат няколко вида предприемачи: иновативни предприемачи, имитиращи предприемачи, фабиански предприемачи, „търтеи“ предприемачи и социални предприемачи. Основни функции на предприемача са: вземане на решения, контрол върху управлението, разпределение на приходите, изследвания, развитие на управленски умения, поемане на риск, иновация, катализатор на икономическото развитие, преодоляване на устойчивостта на промяната.

Според източника и обхвата факторите, влияещи върху формирането на фигурата на предприемача, могат да се разграничат на две основни групи: свързани с личността на предприемача и със средата, в която осъществява предприемаческата си дейност. Основните фактори за успех на предприемаческата дейност са следните: ини-

циативност, предприемачески ум, предприемаческа креативност, голям талант, предприемачески познания, предприемачески умения, достатъчно опит, увереност и самочувствие, честност (почтеност), търпение и упорита работа, поддържане на фокуса, фокус върху изпълнението, гъвкавост, устойчивост, вяра в предприемаческия инстинкт, поемане на премерен риск, контакти, късмет. Сред факторите, оказващи негативно въздействие върху бизнеса и водещи до фалит на предприятието, могат да се идентифицират следните: недостатъчна интелигентност, непознаване кой кой е, ненамиране на достатъчно финансиране, огромни очаквания, липса на меки умения, работят с „лоши“ партньори, неефективни продажби, невидими на пазара, липса на гъвкавост и адаптивност, липса на усет за точна реакция при неизбежен край на бизнеса.

V. Препоръчана литература

- Chand, S. *Entrepreneurship: Characteristics, Importance, Types, and Functions of Entrepreneurship*. Retrieved December 18, 2017 from <http://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneur/entrepreneurship-characteristicsimportance-types-and-functions-of-entrepreneurship/5228>.
- DiPiazza, D. (2017, May 2). *Rich20Something: Ditch Your Average Job, Start an Epic Business, and Score the Life You Want Hardcover*. New York: Penguin Random House.
- Fenn, D. (2011, March 14). *Top 10 Success Factors for Entrepreneurs*. Retrieved December 19, 2017 from <https://www.cbsnews.com/news/top-10-success-factors-for-entrepreneurs/>.
- Greenhaus, J.H. & Callanan, G.A. (2006). *Encyclopedia of Career Development*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kumar, V. *Entrepreneurship & Small Business*. Course B.A. Program. School of Open Learning. University of Delhi. Retrieved December 21, 2017 from <https://sol.du.ac.in/mod/book/view.php?id=1240&chapterid=891>
- Nipun, S. *Top 5 Functions of an Entrepreneur*. Retrieved December 21, 2017 from <http://www.economicdiscussion.net/entrepreneurs/top-5-functions-of-an-entrepreneur-functions-entrepreneurs/25396>.
- Rao, M. (2014, December 25). *The 10 qualities of a successful entrepreneur: which of these are your strengths?* Retrieved December 19, 2017 from <https://yourstory.com/2014/12/10-qualities-successful-entrepreneur-strengths/>.
- Seymour, N. (2002, June). *Copreneurs*. CELCEE Digest. ERIC ED468233, Number 02-03. Adjunct ERIC Los Angeles: Clearinghouse on Entrepreneurship Education, Los Angeles, CA. Retrieved from CELCEE eBook Collection database.
- Seth, S. (2017, December 15). *10 Characteristics of Successful Entrepreneurs*. Retrieved December 19, 2017 from 10 Characteristics of Successful Entrepreneurs | Investopedia <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/101014/10-characteristics-successful-entrepreneurs.asp#ixzz53jKYi7fS>.

Sinha, D. *4 Main Functions of an Entrepreneur (Explained With Examples)*. Retrieved December 18, 2017 from <http://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneur/4-main-functions-of-an-entrepreneur-explained-with-examples/40646>.

10 Qualities of a Successful Entrepreneur. Rich20Something. Retrieved December 19, 2017 from <http://under30ceo.com/10-qualities-of-a-successful-entrepreneur/>.

Types of Entrepreneurs. Retrieved December 20, 2017 from <https://businessjargons.com/types-of-entrepreneurs.html>.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. Какви качества трябва да притежава успешният предприемач, според Вас?
2. Кои са основните функции на предприемача?
3. Какви типове предприемачи можете да разграничите?
4. Какво е Вашето мнение: успешният предприемач се ражда или в процеса на своето развитие човек може да се формира като предприемач?
5. Кои фактори оказват най-голямо въздействие при формиране фигурата на предприемача?
6. Кои са основните фактори, които влияят за постигането на успех от предприемаческата дейност?
7. Кои фактори или причини могат да окажат неблагоприятно въздействие върху хода на предприемаческата дейност и да доведат до фалит?
8. Оказва ли въздействие икономическата дейност, в която оперира предприемачът, върху силата на влияние и подредбата по значимост на факторите за успех на бизнеса?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

1. Съставете личен профил на Вашите черти и качества, които благоприятстват за изграждането Ви като успешен предприемач и съответно – Вашите характерни черти и качества, които биха възпрепятствали или затруднили изпълняването на подобна роля?

2. Разработете чек-лист с въпроси за идентифициране на характерните черти и качества, които трябва да притежава успешният предприемач. Направете мини-проучване сред останалите обучаеми. Обобщете и направете съответните изводи.

3. Съставете списък с най-важните 7 фактора, съдействащи за успеха и най-важните 7 фактора, които биха довели до провал на предприемаческия Ви бизнес, ако предприятието Ви функционира в сектора на хранително-вкусовата индустрия. Ще се променят ли двата списъка, ако управлявате предприятие, произвеждащо машини и или стартиращо бизнес в сферата на услугите?

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. Предприемаческата практика е доказала съществуването на следните типове предприемачи:
 - предприемач-собственик;
 - предприемач-иноватор;
 - вътрешен предприемач;
 - предприемач-мениджър;
 - предприемач-организатор;
 - предприемач-икономически агент.

2. Профилите на различните типове предприемачи се характеризират с комбинация от следните четири измерения:
 - изпълнител;
 - интегратор;
 - аналитик;
 - откривател.

3. В зависимост от нивото на готовност за създаване на иновативни идеи, могат да се разграничат следните видове предприемачи:
 - иновативни;
 - фабиански;
 - финансови;
 - социални;
 - имитиращи;
 - търговски.

4. Големият брой функции на предприемача могат да се синтезират и сведат до следните три основни функции:
 - поемане на риск;
 - финанси;
 - иновации;
 - ресурсно осигуряване;
 - организация и управление;
 - маркетинг и търговия.

5. Уменията на предприемача могат да систематизират в следните три групи:
 - необходими;
 - вродени;
 - желателни;
 - придобити;
 - противоположни.

6. Според източника и обхвата на действие факторите, формиращи фигурата на предприемача, могат да се систематизират на следните групи:
- свързани с личността на предприемача;
 - свързани със семейството;
 - свързани с образователната система;
 - свързани с националната система от механизми и лостове за стимулиране на предприемачеството;
 - свързани със средата, в която осъществява предприемаческата си дейност.
7. През периода на изграждане и формиране на индивида, произходът и средата на живот на бъдещия предприемач оказват влияние върху неговите:
- мотивация;
 - разбираня и възприятия;
 - знания и умения, получени като генетично наследство.
8. През периода на изграждане и формиране на индивида, предприятията, за които лицето е работило преди стартиране на предприемаческия бизнес, оказват въздействие върху:
- знанията и уменията, получени като генетично наследство;
 - местоположението и характеристиките на дейността на новото предприятие;
 - предразположението на предприемача за стартиране на ново предприятие.
9. Фабианските предприемачи са:
- доволни от съществуващия режим и скорост на бизнеса си, не са склонни да се променят и не проявяват склонност да завоюват пазарно лидерство;
 - скептични относно промените, които трябва да се направят в предприятието; не показват инициатива за визуализиране и прилагане на нови идеи и иновации;
 - бизнес лидери, които притежават способността да предвиждат търсенето на стоки и услуги и допринасят за икономическото развитие на дадена страна.
10. Теоретиците и практиците, които проучват фигурата на предприемача, съсредоточават изследователските си търсения в следните ключови направления:
- конструиране моден на успешно предприемаческо предприятие;
 - търсене на отговор на въпроса дали предприемачът се ражда или човек може да се научи на предприемачество;
 - идентифициране на съвкупността от качества, които едно лице трябва да притежава или да придобие, за да се трансформира в предприемач;
 - формиране на съвкупността от характеристики на средата, които благоприятстват развитието на предприемаческия бизнес.

ТЕМА III

РЕКРУТИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛА В МАЛКОТО И СРЕДНОТО ПРЕДПРИЯТИЕ

I. Въведение в учебната тема

Учебната тема „**Рекрутиране на персонала в малкото и средното предприятие**“ цели получаване на познания относно привличането, подбора и назначаването на необходимия персонал. Изясняват се същностните аспекти на обучението и развитието на персонала, трудовото договаряне и трудовите договори.

След нейното усвояване обучаемите ще могат:

- да дефинират процеса на рекрутиране на персонала;
- да разграничават етапите, през които преминава подборът и назначаването на персонала;
- да идентифицират източниците за привличане на персонал и формулират техните предимства и недостатъци;
- да познават същностните аспекти на обучението и развитието на персонала;
- да дефинират проблемните зони и дейности по разработването на програми за обучение на персонала;
- да оценяват ефективността на обучението;
- да дефинират трудовото договаряне и неговите характеристики;
- да разграничават видовете споразумения, сключвани в резултат на колективното трудово договаряне;
- да дефинират видовете трудови договори.

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Същност и етапи на рекрутирането на персонала.
2. Източници на персонал за малките и средните предприятия.
3. Обучение и развитие на персонала.
4. Трудово договаряне и трудови договори.

II. Съдържание на учебната тема

3.1. Същност и етапи на рекрутирането на персонала

Рекрутирането е една от най-важните дейности, свързана с *непрекъснатото възстановяване и поддържане на числеността, състава и структурата на персонала, съобразно текущите и бъдещите потребности на предприятието*. То е широко-обхватно понятие, в което се включват множество процеси и дейности: привличане, подбор и назначаване на необходимия персонал, адаптиране, управление на приемствеността и др. Ключови сред тях са подборът и назначаването. **Подборът и назначаването на персонала** обхващат *процеса на привличане на подходящите кандидати за определена длъжност, преценяване на техните качества от гледна точка на длъжността, звеното и предприятието като цяло, вземане на решение на кого да се направи предложение за работа и назначаване на избраните лица*. (Шопов, Евгениев, Каменов, Атанасова & Близнаков, 2013, стр. 163).

Предприемачите могат да използват **два класически подхода при набирането на необходимия персонал**:

↳ *Ориентация към работата/длъжността*. Кандидатът се избира според изискванията, посочени в длъжностната характеристика. Прави се подробен анализ на информацията за предприятието, отговорностите на новата работа и т.н.

↳ *Ориентация към кандидата*. Данните за потенциалните кандидати не винаги съвпадат с изискванията на длъжността, работата и служебните задължения. В този случай, изискванията се коригират в съответствие с професионалните умения и интереси на новоназначеното лице. Водещи са ценните качества и опит, които притежава.

В процеса на задоволяване на потребностите си от персонал предприемачът демонстрира различно поведение и прилага специфични стратегии. Най-често използва следните **стратегии**:

■ *„Стратегия на покупката”* – предприемачът предпочита да „купува” (наема) „готови” работници и служители от пазара на труда, т.е. добре обучени и притежаващи необходимия опит лица, които своевременно да се впишат в колектива и включат в трудовия процес със съответните рутина, увереност, скорост и качество на изпълнение.

■ *„Стратегия на манифактурата (полуфабриката)”* – предприемачът предпочита да привлича „полуготови” лица за работа на срочен договор, като след изтичане на срока – сключва договор за неопределено време с тези – които отговорят на неговите изисквания и очаквания.

■ *„Парникова стратегия”* – предприемачът привлича и назначава млади хора („зелени” кадри), завършили своето образование сравнително скоро (най-често през последната година), без трудов стаж, но с голям потенциал за развитие, като системно следи и направлява тяхното развитие.

Процесът на подбор и назначаване на персонала обхваща съвкупност от **дейности**, които могат да се разглеждат като негови основни **етапи**:

❶ **Предварително определяне на изискванията към кандидатите** (на база установените реални потребности) – образователни, професионални и индивидуални качества, които потенциалните работници или служители трябва да притежават, за да изпълняват успешно трудовите си задачи. Изискванията към кандидатите се определят въз основа на длъжностните характеристики, като се акцентира върху тези качества на кандидатите, които имат значение за ефективното им *трудова представяне в рамките на съответното предприятие, звено и конкретна длъжност*. Трябва да бъде даден отговор на **два въпроса**: Какви качества е необходимо да притежават кандидатите? На какви изисквания трябва да отговарят кандидатите? Трябва да се внимава критериите за определяне на първоначалните изисквания към кандидатите да не бъдат много занижени и да се получат стотици комплекти документи. Не трябва да се допуска и другата крайност – поради недобра гласност на обявата или поради прекалено високи изисквания, да се отзоват прекалено малко кандидати.

❷ **Привличане на подходящите кандидати** – в рамките на този етап се уточняват и използват различни средства, начини и канали за разпространение на информацията, свързана със свободните длъжности/работни места. Привличането е свързано с дефиниране на изискванията към кандидатите, определяне на източниците на персонал, набиране на потенциални кандидати.

❸ **Проучване на депозираните документи на кандидатите и първоначална секция** – отсяват се тези, които отговарят на неоспоримите изисквания – необходими образование, квалификация, трудов стаж и др. Целта е да се определят най-подходящите кандидати за длъжността и организационната ѝ среда. Обикновено, първото пресяване е само по документи и се извършва на база информацията в тях.

❹ **Оценяване качествата на кандидата** – провеждане на конкурси, интервюта, тестове и др. Преценяват се не само познанията в професионалната сферата, но и личностните качества, характерологични особености и желани личностни и трудови поведения – тип на характера, дарби и таланти, интереси, интелигентност, способност за справяне с работата при рискови и напрегнати ситуации, способност за работа при високо и продължително натоварване, комуникативност, готовност за поемане на големи отговорности, желание за лансиране на нови виждания по дадени проблеми и др.

❺ **Вземане на решение на кого да се направи предложение за работа**. Окончателният избор е функция на обобщаването и оценяването на събраната информация за кандидата. Предприемачът обикновено взема решение въз основа на информацията, получена от следните източници: представените от кандидата документи и формуляри; резултати от използваните методи за селектиране (интервюта, тестове, групова селекция); препоръки и документи от медицински прегледи.

❻ **Назначаване на подходящия кандидат**. Избраните кандидати, които приемат предложението за работа, се назначават и се сключва трудов договор.

3.2. Източници на персонал за малките и средните предприятия

Видът и съдържанието на процеса по привличане на подходящите работници и служители зависи от политиката, която предприятието следва по отношение на персонала и източниците за неговото набиране. Необходимо е предварително да се определят и оценят предимствата и недостатъците на всеки от източниците и да се направи съпоставка между тях.

Предприятията могат да си осигурят необходимите работници и служители от два основни **източника**:

1) **Вътрешен** – привличат се лица от вътрешния трудов пазар. Изборът се прави сред вече работещите в предприятието. Типичен е най-вече за малките и средните предприятия. Микропредприятията обикновено привличан персонал от външния трудов пазар. Най-популярните канали за привличане на кандидати от вътрешния трудов пазар са вътрешноорганизационното повишение и трансферът на работни места. В зависимост от разчетите за необходимия персонал по длъжност и звено се определят потенциалните подходящи кандидати, към които се отправят предложения за заемане на длъжността. Извършва се анализ на вътрешната информация за системата за кариерно развитие (ако има такава) и др.

Предимствата на вътрешния източник за привличане на персонал са следните:

- постига се икономия на време и средства за реклама на свободните длъжности/работни места, често се отчита бърза възвръщаемост на направените инвестиции;
- предпочитанието за привличане на необходимите лица сред вече заетите в предприятието може да се разглежда като своеобразен мотиватор за по-добро трудово представяне;
- това е по-бърз и евтин начин за осигуряване на потребния персонал, най-малкото поради факта, че се пести време за провеждане на задълбочена селекция. по-детайлен е подборът предимно за длъжностите от най-ниските йерархични нива;
- налице е повече информация и по-добро предварително познаване на вътрешните кандидати, в сравнение с кандидатите от външния трудов пазар;
- съществува възможност за кариерно развитие, предимно при по-големите по размер предприятия.

Като *основни недостатъци* на вътрешния източник за привличане на персонал могат да се формулират следните:

- по-трудна подготовка на организационния процес по привличане на кандидатите за новите/вакантните работни места;
- необходимо е разработване, организиране и реализиране на програми за обучение и развитие, което отнема на предприятието допълнителни време и средства;
- налице са възможности за оказване на натиск върху лицата, от които зависи решението за избор на подходящия кандидат;

▪ съществува опасност от възникване на психологически проблеми за кандидатите, които са се надявали, но не са били избрани за вакантните длъжности, включително демотивиране.

2) **Външен** – необходимите работници и служители се набират от външния трудов пазар. Използва се голямо разнообразие от методи и канали за информиране и привличане на кандидати. Въз основа на предварителен анализ на трудовия пазар се прави избор на подходящите **методи и средства** за осъществяване на комуникационна връзка с потенциалните кандидати:

- ✓ средствата за масово осведомяване;
- ✓ рекламни пана;
- ✓ рекламни брошури, някои от които се изпращат директно по пощата;
- ✓ устна реклама;
- ✓ посредничество от страна на работещите в предприятието;
- ✓ трудовите борси/бюра и агенции за заетост;
- ✓ рекламиране в университети, колежи и средни училища;
- ✓ преки контакти с учащите се в съответните образователни структури;
- ✓ Интернет.

Основни *предимства* на външния източник за привличане на персонал са:

- ✓ осигуряване на лица с нови (свежи, иновативни) идеи и информация;
- ✓ привличане на лица с богат организационен опит;
- ✓ по-малка потребност от и по-ниски разходи на средства за обучение;
- ✓ участие в процеса на подбор на по-голям брой кандидати.

Недостатъци на външния източник за привличане на персонал са:

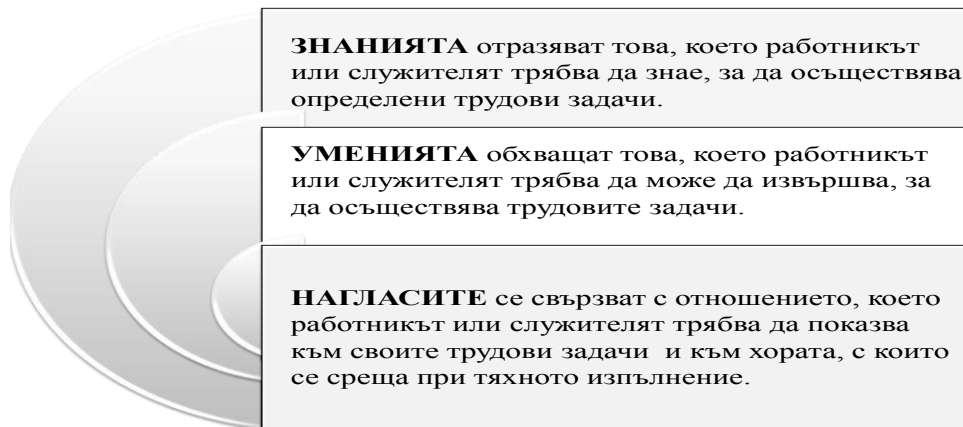
- ✓ по-ограничена информация и по-слабо познаване на кандидатите;
- ✓ по-продължително адаптиране на лицата към новата работна среда;
- ✓ опасност от привнасяне на погрешни/неподходящи методи на работа;
- ✓ по-голям разход на време и средства за организиране и провеждане на подбора.

Изборът на източник (вътрешен или външен) за привличане на кандидати за вакантните работни места се прави след анализ на информацията за състоянието на трудовия пазар. Необходимо е да се даде ясен отговор на следните въпроси:

- Какво е търсенето на работна сила за подобни длъжности от другите предприятия и най-вече – отчита ли се недостиг или излишък на кадри за тези длъжности?
- Какъв размер на трудово възнаграждение се предлага от други работодатели за подобни длъжности и в каква степен предприятието може да е конкурентно на трудовия пазар от гледна точка на работната заплата, която може да предложи?
- В каква степен предлаганата длъжност е привлекателна и какъв е общественият имидж на предприятието?

3.3. Обучение и развитие на персонала

Обучението на персонала е „системен процес на генериране, обогатяване и разширяване на знанията, уменията и нагласите на заетите лица с цел усъвършенстване на тяхното трудово представяне в рамките на длъжностите, структурните звена и предприятието като цяло (Armstrong, 1991, p. 408; Атанасова, 1997, стр. 74) (вж. фиг. 3.1).



Фиг. 3.1. Дефиниции за основните области за въздействие в системата на обучение
Източник: Armstrong, M. (1991). *Handbook of Personnel Management Practice*, London: Kogan Page, p. 408.

Обучението на персонала често пъти се използва паралелно с понятието „**развитие на персонала**“. Развитието „включва обучението и отразява както действително достигнатото равнище в усвояването на професионалните знания и умения, така и придобиването на определени професионални навици“ (Коцев & Коцев, 2008, стр. 111).

В съдържателно-организационен аспект обучението може да се разглежда като съвкупност от няколко самостоятелни и взаимно свързани групи дейности:

- 1) Определяне на потребностите и целите на обучението на персонала.
- 2) Проектиране.
- 3) Организиране и реализиране на програми за обучение.
- 4) Оценяване на ефективността от обучението на персонала.

Всяка от тях включва относително обособени задачи и функции и формира определен етап от процеса на обучение.

Проектирането и организирането на програмите за обучение е свързано с дефинирането на *конкретните дейности по обучението, периода и продължителността на тяхното осъществяване; ресурсите, необходими за реализирането им; обекта (лицата, които ще се обучават) и субекта (лицата, които обучават или управляват този процес) на обучение*. За да се изпълнят, трябва да бъдат последователно решени шест групи проблеми:

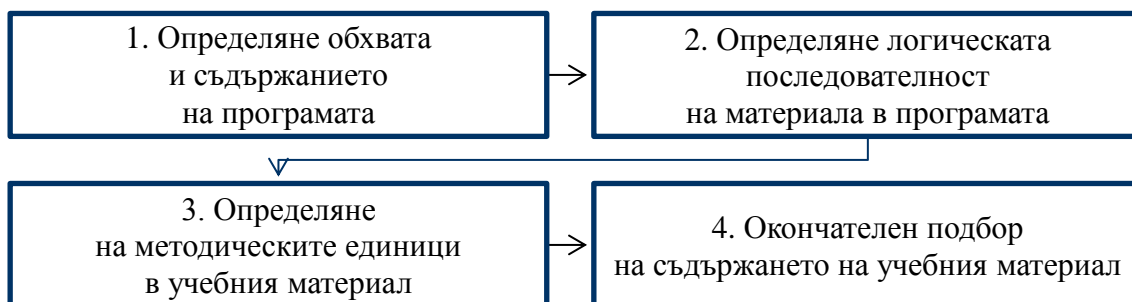
① **Определяне потребностите от обучение на заетите лица.** При разработване на конкретните програми се прави анализ, с цел набиране на информация за *разликата между желаното и действителното равнище на трудово представяне на заетите*, и на тази основа – се формулират аргументи за доказване необходимостта от обучение. За дефинирането на отклоненията и за тяхното преодоляване е необходимо предприемачът да получи отговори на следните въпроси (Атанасова, 1997, стр. 96): Какви са стандартните изисквания към равнището на трудовото представяне и към способностите на изпълнителите? Какво е действителното равнище на трудово представяне и на способностите на изпълнителите?

За да се направи избор на най-ефективните методи и съответно – на съдържанието на самото обучение, трябва да се установят качествените (какво да се изучава, какви навици да се придобиват) и количествените (какъв брой по конкретни категории лица) **потребности от обучение** на отделните категории персонал. Могат да се използват следните основни **методи за набиране на информация и за дефиниране на потребностите**: *наблюдение на работата на лицата и анализ на неблагоприятните резултати/проблемите, възпрепятстващи нормалната трудова дейност; интервю-разговор с мениджърите, работещите и лицата, напускащи предприятието; въпроси към персонала; ежегодно оценяване на трудовото представяне; проучване на отчетната документация за постигнатите резултати; анализ на дългосрочните и краткосрочните планове; проучване на измененията в работата, предявяващи по-високи изисквания към квалификацията на персонала; експертни оценки; индивидуални заявки за обучение от страна на персонала; проучване на опита на други предприятия и др.*

② **Дефиниране на основните характеристики на обучаваните лица.** Най-важният елемент в обучението са самите *обучавани*. Необходимо е да се установят основните характеристики на персонала на база индивидуалните характеристики на работещите (психофизиологични характеристики, възраст, пол, образование, квалификация и др.), тяхното отношение към трудовата дейност и резултатите от нея, а също така от гледна точка на целите, които си поставя предприятието. Способностите и особеностите на работещите, типът на ангажираността им в/към предприятието и мотивираността им за обучение са от особено значение при определяне съдържанието на учебния материал, вида на прилаганите методи, подбора на подходящите преподаватели и осигуряването на ресурсите за обучителната програма.

③ **Формиране и структуриране съдържанието на учебния материал.** *Съдържанието на учебния материал* се определя в зависимост от целите, които си поставя обучението (знанията, уменията и нагласите, които трябва да притежава обучавания в края на програмата), и е в пряка връзка с прилаганите методи за обучение. По време на подготовката за обучение предприемачът и учителите е необходимо да идентифицират *основните характеристики на трудовата дейност*, които трябва да бъдат усвоени и успешно приложени впоследствие. След това, учебният материал се структурира в отделни части/модули, които се подреждат в логическа последователност според връзката между тях и сложността на съдържанието. Изборът на конкрет-

ните знания и умения за усвояване по време на обучението е свързан с ранжиране на посочените по-горе категории и *спазване логиката на алгоритъма за проектиране съдържанието на учебните програми* (вж. фиг. 3.2).



Фиг. 3.2. Дейности при проектиране на съдържанието на учебните програми
Източник: Преработено по: Атанасова, М. (1997). *Подбор и обучение на персонал*.
София: Тракия-М, стр. 117.

Разработващите съдържанието на програмите за обучение следва да отчитат факта, че хората ще бъдат по-мотивирани да учат, когато знаят, че уменията, които придобиват, могат да се приложат веднага или да се използват при изпълнение на ежедневните им задачи и за разрешаване на постоянно възникващи проблеми.

④ **Избор на подходящи методи за обучение.** Един от основните проблеми при проектирането на програмите за обучение е правилният подбор на подходящи *методи за обучение*. В зависимост от това, как обучението се съчетава с или отразява върху начина на извършване на трудовата дейност, методите се разграничават на **две основни групи**: с откъсване и без откъсване от работа.

А. Методи за обучение с откъсване от работа:

Традиционни методи:

✓ **Лекции.** Материалът се представя устно чрез едностранно подаване на информация от преподавател към определена група лица (изключение – при задаване/отговаряне на въпроси). Могат да се използват помощни средства като дъска, плакати, слайдове и др.

✓ **Семинари.** Те са логическо продължение и завършек на лекцията. Целта е да се провери усвояването на лекционния материал и подпомогне по-доброто разбиране на съдържанието му. Акцентът е върху диалога между обучаващия и обучавания, който позволява учебният материал да се разгледа от различни страни, да се обвърже с опита и знанията, усвоени от обучаваните пред това.

✓ **Учебни кино- и видеопрожекции (филми).** Учебното съдържание се представя под формата на отделни епизоди, демонстриращи необходимите за усвояване знания и умения. След всеки епизод на обучаемите се предлага теоретично обобщение. Може да са придружени от методическо ръководство и пособие за работа.

Методи за активно обучение. Непрекъснато нарастващият обем от информация поражда потребност от нови форми на обучение, които за по-кратко време позволяват да се преподава по-голям по обем материал и да се търси по-тясна връзка с

практиката. Най-разпространени са следните активни методи на обучение: групови обсъждания и дискусии, симулации, тренинги, програмно и компютърно обучение, делови и ролеви игри, поведенческо моделиране, изследване/анализ на практически ситуации (case-study), баскет-метод (анализ на деловите документи, In-Basket или In-Tray), мултимедийно интерактивно обучение и др. Навлизането на информационните технологии (Краева, 2013, стр. 72-92) улеснява организирането и реализирането на обучителните процедури, разширявайки допълнително възможностите на съвременни методи на обучение: придобиване на умения чрез онлайн съдържание в портал (по заявка); самостоятелно компютърно обучение и придобиване на умения (CD-базирано); виртуално видео обучение; онлайн обучение чрез уеб конференции или съвместна онлайн работа; онлайн социални мрежи, блогове, уикита, общности в областта на определена практика; учене чрез мобилни устройства (vodcasts, подкасти, мобилни оптимизирани модули за електронно обучение); SMS/текстово базирано доставяне на съдържание и др.

Б. Методи за обучение без откъсване от работа (методи за обучение на работното място, методи за професионално обучение). Към тях се отнасят:

- **Инструктиране.** Обучението обикновено се прави от прекия ръководител или от опитен работник като периодически се инструктира и съветва обучаваното лице.

- **Демонстриране.** Показване нагледно на това, което обучаваното лице трябва да усвои.

- **Стажуване.** Провеждане на практическо обучение/стаж на дадено лице на подходящо работно място, като предприятието дава ноу-хау и инвестира в развиване на умения у стажанта, а в замяна стажантът се включва в текущата дейност.

- **Наставничество.** Продължителен период от време опитен работник или мениджър демонстрира и предоставя съвети, на база предварително детайлно проучване поведението на обучавания и основните аспекти за моделиране на работата.

- **Ротация на трудовите задачи и длъжности.** Периодична смяна на работното място или изпълняваните задължения от обучаваното лице за няколко дни или седмици, в резултат на което се усвояват нови знания и умения и се повишава възможността за взаимозаменяемост на работещите при възникване на подобна потребност.

- **Обогатяване и разширяване на трудовите задължения.** Възлагане на обучаваните изпълнението на трудови задачи при високо ниво на самостоятелност и отговорност с цел предоставяне на възможност за получаване на допълнителни знания за съответната длъжност, структурно звено и предприятието като цяло.

⑤ **Подбор на подходящи обучители или преподаватели.** Преди започване на обучението, предприятието трябва да гарантира готовност от страна на мениджмънта за подкрепа при прилагането на новите знания и умения на работното място. Предприятията могат да използват външни или да привлекат собствени обучители. Популярна концепция за необходимите качества, които обучителите трябва да притежават, и изискванията, на които трябва да отговарят, дефинира четири основни области: професионални знания и умения, трудов опит, способност за обучение на възрастни и способ-

ност за управленско консултиране. При невъзможност предприятието да осигури собствени преподаватели и инструктори или при неизгоден подобен вариант, то може да се обърне към външния специализиран пазар на подобни услуги или към конкретни институции в рамките на образователната система.

© **Осигуряване на необходимите ресурси и условия за обучението.** Практическата реализация на обучението е невъзможна без осигуряването на съответните **ресурси** (за възнаграждения на обучаващите; за учебни база и материали; възнаграждения на участниците, които не изпълняват трудовите си задължения през времето на програмата и т.н.) и предоставянето на подходящите **условия** (даващи възможност за постигане високо ниво на усвояване на знанията и уменията, предвидени в учебната програма, предразполагащи към концентрация на вниманието, непровокиращи разсейване или негативно влияние върху мотивацията).

При разработването и оформянето на програмата за обучение се използват разнообразни подходи. Примерна структура на програма за обучение е показана на табл. 3.1.

Таблица 3.1

Макет с примерна структура на програма за обучение

<p>Наименование на програмата за обучение: „.....“</p> <p>Основни характеристики на участниците: брой, образователно квалификационно равнище, професионална структура</p>
<p>Цел на програмата за обучение:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ какви знания, умения и нагласи трябва да се постигнат от участниците в края на обучението; ▪ какви са очакваните резултати; ▪ по какъв начин ще се проверяват постигнатите резултати; ▪ условия, при които ще се проверяват постигнатите резултати (изпити, тестове и др.)
<p>Учебна програма: основни тематични модули, връзка на всеки модул с крайната цел на обучението, продължителност на всеки модул, преподаватели за всеки модул.</p>
<p>Форми и методи на обучение:</p>
<p>Организация на документооборота:</p>
<p>Ресурсно обезпечаване на програмата за обучение: зали, технически средства, преподаватели, хотелска и столова база, учебни материали за провеждане на занятията и за участниците и др.</p>
<p>Персонални отговорници за отделните задачи и ресурси:</p>
<p>План програма по дни и часове за времето на обучението:</p>

Преди да подпомогне обучението, предприемачът (мениджмънтът) трябва да оцени ползите и да реши ще положи ли всички усилия (да отдели или предостави необходимите време, пари и подкрепа), за да направи обучението успешно. В този смисъл, важен момент е **оценяването на неговата ефективност**. Това е необходимо по няколко *причини*:

- да се видят силните и слабите му страни;
- да се обосноват разходите за обучение, направени от предприятието;

☑ да се докаже ползата от обучението – подобрило ли се е поведението на обучаваните и тяхната мотивация.

Цялостната **процедура по оценяване ефективността от обучението** обхваща четири **етапа** (Магура, & Курбатова, 2004, стр. 140-142):

☑ *Определяне целите на обучението.* Те се задават като критерии за ефективност на учебната програма.

☑ *Събиране на информация преди процеса на обучение.* Тя отразява нивото на знания, навици и особености, които кандидатите за обучение притежават преди започване на обучението в три направления:

- показатели, характеризиращи професионалните знания и трудови навици на кандидатите за обучение;

- количествени показатели за работата на отделните работещи, звена и предприятието като цяло (производителност на труда, финансови показатели, количество на оплакванията и рекламациите на клиентите и др.);

- качествени показатели за работата на отделните работещи, звена и предприятието като цяло (качество на изделията и услугите, ниво на удовлетвореност на клиентите и на работещите в предприятието, равнище на трудовата дисциплина, морални ценности и др.);

☑ *Събиране на информация по време и след провеждане на обучението:*

- по време на обучението – набиране на информация за мотивираността на лицата, оценката на преподавателите или обучителите и др.;

- след приключване на обучението – въпросници за оценка на програмата, тестване на знанията и уменията и др.

☑ *Сравняване на информацията, събрана преди, по време и след обучението.*

„Грамотно“ осъщественият анализ на показателите в областта на обучението за продължителен период от време може да предостави ценна информация – за количеството обучавани, вида продължителността и направлението на програмите за обучение, броя и профила на обучителите, разходите за осъществяване и ефектите от обучението. Това дава възможност за търсенето на резерви за последващо подобряване организирането и провеждането на обучението.

В литературата са известни много **подходи за оценяване ефективността на обучение**, но сравнително най-често използван в практиката е подходът, предложен от американския професор Доналд Къркпатрик. Той включва:

↪ *Оценяване на реакциите* на участниците относно съдържанието на програмата за обучение.

↪ *Оценяване на придобитите знания и усвоените навици.*

↪ *Оценяване промените в трудовото поведение* на участниците.

↪ *Оценяване на промените в производителността на труда и другите трудови показатели/резултати.*

Могат да бъдат обособени пет основни **критерия за оценяване ефективността** от обучението:

① **Мнение/оценка на самите обучавани.** Оценката на обучаваните относно програмата и нейната полезност е от съществено значение за получаването на обратна информация. Търси се мнение относно:

- ✓ съдържанието на учебната програма (доколко е интересно съдържанието, практически полезна информацията и достъпно за разбиране и усвояване знанието);
- ✓ качеството на преподаване (квалификация на преподавателя, стил на преподаване, използвани методи на обучение и др.);
- ✓ общите условия и обстановката по време на обучението (физически условия, липса на отвличане на вниманието и др.);
- ✓ степента на достигане целите на обучението (съответствие с очакванията на обучаваните, готовност на обучаваните да използват резултатите от обучението в практиката на своята трудова дейност и др.).

Мнението на обучаваните се разглежда като оценка на експерти, способни обективно да оценят учебната програма по предлаганите критерии (показатели). На обучаваните обикновено се предоставя за попълване анкета, включваща въпроси в следните посоки: *Доколко полезна е била програмата? Доколко интересно е било обучението/преподаването? Доколко актуална е била тематиката на обучението?*

Друг важен източник на информация за отношението на обучаваните може да бъде *неформалното общуване с учащите се и наблюдение върху тяхното поведение* по време и след приключване на обучението (забележки, коментари, задавани въпроси).

② **Усвояване на учебния материал.** За оценка степента на усвояване на учебния материал, обучаващият трябва получи отговор на два въпроса: *Какво трябва да знае обучаваният и на какви въпроси трябва да може да отговори? Какво трябва да умеє обучаваният, за да демонстрира това, което е усвоил?* Именно пълнотата на усвоените знания и степента на закрепване на придобитите навици са показателите, въз основа на които се прави оценка на успеха от обучението. Те може да бъдат установени чрез устни въпроси, контролни работи, тестове, устни или писмени изпити и др.

③ **Изменение на поведението.** В съответствие с определените в предприятието критерии се оценява по какъв начин се е променило поведението на лицата, когато се върнат на работните си места след приключване на обучението. Въпреки че технологията на обучение ефективно подобрява количеството и качеството на уменията, на практика малко от тях действително започват или продължават да се прилагат по време на осъществяваната работа.

④ **Работни резултати.** Ефективността на програмите за обучение може да бъде оценена посредством резултатите от производствената дейност на лицата, преминали през съответното обучение. При условие, че резултатите на предприятието като цяло, на отделните структурни звена или конкретните лица се подобряват, може да се говори за изгода/ползи от осъщественото обучение. Ако икономическите резултати се свързват със значителни по обем отпадъци или голяма стойност на брака, критерият за оценяване на ефективността на програмата за обучение може да бъде формулиран като намаляване с 5 % или 10 % размера на отпадъците (бракуваната продукция).

⑤ **Ефективност на разходите.** Обучението трябва да бъде изгодно за предприятието, т.е. ползите, които ще се получат вследствие на осъщественото обучение, трябва да превишават разходите, които предприятието ще направи във връзка с това обучение. Например ефектът от въздействието на програмата за обучение върху повишаване производителността на труда и качеството на продукцията може да се определи по формулата:

$$E = T \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot E_{xp},$$

където:

T – продължителност на програмата (в години);

N – брой на обучените лица;

V – стойностна оценка на разликата в резултатността на труда между най-добрите и средно ниво работещите лица;

K – коефициент на прираст на резултатността вследствие обучението;

E_{xp} – разходи за обучение на едно лице.

3.4. Трудово договаряне и трудови договори

Трудовото договаряне се разглежда като един от най-добрите начини за практическо разрешаване на сложните и противоречиви проблеми в областта на индустриалните отношения. За пръв път терминът е използван от съпрузите Сидни и Беатрис Уеб, които описват колективния трудов договор като икономическа институция (Шопов, Стефанов, Паунов, 1997, стр. 457).

В литературата колективното трудово договаряне се разглежда от три гледни точки, които оформят и три различни **концепции**:

☑ *Маркетингова концепция* – разглежда колективното трудово договаряне като средство за сключване на договор за продажба на труд, т.е. колективното договаряне е инструмент за купуване и продаване на работната сила и в този смисъл представлява съвкупност от икономически и разменни отношения.

☑ *Управленска концепция* – разглежда колективното трудово договаряне като форма на управление. Процесът на колективното трудово договаряне представлява „институция за създаване на правила” за взаимоотношенията между управлението и представителите на синдикатите. Договарянето се възприема най-вече като политическо и властно отношение.

☑ *Концепция за управленските отношения* – възприема договарянето като система от отношения между работодателя и синдикатите по управлението на предприятието. Приема се, че страните са с еднопосочни интереси.

Колективното трудово договаряне (КТД) е продукт и инструмент на пазарните отношения и политическата демокрация в сферата на труда, които предполагат воденето на преговори и постигането на споразумения между работодатели и работници и служители за заплащането и условията на труд, за уреждането на всички

въпроси, представляващи интерес за страните (Шопов, Евгениев, Каменов, Атанасова & Близнаков, 2013, стр. 696). То се дефинира като *метод за регламентиране условията на труд и наемните отношения по пътя на преговорите между работодател, група работодатели или една или повече работодателски организации, от една страна, и една или повече организации на работниците, от друга.*

Колективното трудово договаряне изпълнява няколко **основни функции** (Шопов, Евгениев, Каменов, Атанасова & Близнаков, 2013, стр. 696-698):

- *Регулативна.* То е основно звено в националната система за регулиране на трудовите и осигурителните отношения. Разглеждано като способ за регулиране на тези отношения, КТД се позиционира между държавното регулиране и индивидуалното трудово договаряне.

- *Нормотворческа.* При постигнато съгласие между страните в процеса на трудово договаряне се сключва колективен трудов договор, който има правна сила. Постига се правна регламентация на мястото на възникване и прилагане на трудово-осигурителните отношения, резултат от прякото участие на заинтересованите страни.

- *Миротворческа.* КТД е успешен инструмент за мирно договаряне и уреждане на трудови конфликти, преодоляване на кризисни ситуации и др.

- *Колективистична.* Чрез КТД се стимулира правото на сдружаване на работниците и служителите и постигане закрилата на груповите интереси.

- *Демократизираща.* Намира израз в доброволно участие и свободно договаряне при обвързване и поддържане на партньорски отношения, без принуда и насилие.

- *Образователна.* Участието на представители на работниците и служителите в колективните преговори е своеобразна школа по икономика на предприятието, тъй като в процеса на договаряне и постигането на закрила на интересите си, те усвояват значителни теоретични и практически знания.

За да може КТД да съществува и изпълнява функциите си на регулатор на отношенията между синдикати и работодатели, трябва да са налице **три условия:**

- достатъчна степен на организираност на всяка от страните, участващи в преговорите;

- взаимно признаване на страните като партньори в преговорите;

- наличие на доверие между страните и приемане постигнатите договорености като обвързващи ги в бъдещите им действия.

При договарянето трябва да се имат предвид следните няколко момента:

- ✓ Задължителност на индивидуалното и колективното договаряне към настоящия момент.

- ✓ Определяне на конкретна система или системи за заплащане на труда.

- ✓ Изходна база при договаряне е утвърдената минимална работна заплата в страната.

- ✓ Уточняване в договора на плащанията по конкретни показатели, мястото и сроковете за изплащане на трудовите възнаграждения;

✓ Включване в обхвата на договаряне основни елементи на социалното осигуряване, размер на различните обезщетения за специфични случаи, социални придобивки и др.

✓ Приключване на договарянето с подписване на споразумения между страните.

Структурата на КТД отразява *стабилните или постоянните характеристики, отграничаващи отделните процеси на договаряне*. Най-често се използват четири параметъра на договаряне, разглеждани като основни **характеристики на КТД** (Шопов, Стефанов, Паунов, 1997, стр. 506). Към тях се отнасят:

✓ *Равнище на договаряне* – отразява равнището, на което се провеждат преговорите и се подписват споразуменията: на национално ниво, на ниво отрасъл, в регионален аспект, на ниво предприятие, в отрасъла или в национален мащаб. Опитът на развитите страни показва значително многообразие по отношение на равнищата на договаряне. В повечето случаи договарянето е на няколко равнища и на няколко етапа, като на всяко по-ниско равнище се постига все по-голяма конкретизация на общите или рамковите договорености, в сравнение с по-високите равнища.

✓ *Договорна единица* – дефинира групата или категориите работници и служители, чиито трудово-осигурителни права са предмет на договора или пакета от споразумения. Договорните единици са различни на различните равнища. Например на равнище предприятие договарянето може да бъде за няколко различни договорни единици – поотделно за работниците и служителите.

✓ *Форма на договаряне* – отразява начина, по който се регистрира споразумението или договорът, т.е. писмен, формално приет и подписан от страните, или не.

✓ *Обхват на договаряне* – включва въпросите, които сключеното споразумение покрива или договорните единици, за които се отнася договорът.

Продукт на КТД е **колективното споразумение**. Чрез него се осигурява институционалната рамка, с помощта на която страните по договарянето могат да вземат, прилагат и следят решенията си в областта на индустриалните отношения. Колективните споразумения се изготвят на всички нива на договаряне: национално, отраслово, регионално; с група работодатели; фирмено равнище, на ниво департамент, поделение, цех, бригада и др.

Колективните споразумения обикновено се разграничават на *процедурни и съдържателни*, но е възможно да се използва и смесен подход, при който в споразумението се включват едновременно процедурни и съдържателни елементи.

Процедурните споразумения регулират поведението на страните по време на договарянето. Чрез тях се определят договорните равнища, единица, форма и обхват, както и процедурите по легитимиране и взаимно признаване на страните. Включват се въпроси като: методи на договаряне; етапи на преговори при разрешаване на спорове и др.

Съдържателните споразумения се отнасят до въпроси, свързани със заплащане, режим и условия на труд, длъжностни характеристики, системи за оценка на

персонала и др. Чрез тях се регулират съдържателните аспекти на отношенията между страните в рамките на конкретна система на индустриални отношения. Съдържателните споразумения включват следните три вида клаузи: клаузи по заплащането; клаузи по условията и режимите на труд; клаузи по социалните придобивки на работниците.

Колективният трудов договор е вид колективно споразумение. За успешното му сключване е необходимо страните по него предварително да предоставят определена информация. В практиката на развитите пазарни икономики, с цел избягване възникването на спорове и конфликти между страните, се сключват специални „споразумения за информация“, които предхождат колективните преговори. С тези предварителни споразумения се договарят съдържанието, видът, редът и начинът за предоставяне и ползване на необходимата на синдикатите информация, като се приемат и правила за опазване на фирмената тайна.

Предмет на колективния трудов договор са *трудовете и осигурителните отношения на работниците и служителите, които са уредени с повелителни разпоредби на закона* (чл. 50, КТ).

Трудови са отношенията, които възникват по повод полагането на труд при наемането на лица на работа от работодателя по трудово правоотношение и задълженията на работниците и служителите и на работодателите, които имат по тях – въпроси за прилагането на труда, заплащането, работното време, почивките, отпуските, здравословните и безопасните условия на труд, социално-битовото обслужване на работниците и служителите, професионалната квалификация и др. (Шопов, Евгениев, Каменов, Атанасова & Близнаков, 2013, стр. 705).

Осигурителни са отношенията, които са свързани с правата и задълженията на работниците и служителите (осигурените) и работодателите (осигурителите), за решаване на разнородните социално-осигурителни проблеми, свързани с общественото осигуряване – краткосрочно и дългосрочно (пензионно) осигуряване, категоризиране на труда при пенсиониране, дължими осигурителни вноски, размер и изплащане на осигурителни обезщетения (обезщетения, пенсии, помощи), осигурени социални рискове и др. (Шопов, Евгениев, Каменов, Атанасова, & Близнаков, 2013, стр. 705).

Чрез колективния трудов договор може да се урежда широк кръг от въпроси. Основното изискване е те да са от взаимен интерес, да е налице взаимна воля и договореност за преговори и да се постигат взаимни договорености. (Шопов, Евгениев, Каменов, Атанасова, & Близнаков, 2013, стр. 707). Съгл. чл. 50, ал. 1 от КТ въпроси, уредени вече в закона с повелителни разпоредби, не могат да се включват в колективното договаряне. Нормите, които фиксират точно правата и задълженията на страните, които не позволяват отклоняване от предписаното в закона, следва да не се преповтарят в трудовите договори, а незачитането им е недопустимо.

КТ (чл. 53) изисква колективният трудов договор **да бъде сключен в писмена форма в три екземпляра** – по един за всяка от страните и един за съответната инспекция по труда, след което да се впише в специален регистър в инспекцията по тру-

да, в района на която е седалището на работодателя. Вписването се извършва на база писмено заявление на всяка от страните в срок 1 месец от получаването му от инспекцията по труда.

Колективният трудов договор влиза в сила от деня на сключването му, доколкото в него не е уговорено друго. Той се счита за сключен за 1 г., доколкото в него не е уговорен друг срок, но за не повече от 2 г. За отделни клаузи може да се уговори по-кратък срок на действие. Преговорите за сключване на нов колективен трудов договор започват не по-късно от 3 месеца преди изтичане срока на действащия колективен трудов договор (чл. 54, КТ).

Въз основа на колективния трудов договор се сключва *индивидуален трудов договор*, които съгл. чл. 67 от КТ може да бъде: *за неопределено време* (ако изрично не е уговорено друго, той не може да се превръща в договор за определен срок, освен при изричното желание на работника или служителя, изразено писмено) и *срочен трудов договор*.

III. Ключови думи

- рекрутиране на персонала;
- привличане на персонал;
- подбор на персонал;
- назначаване на персонал;
- източници на персонал;
- обучение на персонала;
- развитие на персонала;
- трудово договаряне;
- трудови споразумения;
- трудови договори.

IV. Резюме на темата

Рекрутирането на персонала обхваща съвкупност от процеси и дейности, насочени към непрекъснато поддържане (и възстановяване) на числеността, състава и структурата на работниците и служителите в предприятието чрез привличане, подбор, назначаване, адаптиране на персонала, управление на приемствеността и др., в съответствие с текущите и бъдещите фирмени потребности. Подборът и назначаването най-общо може да се дефинират като процес на привличане на подходящите кандидати за определена длъжност, преценяване на техните качества от гледна точка на длъжността, звеното и предприятието като цяло, вземане на решение на кого да се направи предложение за работа и назначаване на избраните лица. Основните етапи на процеса са следните: предварително определяне на изискванията към кандидатите, привличане на подходящите кандидати, проучване на депозираните документи на

кандидатите и първоначалната секция, оценяване качествата на кандидата, вземане на решение на кого да се направи предложение за работа, назначаване на подходящия кандидат. Предприятията могат да си осигурят необходимия персонал от два източника: от външния или вътрешния трудов пазар.

Обучението на персонала е системен процес на генериране и разширяване на знанията, уменията и нагласите на заетите лица с цел подобряване на трудовото им представяне по длъжност, структурни звена и предприятия. Проектирането и организирането на програмите за обучение е свързано с: определяне потребностите от обучение на персонала, дефиниране на основните характеристики на обучаваните лица, формиране и структуриране съдържанието на учебния материал, избор на подходящи методи за обучение, подбор на подходящи обучители/преподаватели и осигуряване на ресурси за обучението. Важен момент от обучението е оценяване на неговата ефективност.

Колективното трудово договаряне е метод за регламентиране условията на труд и наемните отношения чрез преговори между работодател, група работодатели или една или повече работодателски организации, от една страна, и една или повече организации на работниците, от друга. Основните характеристики на колективното трудово договаряне са: равнище на договаряне, договорна единица, форма на договаряне и обхват на договаряне. Продукт на колективното трудово договаряне е колективното споразумение. Колективните споразумения са процедурни и съдържателни. Колективният трудов договор е вид колективно споразумение относно трудовите и осигурителните отношения на работниците и служителите, уредени с повелителни разпоредби на закона. Въз основа на колективния трудов договор се сключва индивидуален трудов договор за неопределено време или срочен трудов договор.

V. Препоръчана литература

- Armstrong, M. (1991). *Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
- Raia, A. (1974). *Managing by Objectives*. Glenview, IL: Scott Foresman & Co.
- Атанасова, М. (1997). *Подбор и обучение на персонала*. София: Тракия-М.
- Коцев, Н., & Коцев, Е. (2008). *Управление на човешките ресурси в организацията*. В. Търново: Абагар.
- Краева, В. (2013). Приложение на мобилните технологии в бизнеса. *Бизнес управление*, (1), 72-92.
- Магура, М. И., & Курбатова, М. Б. (2004). *Обучение персонала как конкурентно преимущество*. Москва: Управление персоналом.
- Маринов, Г., Велев, М., & Гераскова, О. (2001). *Икономика на предприемаческата дейност*. София: Информа Интелект.
- Мръчков, В., & др. (1993). *Работодателят в трудовите отношения*. София: Стопанство.
- Мръчков, В. (1996). *Трудов право*. Обща част. София: Сиби.

- Мръчков, В. (2004). *Трудов право*. 4 изд., София: Сиби.
- Пантелеева, И., Николов, Е., & Иванова, З. (2017). *Управление на човешките ресурси*. Велико Търново: Фабер.
- Шопов, Д., & Атанасова, М. (1998). *Управление на човешките ресурси*, София: Тракия-М.
- Шопов, Д., Евгениев, Г., Каменов, Д., Атанасова, М., & Близнаков, Й. (2013). *Как да управляване човешките ресурси в предприятието*. София: Труд и право.
- Шопов, Д., Стефанов, Л., & Паунов, М. (1997). *Икономика на труда*. София: УИ Стопанство.
- Шопов, Д., Стефанов, Л., Паунов, М., & Дулевски, Л. (2002). *Икономика на труда*. София: Тракия-М.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. Какво представлява рекрутирането на персонала?
2. Кой подходи за набиране на персонал прилагат предприятията?
3. Какви стратегии използват предприятията за осигуряване на необходимите им работници и служители?
4. През какви етапи преминава подборът на персонала?
5. Кой са източниците на персонал в предприятието?
6. Кой са предимствата и недостатъците на отделните източници на персонал?
7. Кой етап на подбора и при кои ситуации може да бъде пропуснат?
8. При кои ситуации бихте предпочели да привлечете персонал от вътрешните и при кои – от външните източници?
9. Коя стратегия за осигуряване на необходимите работници и служители бихте предпочели да използвате, ако сте мениджър на предприятие – на покупката, полуфабриката или зелена стратегия? Обосновете отговора си. Посочете поне три причини за подобно Ваше решение.
10. Какво представляват обучението и развитието на персонала?
11. В какво се състои разликата между знанията, уменията и нагласите на заетите?
12. Кой са основните групи проблемни области за разрешаване при обучението на персонала?
13. Какви методи за обучение на персонала се използват?
14. Кой дейности при проектиране на съдържанието на учебните програми и в каква последователност се осъществяват?
15. Какви качества трябва да притежава ефективният обучаващ?
16. Кой са групите критерии/елементи на технологията за оценяване ефективността на обучението?
17. Какви последици могат да настъпят за предприятието при несъгласуваност между планирането и реализирането на обучението на персонала в предприятието?

18. Как бихте подредили по важност знанията, уменията и нагласите за реализиране целите на предприятието? Обосновете отговора си.

19. Кои пет метода за обучение бихте избрали Вие, ако сте предприемач? От коя група ще са повечето от тях – с или без откъсване от работа? Защо?

20. Кои според Вас ще са трите основни предимства, които предприятието би постигнало, ако оценява ефективността на обучението (в сравнение с предприятие, което не прави подобна оценка)?

21. Какво представляват колективното трудово договаряне и колективното споразумение?

22. Кои са характеристиките на колективното договаряне?

23. Какви видове трудови споразумения се сключват?

24. Какво представлява колективният трудов договор?

25. Възможно ли е да се сключи колективен трудов договор без да се провеждат колективни преговори?

26. Според Вас, при какви ситуации в икономиката и в конкретно предприятие може съществено да се промени договорната сила на работодателя и на синдикатите? Обосновете отговора си?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

1. Производственият директор на „Единство“ АД се е пенсионира и трябва да се намери негов заместник. Предприятието работи от 2 г., като успешно реализира изделията си на пазара и бележи ръст на продажбите за всяка от годините. Ако изборът зависеше от Вас, какви източници на персонал – вътрешни или външни, и каква стратегия ще използвате? Разработете алгоритъма на процеса на подбор. Определете изискванията към кандидатите и каналите за тяхното привличане. Обосновете своя избор.

2. Формулирайте (в табл. 1) накратко съдържането на основните проблемни зони, които трябва да бъдат разрешени от предприятието относно обучението и развитието на персонала.

Таблица 1

№	Проблемни зони	Съдържание
1.	Определяне потребностите от обучение на персонала	
2.	Дефиниране на основните характеристики на обучението	

3. При стартиране на бизнеса предприемач закупува 7 универсални (мултифункционални) високопроизводителни машини, които предвижда да използва за производството на два вида нови изделия по съвременна технология, нова не само за предприятието, но и за отрасъла като цяло. За целта е необходимо привлеченият персонал, който ще обслужва техниката, софтуерните специалисти и част от администрацията да бъдат обучени. За цялостното организиране и стартиране на стопанската дейност в предприятието ще бъдат назначени общо 30 души (14 работника за работа с новите машини, 1 машинен, 1 електро- и 1 софтуерен инженер, 1 инженер безопасност и охрана на труда, 1 технолог, 1 маркетинг, 1 счетоводител, 1 касиер, 1 хигиенистка, 2 шофьори, 2 работници за ремонт и поддръжка на техниката, 1 домакин на склад, 2 души охрана). Дефинирайте две възможни ситуации, изискващи обучение с и без откъсване от работа. Определете алгоритъма за организиране и реализиране на обучението. Вие избирате какви обучители и откъде ще бъдат привлечени. Изберете методи на обучение. Предвидете видовете разходи, които е необходимо да направите. Формулирайте показатели за оценка на ефективността от обучението.

4. Имате ситуацията от задание 3. Колективният трудов договор, който е бил сключен, е изтекъл. Започнали са първоначалните преговори по договаряне на новия колективен трудов договор. Позитивните тенденции и развитието на предприятието предполагат по-добри стартови позиции на синдикалните организации и възможност за договаряне на по-добри клаузи. Формулирайте кратко становище на синдикатите и предложение за промени в конкретни клаузи. Половината от работниците са назначени на трудов договор, който изтича след 1 г. Една четвърт от работниците не могат да се справят добре с работата си, поради което се отчита 6 % брак на продукцията, независимо от добрите пазарни тенденции за предприятието. Налице е напрежение между административен и производствен персонал, произтичащо от ниските резултати от деловото оценяване на работниците, постигнали висок процент на бракувана продукция.

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. Кой вид стратегия за осигуряване на необходимия персонал използва предприемачът, ако привлича „полуготови” лица за работа на срочен договор, а след изтичане на срока – сключва договор за неопределено време с тези – които отговарят на изискванията и очакванията?
 - стратегия на покупката;
 - стратегия на манифактурата (полуфабриката);
 - парникова стратегия.

2. При набиране на необходимия персонал, предприемачът може да прилага следните подходи:
 - ориентация към работата/длъжността;
 - ориентация към кандидата;
 - ориентация към предприятието;
 - ориентация към звеното.

3. Предимствата на методите за обучение с откъсване от работа са следните:
 - съществува възможност за разкъсване на връзката между обучението и конкретната работа на лицата;
 - обучаващите са добри професионалисти в преподаването на съответните знания и умения;
 - осигуряват едновременното обучение на голяма група лица;
 - по-добра организираност на учебния процес;
 - възможност и на по-малки предприятия да обучават персонала си без да изразходват значителни ресурси за поддържане на специализирано звено за обучение;
 - избягват се грешки, които биха повредили работното оборудване;
 - обучаваните не изпълняват своите трудови задължения.

4. При вземането на решение на кого да направи предложение за работа, предприемачът събраната информация за кандидата въз основа на следните източници:
 - изисквания на предприемача;
 - документи и формуляри, представени от кандидата;
 - селекционни методи;
 - отраслови ограничения;
 - препоръки;
 - стратегически документи на функционалната област на работата;
 - документи от медицински прегледи.

5. Процесът на подбор и назначаване на персонала обхваща съвкупност от етапи. Подредете логическата последователност на тяхното протичане, като попълните празните клетки с цифрите от 1 до 6.
- проучване на депозираните документи на кандидатите и първоначална секция;
 - оценяване качествата на кандидата;
 - определяне на изискванията към кандидатите;
 - привличане на подходящите кандидати;
 - вземане на решение за предложение за работа;
 - назначаване на подходящия кандидат.
6. Методите за обучение без откъсване от работа са:
- инструктиране, демонстриране, наставничество, ротация на трудовите задачи и длъжности, обогатяване и разширяване на трудовите задължения;
 - видеопроекции, лекции, дискусии, симулации, мултимедийно интерактивно обучение, изследване на практически ситуации и др.;
 - нито един от посочените отговори.
7. Недостатъците на вътрешните източници за селекция на персонала са:
- опасност от вероятни психологически проблеми при тези, които са се надявали, но не са избрани;
 - необходимост от разработване и прилагане на предварителна програма за развитие на управленския персонал;
 - възможност за натиск от част от заетите за осигуряване на повишение;
 - нито един от посочените отговори;
 - всички посочени отговори.
8. Недостатъците на методите за обучение с откъсване от работа са следните:
- осигуряват едновременното обучение на голяма група участници;
 - съществува възможност за разкъсване на връзката между обучението и конкретната работа на участниците;
 - обучаващите са добри професионалисти в преподаването на съответните знания и умения;
 - по-добра организираност на учебния процес;
 - избягват се грешки, които биха повредили работното оборудване;
 - обучаваните не изпълняват своите трудови задължения.

9. Структурата на колективното трудово договаряне отразява стабилните или постоянните характеристики, отграничаващи отделните процеси на договаряне. Най-често се използват четири параметъра на договаряне, разглеждани като основни характеристики на колективното трудово договаряне. Коя от тях характеризира „начина, по който се регистрира споразумението или договарянето“?
- договорна единица;
 - форма на договаряне;
 - обхват на договаряне;
 - равнище на договаряне.
10. Предмет на колективния трудов договор са:
- трудовите задачи, права и задължения на работниците и служителите
 - трудовите и осигурителните отношения на работниците и служителите;
 - трудовите спорове във връзка с неспазване изискванията на предприемача.
11. В рамките на системата на индустриалните отношения, процедурните споразумения регулират:
- поведението на страните през периода на трудовия процес;
 - поведението на страните при рекрутирането на персонала;
 - поведението на страните по време на договарянето;
 - поведението на страните по време на съдебните спорове с персонала.

ТЕМА IV

ОЦЕНКА НА ТРУДОВО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ПЕРСОНАЛА. ТРУДОВИ ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ. СТИМУЛИРАНЕ И МОТИВИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛА

I. Въведение в учебната тема

В учебната тема „Оценка на трудово представяне на персонала. Трудови възнаграждения. Стимулиране и мотивиране на персонала“ знания относно деловото оценяване – същност, цели, принципи, изисквания, предпоставки и др. Представят се етапите на процеса по делово оценяване и техниките за оценка на трудовото представяне. Изясняват се същността и видовете работна заплата, като и факторите, влияещи върху равнището на трудовото възнаграждение. Разглеждат се формите и системите на заплащане на труда. Изясняват се основните моменти от стимулирането и мотивирането на персонала.

След нейното усвояване обучаемите ще могат:

- да дефинират същността и етапите на процеса по делово оценяване;
- да характеризират техниките на делово оценяване;
- да дефинират същността и съдържанието на видовете работна заплата;
- да систематизират факторите, влияещи върху равнището на работната заплата;
- да прилагат различните форми и системи за заплащане на труда;
- да дефинират стимулирането и мотивирането на персонала.

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Оценка на трудовото представяне – същност, етапи и техники на делово оценяване.
2. Трудовото възнаграждение – същност и видове.
3. Фактори, влияещи върху трудовото възнаграждение.
4. Форми и системи на заплащане на труда.
5. Стимулиране и мотивиране на персонала.

II. Съдържание на учебната тема

4.1. Оценка на трудовото представяне – същност, етапи и техники на делово оценяване

Оценката на трудовото представяне (деловото оценяване) на персонала обхваща дейностите по набиране и анализиране на информацията, свързана с трудовото представяне на работника или служителю и изготвянето на становище (оценка) за неговата работа при отчитане на изискванията и целите на предприятието. Това е процес, чрез който се определя ефективността от дейността на заетите лица в хода на изпълнение на техните задачи (Борисова, 20.03.2003). Оценяването може да бъде формално и неформално (например ежедневна оценка на подчинения от страна на ръководителя), да се извършва регулярно и нерегулярно, според потребностите на предприятието.

Деловото оценяване протича едновременно в три направления:

- **Оценяване на дейността.** Включва изпълнението на длъжностните задължения, на плана за работата (срок, качество) и постигането на поставените задачи. В предприятията, в които предприемачът се придържа към строго определени длъжностни задължения, се разработва план-график на работите, а лицата имат точно определени задачи. Оценката протича бързо и обективно. Колкото тя има по-слаба организационна основа, толкова по-сложно е да се получат обективни резултати.

- **Оценяване на квалификацията.** Представява своеобразен изпит. Лицето в писмена форма отговаря на въпроси по специалността (възможна е и устна форма — необходимо е само да се направи нейното стандартизиране), включени във въпросник, предварително подготвен от специалистите, като е определено какъв резултат от изпита е приемлив за специалистите с различна квалификация.

- **Оценяване на личността.** Предприемачите могат да използват системата на Томас (Thomas International). Тя позволява да се оценят основните поведенчески характеристики на личността, да се съпоставят с поведенческите изисквания за дадена длъжност и да се оценят взаимоотношенията в колектива.

Оценката на трудовото представяне изисква прилагането на цялостна **система** от последователни **стъпки**, а именно:

- ➊ **Определяне на основните цели на деловото оценяване.** Основните цели могат да бъдат насочени към вземане на решения, свързани с: изменение на компенсационния пакет, с конкретни материални последици за оценяваните лица; развитието на предприятието или оценката на текущата дейност (състоянието) на предприятието и възникналите проблеми.

- ➋ **Дефиниране на критериите за оценяване.** Определянето и изборът на критериите за оценяване е една от най-трудните дейности в рамките на процедурата по атестиране. Предмет на оценка могат да бъдат: изпълнение на длъжностите задълже-

ния, особеностите на поведението, ефективността на дейността, равнището на постигнатите цели, нивото на компетентност, особеностите на личността и др.

③ Уточняване на методите за оценяване:

□ *Рейтингов метод* – най-лесният метод за оценка, при който мениджърът отбелязва равнището на ефективност на оценяваното лице в специално разработени бланки.

□ *Сравнителен метод* – сравняват се резултатите от дейността на оценяваните лица се тези, изисквани за конкретните длъжности или работни места, а също така – и с резултатите от оценката на другите лица.

□ *Метод на записите* – през периода, за който се оценява дейността на лицето, се водят записи, които после се представят при оценката.

□ *Специални методи* – поведенчески рейтингови скали (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS), управление по цели (Management by Objectives – MBO) и др.

Като **методи за измерване** на изпълнението могат да се използват: наблюдение върху работата от прекия ръководител, обратна връзка от колеги, самооценка, изследване на удовлетвореността на клиентите, записи на изпълнението на работата (одит) и отчети.

④ **Подготовка и провеждане на оценяването.** След определяне на целите, критериите и методите на оценката се пристъпва към уточняване на конкретната *процедура на оценяване и нейното стойностно изражение като разход за предприятието*. Умножава се количеството планирани човечко-часове (за подготовка и провеждане) с почасовата работна заплата, прибавя се недополучената печалба (доколкото по време на оценката лицето няма да изпълнява основните си длъжностни задължения), добавят се организационните разходи (отпечатване на бланки, обработка на материалите и др.). Ако получената сума е разумна величина, може да се започне подготовката.

Най-често използваните **техники за оценяване** са (Шопов, & Атанасова, 2009, стр. 154-167; Стефанов, & Пейчева, 2013, стр. 150-153; Шопов, Стефанов, & Паунов, 2013, стр. 355-381):

1) **Писмени характеристики** – най-старата техника, която все още се използва. Лице, което познава в детайли трудовата дейност на оценявания работник или служител описва неговата работа и преценява доколко добре той се справя, достатъчни ли са професионалните му качества и квалификация за изпълнение на възложените задачи.

2) **Експертни оценки** – възприема се като доразвитие на техниката на писмените характеристики, допълнена с количествено оценяване на отделните показатели по предварително определени скала и критерии. При тази техника група от специалисти дава количествена оценка по всеки показател, включен програмата за оценяване.

3) **Сравняване на работниците и служителите с лица, избрани в качеството им на еталон** – намира израз в следното: предварително се разработва оценъчна скала с определен брой степени на оценка, както и с няколко междинни, вътрешни степени във всяка една от тях. Предварително са определени професионално-квалификационните и деловите качества, които трябва да притежават работниците и служителите във всяка от основните степени. На база експертната оценка за всяка степен

на скалата и за всяка междинна степен се избира работник или служител, който служи за еталон за оценяване на останалите. Оценката на отделните работници/служители се сравнява с работата на приетия за еталон работник/служител. Тази техника е много бавна и трудоемка, поради което се прилага рядко.

4) *Подреждане по ред* – оценяващият подрежда оценяваните работници и служители по ред, въз основа на един или няколко признака. При повече от един показател процедурата по подреждане се прави толкова пъти, колкото е броят на избраните оценъчни признаци. Общата оценка се получава като осреднена оценка на трудовото представяне – сумата от номерата, показващи мястото на оценяваното лице, оценено по отношение на отделните показатели, се разделя на броя показатели. Трудно се класифицират по ред лицата с близки средни оценки, тъй като индивидуалните различия между тях са твърде малки. В този случай се препоръчва при конструиране на реда за подредба на оценените да се започва едновременно от двете страни – от добрите към средните и от най-ниските към средните постижения. По този начин трудовото представяне на средните работници ще бъде оценено последно.

5) *Подреждане чрез сравняване по двойки (чифтове)* – всеки оценяван работник или служител се сравнява с всички останали. Прилагането на техниката е свързано със следната последователност от действия: прави се списък на комбинацията от двойки, оценява се трудовото представяне на всяко от двете лица в двойката, съпоставят се оценките на работниците или служителите от всяка формирана двойка, присъжда се една точка на лицето с по-добри постижения, повтаря се процедурата за всяка двойка от списъка с комбинации, сумират се присъдените точки на всеки оценяван при сравняването му с всички останали лица в предприятието, подреждат се оценяваните по ред в зависимост от броя точки, започвайки с лицето, набрало най-много точки и завършвайки с набрала най-малко точки.

6) *Отчетни карти (атестационни формуляри)* – за всеки работник или служител, подлежащ на оценяване, се открива отчетна карта. В нея се посочват показателите, по които ще се оценяват лицата, прави се кратка характеристика на показателите и се формулират степените за отделните оценъчни показатели. Оценяващият анализира и оценява трудовите постижения по всеки показател и нанася своята оценка в съответната колона на атестационната карта.

7) *Свободни групировка* – протича в следната последователност: избира се ограничен брой показатели за оценяване на трудовото представяне, определят се критериите за оценяване, съставя се скала за оценяване на трудовото представяне (четири или петстепенна скала), прави се описание на това кога и при наличието на какви факти се дава определена оценка по всеки един от включените в оценяването показатели, оценява се трудовото представяне.

8) *Предварително зададената групировка* – се различава от гореспоменатата техника само по един пункт – оценяващият получава норматив (предварително ограничение) за дела на оценяваните работници и служители, които могат да попаднат във възприетите степени на оценъчната скала. Нормативът се извежда от статистическия

закон на Гаус-Лаплас за нормалното разпределение (много от характеристиките, изчислени по случайни извадки с достатъчен обем, имат нормално разпределение).

9) **Свободен избор на оценъчните характеристики (по готови форми)** – основава се на предварително разработени оценъчни характеристики (предварително подготвени формулировки-оценки за работата, поведението и резултатите от дейността), включени в типова бланка, с указания за нейното попълване. Оценяващият преценява верността на формулировката по отношение на оценяваното лице, като отбелязва с „да“, „не“ или „?“ (ако не може да се определи) дали дадената оценка характеризира или не работата на лицето.

10) **Принудителен избор на оценъчните характеристики по готови форми** – предварително се разработват бланки с типови оценки, които могат да характеризират работата и поведението на оценявания. За разлика от техниката на свободния избор, тези типови оценки не са разположени свободно в бланката за оценяване, а са групирани по конкретен признак. Оценяващият избира между две оценъчни характеристики: оценката, характеризираща в най-голяма или в най-малка степен оценявания.

11) **Нормативен отчет** – отчитат се действителните резултати от труда на оценявания на база предварително разработени показатели и нормативи. В зависимост от конкретното трудово представяне оценката се дава под формата на брой точки. Скалата отразява принципа „Колкото повече, толкова по-добре“, затова има стойности над 100 %, което изключва принципа „Толкова, колкото трябва“.

12) **Отворен край (Наративи)** – оценяващият описва в свободен текст начина, по който работникът извършва възложената му работа и прави обобщено писмено заключение за работата, за резултатите от нея и за качествата на оценявания. Оценяващият дава отговор на четири въпроса: Кой са силните и слабите страни в работата на оценявания? Какви са потенциалните и реалните възможности на оценявания за развитие в работата или за израстване в кариерата? Какво допълнително обучение трябва да премине оценяваният (повишаване на образованието, повишаване на квалификацията, преквалификация и др.), за да бъде пълноценен работник/служител?

13) **Поведенчески скали** – изисква се: определяне на непосредствените цели на предприятието през даден период, декомпозиране на дефинираните цели за всяко поделение, звено, департамент и т.н., писмено описание на поведението, което оценяваният трябва да има, за да се постигнат целите, определяне критериите за оценяване поведението на работника или служителя, за разграничаване на това поведение от поведението на другите работници и служители, определяне на точките, които се присъждат за всяка от приетите характеристики за оценяване поведението на работника/служителя.

14) **Оценка-интервю** – прилагат се 3 подхода:

✓ „*Кажу и убедете*“. Ръководителят обяснява на оценявания как да работи и през целия последващ разговор се стреми да наложи на оценявания приемането на този начин на работа, които априори е приел за единствено възможен и ефективен.

✓ „*Кажу и слушай*“. Ръководителят обяснява на оценявания вижданията си за това как да се работи, как да се подобри работата, как да се постигнат по-добри

резултати, какво трябва да направи оценявания и т.н. След това, вместо да внушава на атестирания своите изводи, той провокира неговото мнение за оценката и за това, което произтича от нея за подобряване на работата.

✓ „*Решаване на проблеми*“. Обсъждат се проблемите в работата, търсят се възможни средства за тяхното преодоляване, определя се което трябва да се направи от ръководителя и от подчинения, за да се подобри работата.

15) *Мениджмънт на целите* – специфична модификация на техниката оценка-интервю. Тук ръководителят провежда разговори с отделните работници и служители и съгласува с тях личните им цели и работата, която те ще изпълняват през дадения период. Стремешът е да се даде количествена оценка на целите и в края на периода да се оцени постигнатото.

16) *Ранжиране приоритета на дейностите*. Представлява интерпретация на Закона на Парето: във всяка група елементи за контролиране малък брой елементи допринася за значителен дял от постигнатия положителен ефект и обратно – по-голяма част от елементите създават относително незначителен ефект. Използват се редица техники за подреждане на задачите по приоритет, като една от най-достъпните е техниката „АВС“: към сектор „А“ спадат задачи с голямо значение, към сектор „В“ – задачи със средно значение; а към сектор „С“ – по-маловажните задачи.

17) *„360 градуса – обратна връзка“* – оценката се прави в четири посоки – от самото оценявано лице, от подчинените (ако има такива), от колегите и от ръководителя.

4.2. Трудовото възнаграждение – същност и видове

Цената на труда представлява сумата, която предприемачът заплаща за правото да използва работната сила на наетите от него работници и служители. На пръв поглед цената на труда е трудовото възнаграждение, което се договаря между работодателя и наемния работник при сключването на трудовия договор и което се изплаща в пълния му размер след полагането на труда. В действителност, цената на труда значително се различава, както в количествено, така и в качествено отношение, от възнаграждението по трудов договор. В този смисъл, цената на труда се разглежда в две направления – в *тесен* и *широк смисъл*.

От гледна точка на наемния работник (в тесен смисъл), цената на труда се разглежда като доход и представлява *трудовото възнаграждение, което работникът или служителят получава срещу предоставяне на правото даден работодател да ползва работната му сила пред определен период от време и при определени условия*. Освен нея, за заетите лица като източници на доходи могат да се посочат: допълнителните парични и натурални изгоди, които могат да се предоставят от работодателя, паричните помощи по линия на социалното подпомагане в предприятието и други парични суми. *От гледна точка на работодателя (в широк смисъл)*, издръжката на работниците и служителите или онова, което струва на работодателя правото му да използва работната сила на наемните работници, надхвърля значително размера на

възнаграждението по трудов договор. Тук се отнасят: работната заплата, допълнителните изгоди, задължителните и доброволните осигуровки за работещите, средствата за здравна профилактика и текущо здравно обслужване, средствата за подобряване условията на труда, за повишаване на квалификацията и преквалификация, за социално-битово и културно обслужване и др. Ето защо, когато преценява ползите от наемането на работници и служители, той ги съпоставя с всички разходи, които му струва издръжката на един работник или служител. За работодателя цената на труда представлява обикновен разход на средства за издръжка на работниците и служителите в предприятието, също такъв, какъвто са и останалите разходи, които той прави за производството и реализацията на продукцията. Следователно за работодателя цената на труда представлява разход и може да се определи като *паричната сума на приведените разходи, които му струва правото да ползва наетите по трудово правоотношение работници и служители.*

Трудовото възнаграждение включва всички видове плащания (директни плащания във вид на заплати, надници, дял от печалбата и др., както и непреки компенсации и непарични стимули), които работещите получават срещу вложения от тях труд. Класически елемент на паричните възнаграждения е **работната заплата**. Според Международната организация на труда тя е *паричното трудово възнаграждение, определено в съответствие със споразумение между работодателя и синдикатите или чрез националното законодателство, а също и с нормативен акт на правителството, което по силата на писмен или устен договор за наемане работодателят заплаща на работника или служителя за труда, който е положил или ще бъде положен.*

Работната заплата може да бъде:

☑ **Минимална работна заплата** – представлява най-ниското трудово възнаграждение за положен труд, определено по нормативен път със закон, споразумение или трудов договор. Тя е ориентирана към работниците и служителите, които отговарят на следните основни критерии: притежават най-ниското за дадения период образование и квалификация; извършват относително най-леката работа; липсват отклонения в параметрите на работната среда, спрямо нормалните им стойности; лицата извършват своята работа във време, на място и с продължителност, които за дадения период се считат за нормални.

☑ **Основна работна заплата** – това е разчетна величина, предварително определена за дадена длъжност или работно място, въз основа на предвидените за изпълнение функции (трудови задачи) и изискуемите образование и квалификация. Тя се предоставя на база сключен договор между работодателя и работника/служителя. Основната работна заплата е заплата обещание, тъй като пълният ѝ размер се получава при 100 % изпълнение на обема от работа или 100 % отработено работно време.

☑ **Брутна работна заплата** – представлява величината на работна заплата, която се начислява и (след удържане на съответните данъци) изплаща на работниците и служителите за даден период от време.

Основни елементи на брутното трудово възнаграждение са следните:

1. Индивидуална основна работна заплата – определена на база обем извършена работа и действително отработено време за периода.

2. Допълнителни възнаграждения за съответния период – съгласно Кодекса на труда или сключения колективен трудов договор. Традиционно се имат предвид следните допълнителни възнаграждения: добавки за компенсирани на инфлацията, възнаграждения за продължителна работа, възнаграждения за постигнати годишни финансово-икономически резултати, целеви награди (плащания за изпълнени предварително определени задачи), възнаграждения за платен отпуск, възнаграждения за нощен труд, възнаграждения за работа при вредни за здравето или други специфични условия на работа, възнаграждения за извънреден труд, възнаграждения за работа през почивни дни и официални празници, възнаграждения за по-висока лична квалификация на лица с научна степен и звание, други допълнителни възнаграждения (отнасящи се до конкретни ситуации или до спецификата на работните места).

3. Поощрения (бонуси) или санкции за постигнати или пропуснати ползи (резултати) от труда – предварително определени в приетите вътрешни регламенти.

Делът на всеки един от посочените елементи в общия размер на брутната работна заплата показва нейната *структура*. Повечето предприемачи отделят по-голямо внимание на постоянната част от заплащането на труда, т.е. на първия елемент. Тенденцията обаче е към все по-голямо обвързване с променливата част на заплащането, т.е. с втория и третия елемент. Предпоставките за подобна тенденция са все по-нарастващата сложност на стопанската дейност и все по-налагащото се изискване за екипно изпълнение на по-голямата част от функциите.

4.3. Фактори, влияещи върху трудовото възнаграждение

Според неокласическите схващания цената на труда е непосредствено следствие от невидимите пазарни сили. В действителност, съвсем точно и ясно могат да се открият и формулират факторите, които предприемачът трябва да отчита при определянето на цената на труда.

Като най-важни **фактори**, могат да се посочат следните:

Издръжката на живота – цената на труда като доход, осигуряващ средства за съществуване на работника и неговото семейство, трябва да отразява издръжката на живота. Това изискване произтича от нейната възпроизводствена функция.

Състоянието на трудовия пазар и преди всичко **съотношението между търсенето и предлагането на работна сила**. Като фактор, е изведен още от Адам Смит, според който, ако заплата се постави в зависимост от търсенето и предлагането на труд, тя ще бъде по-висока там, където търсенето на труд е по-голямо от предлагането, и по-ниска там, където предлагането на труд е по-голямо от търсенето. По този начин, търсещите платена заетост ще предпочетат онези отрасли и предприятия, които са по-конкурентоспособни, по-бързо се развиват и предлагат по-висока

цена на труда. В същото време, влиянието на този фактор съвсем не е безусловно. Основната причина за това е липсата на свободна конкуренция и свободно взаимодействие между търсещите и предлагащите труд.

☑ **Поведението на държавата**, изразяващо се в действието на законовите и подзаконовите нормативни актове в областта на работната заплата, задължителното и доброволното осигуряване на трудещите се, условията и охраната на труда и др., определящи рамките, в които може да се променя цената на труда. Намесата на държавните институции изразява държавната политика в областта на доходите на населението, социалното осигуряване, данъците и индустриалните отношения.

☑ **Относителната договорна сила на организациите на работниците и служителите и на работодателите и/или на техните организации при водене на колективни преговори** – влиянието на този фактор се проявява най-силно, когато цената на труда се определи чрез метода на колективните преговори между работодателя или неговите организации и организациите на работниците (синдикатите).

☑ **Въздействие на конкурентите** – равнището на цената на труда в дадено предприятие зависи от съответното равнище в предприятията конкуренти. При високо ценово равнище на конкурентите е възможен отлив на работна сила от предприятието. В този случай, за да се задържи персонала, е необходимо повишаване на заплатите. Успоредно с това, трябва точно да се прецени с какъв размер евентуално ще се увеличи цената на труда в предприятието, за да не доведе това до значително нарастване в цената на създавания продукт и до финансови загуби.

☑ **Естеството на работата (длъжността)** – цената на труда пряко зависи от спецификата на работата и по-специално от: изискванията към образователното и професионално-квалификационното ниво на лицето, отговорността на изпълняваната длъжност/работа, тежестта на труда и условията на трудовата среда.

☑ **Количеството на труда** – при дадено негово качество, то представлява разходване на физическа и нервно-психическа енергия при изпълнението на определена работа или дейности, изисквани от съответната длъжност. Универсален измерител на количеството труд е продължителността на работното време. Успоредно с това, са възможни определени неточности, свързани с други особености на извършвана дейност – най-вече в резултат на различната интензивност на труда.

☑ **Интензивност на труда** – при равни други условия, и при еднаква продължителност на работния ден, по-интензивният труд извършва по-голям обем работа и създава по-висок доход.

☑ **Равнище на производителност на труда** – влиянието на този фактор намира израз в следните направления:

- Свързан е с нивото на конкурентоспособност – при стандартни условия, нарастването на цената на труда без нарастване на производителността на труда води до намаляване на конкурентоспособността на предприятието.

- Разглежда се в контекстна на макроикономическата стабилност – за да се запази макроикономическото равновесие, при равни други условия, когато производи-

телността на труда намалява, или когато обемът на производството спада, трябва да намалява и цената на труда. Преобладава схващането, че по-бавното намаляване на цената на труда от спада в производителността на труда и обема на производството, може да се превърне в сериозен източник на инфлационно увеличение на потребителските цени, с произтичащите от това последици за макроикономическото равновесие.

☑ **Финансовата стабилност на предприятието и възможността работодателя да плаща** – предприятие, което изпитва финансови затруднения не може да предложи и да поддържа висока цена на труда, тъй като това най-малко би влошило още повече състоянието му.

☑ **Производствената и технологичната стабилност на предприятието** – този фактор в определена степен е свързан с фактора финансова стабилност на предприятието. Обикновено при производственото и технологично реструктуриране настъпват промени в структурата на заетите, в производителността на труда, както и в целите на предприятието. Това налага необходимостта от внасянето на определени корективи и в политиката по цената на труда, които да отчитат промените в технологичната и финансовата стратегия, както и в стратегията по човешките ресурси.

4.4. **Форми и системи за заплащане на труда**

Формата на заплащане на труда дефинира начина, по който се измерва количеството вложен труд. В теорията и практиката са известни две основни форми – *повременна* и *сделна* (на парче).

При **повременна форма за заплащане** размерът на възнаграждението се определя въз основа на *продължителността на работното време* (не календарното, а нормативно предвиденото по съответните режим на работа и възприета тарифна система) и *качеството на работната сила* (нивото на образование и квалификация). Липсва пряка зависимост между равнището на производителността на труда и размера на заплатата.

За *оценяване качеството на труда* се използват следните *показатели*:

- лични качества на лицето – например на лице с по-продължителен трудов стаж и по-голям опит се дължи допълнително трудово възнаграждение, за лица с научна степен се дава допълнително заплащане за по-висока лична квалификация (придобита научна степен) и др.;
- условията на труда – например при извънреден труд, нощен труд, работа през почивни и празнични дни се заплаща по-високо трудово възнаграждение;
- значение на икономическата дейност по Класификацията на икономическите дейности (КИД-2008).

Повременната форма на заплащане се прилага, когато:

- ☐ характерът на работата не позволява точно нормиране и отчитане на труда;
- ☐ работата може да се нормира, но въпреки това не е целесъобразно да се прилагат норми, тъй като качеството на продукцията/услугите би се влошило;

□ условията на трудовата дейност ограничават до минимум влиянието на работника/служителя върху продължителността на процеса и върху количеството на продукцията/работата;

□ извършването на работата е свързано с особени рискове, които изискват значително внимание/концентрация от страна на работника;

□ се изисква висококачествен труд, извършван съвместно от няколко работника;

□ характерът на работата изисква от работника да е готов за работа почти по всяко време;

□ трудовият процес нееднократно трябва да бъде прекъсван, което е характерно за квалифицирания умствен труд.

Предимство на тази форма е, че работещият има гарантирано възнаграждение, независимо от евентуално намаляване нивото на производство през даден период, а недостатък: за работещия – че лицето не е може да увеличи приходите си чрез увеличаване дела на личния си принос в производствения процес, за предприятието – че не може да стимулира повишаване на производителността на труда.

При **сделната форма за заплащане** (според изработеното количество, на парче) заплащането зависи от постигнатия индивидуален (а при особени случаи и групов) резултат от вложения труд. Възнаграждението се определя въз основа на количеството произведена продукция и разценката за работна заплата на единица продукция (изпълнение на единица работа). Това не превръща трудовия договор в договор за изработка. Поради тази причина възнаграждение се изплаща и когато лицето е в престой и не може да произвежда съответната продукция, но е било на разположение и в състояние на готовност да изпълнява възложената работа.

Сделната форма на заплащане се прилага, когато:

□ количеството на продукцията (обемът на работата) зависи преди всичко от вложения труд;

□ трудът на работника е възможно и целесъобразно да се нормира и отчита.

Предимство на тази форма е възможността персоналят да се стимулира за висок личен принос в резултатите от дейността, а недостатък – евентуално снижаване на качеството на продукцията (извършваната работа) при ръст в изработката.

Системата за заплащане на труда е съвкупност от правила, норми, разценки и методи за определяне, отчитане и заплащане на количеството вложен труд при предварително зададени параметри за качество. За изчисляване на възнаграждението в рамките на системите за заплащане се използват *два критерия*: продължителност на работното време и интензивност на труда.

В зависимост от **основния показател, по който се определя заплата**, системите за заплащане на труда се разграничават на:

- *повременна* – критерий за формиране на възнаграждението е продължителността на отработеното време (според времетраенето на работата);

- *сделна* – критерий за формиране на възнаграждението е изработената продукция или изпълненият обем от работа (заплащане на парче, според изработеното).

Повременната система се прилага в две разновидности:

☑ *Проста повременна* – работната заплата зависи само от отработеното време ($T_{рв}$) и тарифната ставка ($T_{ст}$). Ставката показва размера на работната заплата за единица време (най-често 1 час, 1 ден). Тя е различна за отделните работници и зависи от вида на работните им места и длъжности. Определя се по формулата:

$$PЗ_{пр.повр.} = T_{рв} \times T_{ст.}$$

Предимство на системата е простота на нейното прилагане, а недостатък – създаването на условия за недобросъвестно използване на работното време.

☑ *Повременно-премиална* – прилага се при стремеж към повишаване на количествените и качествените показатели (безаварийна работа, повишаване качеството на продукцията и др.). Работната заплата включва две части: заплащане за отработено време (както при простата повременна система) и премия (за изпълнение на различни показатели – високо качество, икономия на материали и др.).

$$PЗ_{повр.-прем.} = T_{рв} \times T_{ст.} \times \left(1 + \frac{K}{100}\right)$$

където:

T – продължителност на отработеното време (часове, дни);

$T_{ст.}$ – тарифна ставка за определено време (час, ден);

K – премия за изпълнение и преизпълнение на определени показатели (процент).

В основата на **сделната система** са *интензивността на труда* и *качеството на работната сила*. *Интензивността* при сделната система се отчита чрез трудовите норми. *Трудовата норма*³ дефинира количеството труд чрез обема продукция/работа, която трябва да бъде създадена/извършена за единица време или времето, необходимо за създаването на единица продукция/извършването на единица работа. Тя се обвързва с *нормалната интензивност на труда*.⁴ Размерът на заплащането се определя като количеството произведена продукция се умножава по комплексната разценка за единица продукция (работната заплата за единица произведена продукция или извършена работа).

Сделна система за заплащане се прилага в следните разновидности:

☑ *Пряка (проста сделна)* – подходяща е за ситуации, когато лесно може да се организира индивидуално отчитане на труда. Не се взема под внимание изразходваното работно време. Работната заплата се определя като произведение между количеството произведена продукция (N) и сделната разценка за единица изделие ($Pс$).

³ В зависимост от единицата мярка, използвана за измерване на интензивността *трудовете норми са няколко вида*: норма за време (определя продължителността на работното време за произвеждане на единица продукция), норма за изработка (определя количеството продукция със съответни качествени показатели за произвеждане за единица време), норма за обслужване (определя се броят на машините или други съоръжения, които един или повече работници обслужват) и норма за численост (определя броят на лицата, необходими за изпълнението на определена работа).

⁴ Нормална е тази интензивност на труда, която е свързана с обичайно за здравословното функциониране на човешкия организъм напрежение и изразходване на умствени и физически усилия, същевременно насърчава производителността на труда и предотвратява физическото и психическото претоварване.

$$PZ_{\text{пр. сделна}} = N \times P_c.$$

☑ *Сделно-прогресивна* – прилага се в ситуации, при които се отчита и оценява обемът на извършената работа над установените планови задания. За произведения обем до установените планови нормативи се използва основната разценка, а за обема над тези нормативи (сврхизработка) – по-висока сделна разценка.

☑ *Сделно-премиална* – за произведения обем до установените планови нормативи се използва основната разценка, а за обема над тези нормативи се изплаща премия за изпълнение или преизпълнение на плана по предварително установени качествени и количествени критерии.

☑ *Косвена сделна* – използва се за определяне работната заплата на спомагателните работници, от производителността на които зависи производителността на основните работници, които обслужват.

☑ *Акордна* – размерът на заплащането се определя не за всяка единица дейност, а за целия комплекс от работи, при предварително установени срок и качество на работата.

Съобразно потребностите си, предприятията могат да използват и модификации на посочените системи. В практиката тези модификации намират приложение чрез **следните системи**:

☑ *Смесена или диференциална* – база за определяне на заплащането е извършената предварителна оценка на работника и на длъжността, свързана с тази работа.

☑ *Многофакторна* – отчита се зависимостта между комплексната оценка на работата, естеството на работата и особеностите на длъжността, като се спазват следните принципи: обвързване на заплащането с резултатите; равнопоставеност при заплащането; възнаграждение, провокиращо подходяща мотивация.

☑ *Отчитане на индивидуалния принос (според заслугите)* – възнаграждението се обвързва с основни (постоянно действащи) и специфични (с променлив характер) фактори. Предварително се разработва точкова система за оценка на работата, като се въвежда коефициент за значимост на всеки фактор (коефициентът се дава за всяка длъжност). Системата е най-ефективна при екипната организация на труда.

☑ *Формиране на основно възнаграждение и премиране на по-високи резултати* – на персонала се предоставя възможност за участие в разпределението на печалбата и получаване на парични суми през определени периоди (премиране).

☑ *Предоставяне на акции* – част от възнаграждението е под формата на акции.

4.5. Стимулиране и мотивиране на персонала

Създаването на работеща система за стимулиране и мотивиране е дълъг и сложен процес (вж. фиг. 4.1), свързан с изследване на особеностите на предприятието; потребностите, интересите и очакванията на персонала и др. Използваната съвкупност от мотиви и стимули формира съдържанието на системата за стимулиране. Сти-

мулите са онези компоненти в мотивационната структура на служителите или работниците, които се формират в резултат на прякото въздействие на средата и чрез които трудовото поведение на персонала получава тласък и посока, определени от потребностите и интересите на предприятието. Стимулът съществува извън личността. Той е метод, средство за управление, за активизиране на дейността в желана посока. За да изпълнява своята роля, стимулът трябва да се превърне в мотив за дадена дейност. В противен случай той съществува обективно, но не изпълнява своето предназначение. Силата на въздействие на конкретен стимул зависи от типа личностна потребност, към която е насочен. Най-силно е въздействието на стимул, който е насочен към първостепенните потребности (Филипов, 2012, стр. 10).

Мотиви – вътрешните причини (подбудители) за дадено поведение.

Стимули – външните причини (подбудители) за определено поведение.

Мотивация – преобразуване на стимулите в мотиви за поведение.

Мотиватори – доминанти на субективния свят на човек, регулиращи неговото поведение според вътрешните му интереси, например кариерата, към която се стреми, желанието да се осъществява творческа дейности и др.

Стимулатори – фактори от обективната обкръжаваща среда, външно регулиращи поведението на лицата, например отстъпки, добавки, парични възнаграждения и др.

Мотивировка – обосновка за дадена постъпка или стратегия на поведение.

Потребност – нуждите, чрез чието задоволяване лицето живее.

Фиг. 4.1. Основни понятия, свързани със стимулирането и мотивирането на персонала
Източник: Коноваленко, В., & Коноваленко, М. (2011). Управление персонала – креативны менеджмент. Москва: Наука-Спектр, стр. 43.

В предприятието най-често се прилагат следните **схеми за стимулиране на персонала**, реализирани чрез съвкупността от различни видове възнагражденията:

- индивидуално стимулиране на персонала;
- групово стимулиране на персонала;
- разпределяне на дохода от повишената производителност на труда;
- участие на персонала в разпределението на печалбите на предприятието;
- други специфични схеми за стимулиране на персонала.

Посочените схеми не могат самостоятелно да изпълняват ролята на основна (единствена) схема за заплащане, а се прилагат комбинация от две или повече схеми. Тяхната обвързаност с резултатите от дейността в значителна степен съдейства за нарастване на рентабилността на предприятието.

При прилагането на индивидуалните схеми за стимулиране на персонала е необходимо предприемачите да отчитат няколко принципни постановки:

- Схемата за стимулиране, базирана на нормирания работен ден, съдейства за отстраняване на част от слабостите на заплащането по резултати, поради относително стабилния характер (размер) на възнаграждението.

- Схемата на стъпаловидните ставки за заплащане, базирана на сделната система за заплащане (работата на парче), е подходяща за стимулиране на най-бързите и производителни работници. При тази схема се определя средно равнище на индивидуално произведена продукция, а за всяка единица над това равнище се използва завишена ставка на заплащане.

- Схемата на стимулиране, основана на комисионните, е подходяща за служителите, ангажирани с продажби или посреднически услуги. Тя съдейства за бързо нарастване на реализирания оборот и печалбата.

- Схемата на стимулиране, базирана на опциите за покупка на фирмени акции, наред с възможността на увеличаване на производителността на труда и стопанските резултати, подпомага тясното обвързване между работника/служителя и предприятието.

За успешното прилагане на индивидуалните и груповите схеми за стимулиране на персонала е необходимо бъдат изпълнени следните изисквания:

- лесно измерване на резултатите, т.е. използване на единици, чрез които лесно и точно могат да се измерят трудовите резултати – обемът на произведена продукция и/или извършените услуги, продължителността на отработеното време и др.;

- сръчност на работниците/служителите, базирана на тяхната производителност на труда;

- приблизително еднаква производителност на труда (сръчност) на отделните работници/служители в предприятието;

- относително рядко изменение на производствения (трудовия) процес, резултат от въведени в предприятието технологични иновации;

- наличие на гаранции, че системата за стимулиране на персонала е валидна и дългосрочно приложима в предприятието;

- прилагане на опростени работни процедури, съдействащи за повишаване на ефективността на трудовите процеси.

Съвкупността от стимули и мотиви формира съдържанието на системата за стимулиране. Логическата схема на стимулирането като процес включва следните фази (Филипов, 2012, стр. 10):

- Уточняване параметрите на желаното трудово поведение.

- Изработване на съвкупност от подходящи стимули-лостове, с помощта на които да се моделира поведението на персонала по образец на желаното поведение.

- Въвеждане (използване) на стимулите-лостове и последващо трансформиране в стимули-мотиви.

- Контрол и оценка на реалното поведение – чрез съпоставка между реалното и желателното поведение (между фактическите и очакваните цели-резултати) и последващо закрепване или коригиране на използваните стимули-лостове.

Предприемачите могат да използват голямо разнообразие от материални, социални, духовни, колективни и индивидуални стимули (и санкции). Стимулите са позитивни лостове за въздействие, посредством които дадено поведение се затвърждава и катализира на основата на положителна обратна връзка, а санкциите са външни за лицето негативни лостове за въздействие, чрез които определено поведение се ограничава или стопава въз основа на осъществена отрицателна връзка.

Чрез формите и начините на материално и духовно стимулиране се осигурява такова поведение на индивида, което предполага постигането на точно определени резултати от дейността. Основният начин за материално стимулиране е чрез трудовото възнаграждение. Материалното стимулиране може да мотивира, но може и да възпитава нагласи и отношения, при условие че се отчитат и индивидуалните личностни характеристики. Развитието и самореализацията далеч не са цел за всички служители. В такъв случай намаляването на мотивиращата сила на заплащането следва да се търси например в монотонността или в привикването с високото ниво на възнаграждение. Духовните стимули са насочени към създаване на чувство за благополучие и удовлетвореност. Трудно е да бъде направена единна класификация на духовните стимули. Съгласие съществува върху разбирането, че те са насочени към въздействие върху духовни потребности, влияят върху потребността от самореализация, свързана със стремежа за обществено признание (Филипов, 2012, стр. 11).

Мотивацията е съвкупност от психични процеси, свързани със силата и посоката на поведението, с предизвикването, насочването и поддържането на доброволни целенасочени действия (Филипов, 2012, стр. 8). Мотивирането е ключов проблем на всяко предприятие. То винаги е свързано със задоволяването на определени потребности. В литература са добре описани основните потребности (от храна, облекло, топлина, комуникиране, сигурност и т.н.), които лицата би трябвало да могат да задоволят на база извършена работа и получено възнаграждение. След тяхното задоволяване, хората започват да искат повече, да дефинират нови потребности. Йерархията на основните потребности (известна като пирамидата на Маслоу) указва последователността, приоритетността на тяхното задоволяване. На практика има три типа човешки потребности – потребност от постижения; потребност от общуване и потребност от власт, които оказват въздействие върху професионалния избор, работното място, желаното обучение и нивото на мотивираност. Често пъти при незадоволяване на потребностите се създават предпоставки за нарастване на напрежението и за ясно изразено враждебно отношение.

Мотивацията бива два вида (Терзиев, & Младенов, 2013, стр. 15): *вътрешна мотивация* (самозаражда се у хората и влияе върху тяхното поведение) и *външна мотивация* (желанието за определено поведение, което се предизвиква под влияние или въздействие на други лица). Външното мотивиране е процес, при който лице или група лица използва целенасочено с успех някакво средство (стимул) за въздействие върху човек или група от хора, предизвиквайки желание да прави/ят това, което е цел на въздействието. Предизвикването и/или поддържането на външна мотивираност е

сложен процес. За да поддържа тази мотивираност, е необходимо предприемачът да: разбира модела на процеса „мотивиране“; познава факторите, обуславящи мотивираността; съзнава, че мотивирането не е просто даване на повече пари на някого, за да стане той мотивиран, както и че създаването у някого на чувство на прекалено задоволство може да бъде равносилно на състояние на демотивираност (самодоволство и инертност) (Терзиев, & Младенов, 2013, стр. 15).

За създаването на позитивна (мотивираща) трудова среда предприемачите следва да отчитат следните **условия (фактори)**, пряко обвързани със задоволяването на човешките потребности и мотивирането: пазарните позиции на предприятието; политиката на предприятието; взаимоотношенията с колеги, ръководителя и с евентуални подчинени; възможността за разширяване на отговорностите; трудовото възнаграждение и социалният статус; работната среда и трудовата дейност; личният живот; възможността за личностно развитие и добра професионална реализация; самоуважението. Върху мотивирането на персонал влияние оказват следните *фактори*: очакванията на персонала; целите, които си поставят лицата; реактивността на персонала; справедливостта; спецификата на „Аз-ът“ на отделните лица и парите.

Провеждайки възприетата мотивационна политика на предприятието, предприемачите могат да използват следните **методи за мотивиране**:

Мотивиране чрез самата работа: мотивиране чрез статусно-ролеви характеристики, мотивиране чрез екипност, мотивиране чрез участие и активация, мотивиране чрез оценка и обратна връзка.

Мотивиране чрез ускорения: мотивиране чрез възнаграждение, мотивиране чрез ръководство/лидерство, мотивиране чрез организационна култура,

При индивидуалното мотивиране следва да се отчитат *индивидуалните особености на лицата*: темпераментните характеристики, индивидуалната мотивационна ориентация, екстра-интровертността и типът познавателен процес, характерологичните особености на личността, индивидуалната толерантност към нееднозначността, локализацията на контрола, индивидуалните особености при проявлението на функционалната асиметрия на мозъка, възрастта и Аз-концепцията (самовъзприемането).

III. Ключови думи

- трудово представяне;
- оценка на трудовото представяне (делово оценяване);
- атестиране;
- техники на делово оценяване;
- трудово възнаграждение;
- фактори, влияещи върху равнището на работната заплата;
- форми на заплащане на труда;
- системи за заплащане на труда;
- стимулиране на персонала;

- мотивиране на персонала.

IV. Резюме на темата

Оценката на трудовото представяне (деловото оценяване) на персонала в предприятието обхваща дейностите по набиране и анализиране на информация, свързана с трудовото представяне на работника или служителя и изготвяне на становище (оценка) за неговата работа при отчитане на изискванията и целите на предприятието. Това е процес, чрез който се определя ефективността от дейността на заетите лица в хода на изпълнение на техните задачи, което позволява да се получи информация за вземане на последващи управленски решения. Оценяването може да бъде формално и неформално (например ежедневна оценка на подчинения от страна на ръководителя), да се извършва регулярно и нерегулярно, според потребностите на предприятието.

Оценяването е по-широко понятие от атестацията. Атестацията е процедура за осъществяване на системна формализирана оценка за съответствието между дейността на конкретно лице (работник или служител) и възприетите стандарти за изпълнение на дадена работа на конкретна длъжност или работно място.

В предприятията, използващи комплексния подход, деловото оценяване протича едновременно в три направления: оценяване на дейността, оценяване на квалификацията и оценяване на личността. Най-често използваните техники за оценяване на персонала са: техника на писмените характеристики, техника на експертните оценки, техника на сравняване на работниците и служителите с лица, избрани в качеството им на еталон, техника за класиране по ред (техника на подреждането на работниците и служителите), техника на сравняване по двойки (чифтове) на отделните работници и служители, техника на отчетните карти или на атестационните формуляри, техника на зададената групировка, техника на предварително зададената групировка, техника на свободния избор на оценъчните характеристики по готови форми, техника на принудителния избор на оценъчните характеристики по готови форми, техника на нормативния отчет, техника на отворения край, техника на оценката-интервю, техника на мениджмънта на целите, техника на ранжиране приоритета на дейностите и техника „360 градуса – обратна връзка“.

Трудовото възнаграждение представлява цената на труда, която работодателят заплаща на наетите от него работници и служители за използването на работната им сила. То включва всички видове плащания (директни плащания във вид на заплати, надници, дял от печалбата и др., както и непреки компенсации и непарични стимули), които работещите получават срещу вложения от тях труд. Класически елемент на паричните възнаграждения е работната заплата. Според Международната организация на труда тя е парично трудово възнаграждение, определено в съответствие със споразумение или чрез национално законодателство, което по силата на писмен или устен договор за наемане работодателят заплаща на работника за труда, който е положил или ще бъде положен. Работната заплата може да бъде: минимална, основна и брутна.

Факторите, влияещи върху трудовото възнаграждение, включват: издръжката на живота, трудовият пазар, законодателната рамка, силата на синдикатите и средната работна заплата, естеството на работата, количеството на труда, интензивността на труда, производителността на труда и финансовото състояние на предприятието.

Формата на заплащане на труда показва начина, по който се измерва количеството вложен труд. В теорията и практиката са известни две основни форми – повремени и сделна. При повремени форма за заплащане размерът на възнаграждението се определя въз основа на продължителността на работното време на работната сила. При сделната форма заплащането зависи от постигнатия индивидуален (групов) резултат от вложения труд, като се изчислява на база количеството произведена продукция (обема извършена работа) и разценката за работна заплата на единица продукция (изпълнение на единица работа). Работната заплата зависи и от прилаганите в предприятието системи за заплащане на труда. Системата за заплащане на труда е съвкупност от правила, норми, разценки и методи за определяне, отчитане и заплащане на количеството вложен труд при предварително зададени параметри за качество. Най-често използваните системи за заплащане са сделна и повремени.

V. Препоръчана литература

- Борисова, Е. (20.03.2003). *Аттестация. Стоит ли игра свеч?* Персонал-Микс, http://www.cfin.ru/management/people/attest_candle.shtml.
- Коноваленко, В., & Коноваленко, М. (2011). *Управлением персоналом – креативны менеджмент*. Москва: Наука-Спектр.
- Маринов, Г., Велев, М., & Гераскова, О. (2001). *Икономика на предприемаческата дейност*. София: Информа Интелект.
- Младенов, Ю., & Терзиев, В. (2009). *Организация и управление на фирмата*. Русе: Силоам прес.
- Пантелеева, И., Николов, Е., & Иванова, З. (2017). *Управление на човешките ресурси*. Велико Търново: Фабер
- Стефанов, Л., & Пейчева, М. (2013). *Управление на човешките ресурси*. София: Тракия-М, 143-156.
- Терзиев, В., & Младенов, Ю. (2013). Мотивация на персонала. *Ново знание*, 2, 14-26.
- Филипов, Ф. (2012). *Стимули и мотиви за труд в организациите*. Автореферат. София: БАН. Институт за изследване на населението и човека.
- Шопов, Д., & Атанасова, М. (2009). *Управление на човешките ресурси*. Част 1. София: Тракия-М.
- Шопов, Д., Атанасова, М., Шопов, Т., & Пейчева, М. (2003). *Управление на човешките ресурси*. Част 2. София: Тракия-М.
- Шопов, Д., Евгениев, Г., Каменов, Д., Атанасова, М., & Близнаков, Й. (2013). *Как да управляване човешките ресурси в предприятието*. София: Труд и право.

Шопов, Д., Стефанов, Л., Паунов, М., & Дулевски, Л. (2005). *Икономика на труда*.
София: Тракия-М.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. Какво представлява деловото оценяване на работниците и служителите?
2. Кой са разликите между оценката на трудовото представяне и атестирането?
3. Кой са областите, по отношение на които се прави делово оценяване?
4. Какво значение имат резултатите от оценяването – за работодателя и за отделните работници и служители?
5. През какви етапи преминава деловото оценяване?
6. Какво представлява трудовото възнаграждение?
7. Какви видове работна заплата могат да се разграничат?
8. Какво представлява основната работна заплата?
9. Кой са основните елементи на брутната работна заплата?
10. Кой са факторите, влияещи върху трудовото възнаграждение?
11. Какво представляват формите на заплащане на труда?
12. Какво е съдържанието на понятието „система за заплащане на труда“?
13. При кои ситуации е уместно прилагането на сделната форма за заплащане на труда и при кои – повременната система?
14. Какви разновидности на системите за заплащане съществуват?
15. Какви други системи за заплащане на труда се прилагат?
16. Възможно ли е за административния персонал да се прилага сделна форма на заплащане? Ако „да“, при какви ситуации (за какъв вид работа) това е удачно? Посочете пример?
17. Кога ще се постига по-точно обвързване между работна заплата и трудово представяне? При доминиращ дял на твърдата част (основната работна заплата) или променливата част (допълнителните трудови възнаграждения)?
18. Възможно ли е основната и брутната заплата да съвпадат? Ако „да“, при какви ситуации?
19. Ако Вие сте предприемач, кой ще са трите най-важни фактора, които ще предопределят решението Ви през следващия планов период да запазите или повишите равнището на трудовите възнаграждения на работниците и служителите?
20. Възможно ли е да се постига високо трудово представяне без да се прави делово оценяване? Обосновете отговора си?
21. За кого са по-важни резултатите от оценяването – за работодателя и за отделните работници и служители? Посочете три причини за Вашата позиция.
22. Коя група критерии за оценяване на трудовите резултати е най-важна, според Вас? Защо? Могат ли да се посочат различия при оценка на работник и на служител?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

1. В „Единство” АД – Исперих работят 52 души. За 46 % от тях се прилага проста повременна, за 28 % – повременно-премиална, а за останалите – сделна система за заплащане на труда. Работните дни през месеца са 22, а работното време – 8 часа на ден. Заплащането за един час е 4,20 лв. Премията за изпълнение на фирмени показатели през месеца е 1,3 %. За производството на единица изделие е приета норма за изработка в размер на 0,90 лв. Индивидуалният план на лицата изисква изработването на 5 изделия за час. Половината от получаващите заплащане въз основа на сделната система, преизпълняват плана с 21 %. Въведена е разценка за преизпълнение на плана от 1,10 лв.

Определете: размера на работната заплата, получавана от лицата при всяка система за заплащане на труда; фонда за работна заплата, с който трябва да разполага предприятието; възможните фирмени действия при недостиг от 15 % на средствата във фонд „Работна заплата”.

2. Проучете какви системи за заплащане на труда се прилагат в предприятията от Вашия регион (минимум 4 – 5 предприятия). Кои разновидности доминират? Защо? Кои според Вас са причините да не се използват останалите системи за заплащане на труда?

3. В „Напредък” КД – Плевен се отчита постепенно снижаване на производителността на труда в продължение на няколко години, съпътствано с намаляване обема на извършваната работа. Същевременно, потребителското търсене нараства и са налице възможности за реализиране на по-голям обем продукция.

Кои, според Вас, са причините за описаните по-горе процеси в предприятието? Какви действия трябва да предприеме фирменият мениджмънт? Следва ли да внесат изменения в прилаганите до момента системи за заплащане на труда?

4. В предприятие „Х” предстои оценка на трудовото представяне на персонала. Предприемачът избира да използва техниката за делово оценяване „Свободен избор на оценъчните характеристики (по готови форми)” (вж. табл. 1). Формулирайте най-важните, според Вас, оценъчни характеристики (т.е. предварителни формулировки-оценки) за работата, поведението и резултатите от дейността на персонала, въз основа на които да се направи оценяването (напр.: дава нови идеи, допуска грешки, проявява инициатива, добре работи в екип и т.н.).

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. Деловото оценяване на персонала се извършва в следните направления:
 - оценяване на дейността;
 - оценяване на квалификацията;
 - оценяване на статуса;
 - оценяване на личността;
 - оценяване на трудовата среда;
 - оценяване на структурата.

2. Персоналът, получаващ минимална работна заплата, отговаря на следните критерии:
 - притежават необходимото равнище на образование и квалификация;
 - извършват относително най-леката работа;
 - работната среда, в която работят, е с динамично променящи се стойности;
 - извършват работата във време, на място и с продължителност, считани за нормални.

3. При техниката за оценка на трудовото представяне „Класифициране по ред“:
 - оценката се прави от лице, добре запознато с трудовата дейност на оценявания работник;
 - оценяващият подрежда оценяваните работници по ред на база един основен признак;
 - всеки от оценяваните работници се сравнява с всички останали, като списъкът на оценяваните се формира по двойки.

4. Върху равнището на трудовото възнаграждение влияние оказват следните фактори:

<input type="checkbox"/> издръжката на живота;	<input type="checkbox"/> силата на синдикатите;
<input type="checkbox"/> клиентите;	<input type="checkbox"/> локализацията на предприятието;
<input type="checkbox"/> конкурентите;	<input type="checkbox"/> финансовото състояние на предприятие-
<input type="checkbox"/> състоянието на трудовия пазар;	то;
	<input type="checkbox"/> естеството на работата.

5. Сделната форма за заплащане е подходяща за прилагане в следните случаи:
 - изисква висококачествен труд;
 - извършваната работа е свързана с особени рискове;
 - количеството на продукцията зависи от вложения от работника труд;
 - условията на производство ограничават до минимум влиянието на работника върху продължителността на процеса и върху количеството на продукцията;
 - трудът на работника е възможно и целесъобразно да се нормира и отчита;
 - характерът на работата изисква от работника да е готов за работа почти по всяко време.

6. Работната заплата се определя на база отработеното време и премия за изпълнение на различни показатели при следната система на заплащане:
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> проста повременна; | <input type="checkbox"/> акордна; |
| <input type="checkbox"/> проста сделна; | <input type="checkbox"/> сделно-премиална; |
| <input type="checkbox"/> сделно-прогресивна; | <input type="checkbox"/> повременно-премиална. |
7. При техниката за оценка на трудовото представяне „Сравняване по двойки“:
- оценяващият подрежда оценяваните работници по ред на база един основен признак;
 - всеки от оценяваните работници се сравнява с всички останали, като списъкът на оценяваните се формира по двойки;
 - оценката се прави от лице, добре запознато с трудовата дейност на оценявания работник.
8. Деловото оценяване е:
- по-широкообхватно понятие в сравнение с атестирането на персонала;
 - по-тясно понятие в сравнение с атестирането на персонала;
 - синоним на атестирането на персонала;
 - нито едно от посочените.
9. Предварителното разработване на бланка с типови оценки за характеризиране на работата и поведението на оценявания, които са групирани по конкретен признак, а оценяващият избира между две оценъчни характеристики: оценката, характеризираща в най-голяма или в най-малка степен оценявания, е характерно за следната техника за делово оценяване на персонала:
- свободен избор на оценъчните характеристики по готови форми;
 - принудителен избор на оценъчните характеристики по готови форми;
 - предварително зададената групировка;
 - свободни групировка;
 - отчетни карти.
10. Техниката за делово оценяване на персонала „Писмени характеристики“ се прилага в следните разновидности:
- класическа;
 - обобщена структурирана;
 - интегрирана;
 - производствена;
 - специализирана;
 - обща.

Учебна дисциплина

„Основи на предприемачеството“

ТЕМА I**СТАРТИРАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА ИНИЦИАТИВА.
ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ ПРОЦЕС****I. Въведение в учебната тема**

Учебната тема „Стартиране на предприемаческа инициатива. **Предприемачески процес**“ цели получаване на познания относно инициирането на предприемаческа дейност и избора на местоположение на предприятието, предприемаческия процес и необходимите предприемачески ресурси, стартирането на собствен бизнес, оценката на възможностите и обосноваването на предприемаческата идея, анализа на средата и ресурсите, институционализацията на предприемаческата дейност.

След нейното усвояване обучаемите ще могат:

- да инициират предприемаческа дейност;
- да избират подходящо местоположение за предприемаческия бизнес;
- да дефинират предприемаческия процес и основните му фази и етапи;
- да моделират предприемаческия процес;
- да идентифицират предприемаческите ресурси;
- да организират собствен бизнес;
- да оценяват възможностите за стартиране на собствен бизнес;
- да обосновават пригодността на дадена нова идея за трансформирането ѝ в нов бизнес;
- да анализират предприемаческата среда и предприемаческите ресурси;
- да идентифицират правните форми за институционализиране на предприемаческата дейност и институциите в подкрепа на предприемачеството.

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Иницииране на предприемаческа дейност.
2. Избор на местоположение.
3. Предприемачески процес – същност, особености, етапи и фази.
4. Предприемачески модел.
5. Предприемачески ресурси.
6. Организиране и стартиране на собствен бизнес.
7. Оценка на възможностите
8. Обосноваване на нова идея.
9. Анализ на среда и ресурси.
10. Институционализация на предприемаческата дейност.

II. Съдържание на учебната тема

1.1. Инициране на предприемаческа дейност

В стремежа си да реализират предприемаческа инициатива хората извършва дейности и процедури, свързани с идентифициране и оценка на възможностите и създаване на нови предприятия (Short et al., 2010; Ucbasaran et al., 2008; Lechmann, & Schnabel, 2013). Докато идентифицирането и оценката на възможностите изисква когнитивна способност за обработка на асиметрична и несигурна информация (Eckhardt, & Shane, 2003), създаването на ново предприятие е свързано с практическо разузнаване и извършване на разнообразни задачи по създаването на нов бизнес (Baum et al., 2011).

Начинът, по който индивидите възприемат предприемаческата си способност, играе съществена роля за иницирането на предприемаческа дейност. Тези, които имат положителна представа за предприемаческата си способност, са по-склонни да иницират стартиране на собствен бизнес (De Clercq et al., 2012; Townsend et al., 2010). Преценката на база възприятия обаче е често пъти погрешна. Неточната представа има противоположен ефект върху решението за започване на бизнес, особено при лицата с ниски предприемачески способности (DeClercq et al., 2013). Индивидите с висока предприемаческа способност по-често се въздържат от предприемачество поради неблагоприятни възприятия (по-ниски оценки) за своята предприемаческа способност (Hartog et al., 2010). Представата за предприемаческите способности оказва по-силно въздействие, отколкото действително притежаваните способности. Върху предприемаческото поведение влияят и други възприемащи фактори, например възприеманите характеристики на социално-икономическите фактори (Arenius, & Minniti, 2005), възприеманата способност на лицето да бъде успешен предприемач (Townsend et al., 2010), различията във възприеманата предприемаческа способност между половете (Driga et al., 2010) и на различни етапи от предприемаческия процес (Koellinger et al., 2007).

Хората с положително възприемане на предприемаческите си способности могат да не разполагат с действителна способност за стартиране на бизнес, което би довело до неуспешни предприемачески инициативи, на следващ етап – до по-ниско участие в предприемачеството на талантиви хора, и в крайна сметка – до по-ниско качество на предприемаческата дейност. Талантливите личности, с висока способност за реална оценка, в по-голяма степен се стремят към растеж и иновативно предприемачество, в сравнение с лицата – с ниска действителна способност (Barringer et al., 2005; Marvel, & Lumpkin, 2007). Според теорията за човешкия капитал (Becker, 1993) и теорията за самоефективността (Bandura, 1977) решението за инициране на предприемаческа дейност е резултат и от предприемаческото доверие, произтичащо от положителните възприятия за способността на индивида да изпълнява ролевите изисквания на предприемачеството (вместо обичайната наемна заетост).

Най-често потенциалният предприемач *по собствено желание напуска настоящата си работа* (поради неудовлетвореност, промяна в ценностната система, придобита по-висока квалификация, липса на възможност за последващо израстване в йерархията на предприятието и др.) или бива *уволнен*, след което основава предприятие в позната за него бизнес област – същата (в която е работил) или в много близка до нея. Върху желанието за инициране на собствен бизнес влияние оказват и: фирмената култура, семейството, учителите, обкръжаващата личностна среда на индивида и др. За създаването на ново предприятие съдействат и фактори, като: поведение на изпълнителната власт, бизнес среда, ролеви модели и финансови възможности (Кънев, Христова, 2011, стр. 32).

За иницирането на предприемаческата дейност са необходими **три ключови условия (елементи): предприемач, предприемаческа идея и инвестиции**. При по-детайлно разглеждане на предприемаческия процес **иницирането** на предприемаческата дейност се позиционира в началото на процеса, като се свързва с осъществяването на редица стъпки по идентифициране на възможности, генериране на идеи, избор на идея, вземане на решение за стартиране на собствен бизнес. **Предприемачът има много варианти за предприемаческа изява**, свързани със: създаване на нов продукт/услуга, използване на нови материали, техника и/или технология за изработване/предлагане на продукт/услуга, идентифициране на нов пазар и др. **Генерирането на идеи** е свързано с проучване, избор и използване на източниците и методите за генериране на идеи. Конкретният избор е трудно, а и погрешно, да бъде направен единствено на база опит, интуиция и съвети на семейство и приятели. Като *основни източници на идеи* за бизнес могат да се използват: предишна работа; неудовлетворена лична потребност; лични интереси или желания; подсказани идеи от други потребители/приятели/семейство; продукти и услуги, текущо предлагани на пазара; дистрибутори; правителствени инициативи; научни открития и изобретения и др. **Предприемачът трябва да се съобрази и с възможните ограничения** при реализация на идеята, произтичащи от съществуващата пазарна конюнктура, навлизащите нови и принципно различаващи се от досегашните подходи; научните и технологичните решения, непокритите пазарни ниши, тенденциите и промените в бизнеса и начина на живот и др. (Кънев, Христова, 2011, стр. 32-33). Подходящи *методи за генериране на идеи* са: сканиране на средата, мозъчен штурм, фокус групи, креативност и творческо решаване на проблемите и др.

Изборът на предмет на дейност е уникален, неподлежащ на имитиране процес, реализиран въз основа на специфична комбинация от: качества на предприемача, ресурси и възможности за успех. Могат да се идентифицират няколко източника на успех: успех от добра идея, успех от труд, успех от притежаване на капитал, успех от притежаване на връзки и контакти, успех от притежавани специфични знания и умения, успех от спекулиране с доверието на хората, успех от спекулиране с алчността и наивността на хората и др.

Решението за създаване на собствен бизнес е резултат от въздействието на четири групи фактори:

- базисни – семейната среда, вид и равнище на образование, притежавани знания и умения, предходен опит в бизнеса и др.
- отключващи – икономическа принуда, личен пример на успели предприемачи, благоприятни външни фактори, вътрешен подтик и др.
- личностни – самоорганизираност, самодисциплина, готовност за продължителен работен ден, готовност за поемане на риск, способност за вземане на бързи решения, готовност да се печели и губи и др.
- противодействащи (задържащи) – липса на сигурност в старата среда, страх от неуспех, негативно отношение към предприемача от страна на външната среда и др.

При инициране на идеята и стартиране на бизнеса могат паралелно да се идентифицират нови идеи. Това зависи най-вече от личностния фактор или качествата на предприемача, както и от наличието на източници на нови идеи.

1.2. Избор на местоположение

Под местоположение на предприятието се разбира географското разполагане на неговите производствени фактори.

Локализирането на предприятието трябва да отчита географските особености (климат, състав на почвата и др.); потребността от парцели, сгради и съоръжения; потребността от транспортни съоръжения (близост до магистрала, аерогара, пристанище, железопътна линия и др.); потребността от човешки ресурси с нужната квалификация; потребността от нужните за съответното производство материални ресурси; възможностите за отстраняване или преработване на отпадъците (особено за екологично застрашаващите производства); осигуряването на определени пласментни показатели и др.

В някои отрасли (главно въгледобив, електродобивна, хранителна промишленост и др.) изборът на местоположение на предприятието не е свободен, а е свързан с наличието на определени материални предпоставки, като полезни изкопаеми, суровини, водни ресурси и др. В този случай изборът е ограничен (детерминиран). Например една водоелектрическа централа или предприятие за бутилиране на минерална вода не могат да се разполагат на всяка точка от територията на страната. Видно е, че изборът на тяхното месторазполагане е предопределен.

Всички предприятия, които не попадат под такъв род ограничения, са свободни в избора на своето месторазполагане. При избора на тяхното местоположение е необходимо: първо, да се определят минималните задължителни изисквания на месторазполагането (например наличие на работна сила с определена квалификация, климатични условия и др.), второ, да се изследват местата, които удовлетворяват тези минимални задължителни изисквания (възможни места на разполагане), трето, да се определят за

всяко от възможните места на разполагане вероятните разходи и производствени резултати, и, накрая, да се избере точно това място на разполагане, при което зависещите от него резултати в най-висока степен превишават зависещите от него разходи.

Стратегическият характер на решението относно месторазполагането на предприятието налага прецизно да се отчете комплексното влияние на всички фактори, които го определят. Факторите на месторазположението на предприятието обхващат всички свързани с това разходи и резултати, които имат значение, ако изборът на място на разполагане е свободен.

Равнище на разходите, зависещи от местоположението. Нееднаквото равнище на разходите е резултат от различната себестойност на транспорта, материалните ресурси, възнагражденията на персонала, облагането с данъци, такси, разноските по пласмента, за наем, за опазване на околната среда и др. при едно или друго място на разполагане на предприятието. Предприятието може да потребява суровини и материали, които се срещат навсякъде или почти навсякъде. Разходите за тези материални ресурси ще бъдат еднакви или почти еднакви, независимо от неговото разположение. Когато обаче в производството се влагат локализиращи материали (концентрирани на определено място), разходите ще зависят от близостта на предприятието до източника на тези материали. Това важи особено за предприятията с висок материален индекс. Материалният индекс е отношение на масата (обема) на входящия в производството материал към масата (обема) на крайния продукт. Високият материален индекс обуславя месторазполагане, ориентирано към суровините (материалите). Когато при производството на продукта се използват различни суровини с висок материален индекс, то е целесъобразно предприятието да се разположи в близост до суровината с най-висок материален индекс. Когато материалният индекс е много нисък, то предприятието се ориентира към работната сила и/или потребителите. Разходите за възнаграждения на персонала също са различни при различните варианти на месторазполагане на предприятието. Този фактор оказва силно влияние особено върху месторазполагането на трудоемките предприятия. В областите с ниска концентрация на предприятията е възможно разкриването на по-евтини работни места и обратно. Често в региона липсват специалисти с нужната квалификация. За да обезпечи висока производителност и качество на продукцията предприятието трябва да създаде собствена система за образование и подготовка на кадри, което увеличава разходите, свързани с работната сила. При липсата на социални ценности в съответния регион (отсъствие на театри, концертни зали, възможности за спортуване и пр.), предприятието само чрез висока добавка към заплатата може да привлече квалифициран персонал. В някои региони с висока концентрация на предприятия поради високите наеми на жилищата предприятието трябва да прави надбавки към работната заплата на своите служители. Пласментните разходи също са различни при различните варианти на месторазполагане. Големите разстояния до потребителите обективно водят до по-високи пласментни разходи. Различията произтичат не само от транспортните разходи. Те могат да се

следствие на различните разходи на пласментната организация, на различните разходи за сервизната мрежа и т.н. В условията на съвременното промишлено производство е необходимо да се направи нова оценка на проблема за месторазположението на предприятието. Взаимоотношенията с клиентите на основата на принципа “точно навреме” (Just in time) все повече налагат доставката на детайли и запасни части да се извършва точно в момента на техния монтаж. Тъй като при големи разстояния има опасност да не се изпълни срока на доставката, това може да доведе до неустойки, предвидени в договора. Ето защо доставчиците избират място на разполагане, близо до своите клиенти. Разходите, свързани с плащането на данъци, такси и др. също са различни за различните места на разполагане. Стимулирайки заетостта и развитието на изостанали или промишлено слаби области, държавата може да установи различни данъчни ставки в отделните региони на страната. Например в общини с високо равнище на безработица понякога предприятията се освобождават от плащане на корпоративен данък или се намаляват данъчните ставки, различни са таксите и др.

Равнище на приходите, зависещи от местоположението. Приходите на предприятието пряко се влияят от неговото месторазположение. Например поглъщаемостта на пазара е различна в различните населени места, покупателната способност на населението също не е еднаква. Местоположението на предприятието влияе върху неговите приходи и от постъпленията от странични функции, например приходи от преработка на отпадъци. В определени райони на страната предприятията по посочени вече причини могат да получават постъпления от субсидии и др.

И така, разликата между зависещите от месторазположението приходи и зависещите от местоположението разходи формира зависещата от местоположението печалба. Въз основа на това се различават маржинални местоположения, при които приходите са равни на разходите; субмаржинални местоположения, при които приходите са по-малки от разходите и интрамаржинални месторазположения, при които приходите са по-големи от разходите. Логично маржиналните и субмаржиналните разположения се изключват от по-нататъшно разглеждане. Ако съществуват няколко варианта на интрамаржинални местоположения, то предприятието следва да избере това, което му осигурява най-голяма печалба.

1.3. Предприемачески процес – същност, особености, етапи и фази

Предприемаческият процес се разглежда като *процес на идентифициране, оценка и използване на пазарните възможности за създаване на бъдещи иновативни стоки и услуги с цел извличане и максимално използване на социална и икономическа стойност от средата, което води до създаването на нов независим бизнес* (Venkataraman, 2000, p. 218; Kirzner, 1973; Fox, 2004, p. 1; Dess et al, 1999, p. 94). Това е изключително сложен процес на създаване на ново предприятие (Hisrich et al, 2005, p. 39; Baron, 2004a, p. 169), който в началния си етап включва всички функции и дей-

ности, свързани с идентифициране и оценка на идеи и възможности за бизнес и придобиване на ресурси (Bygrave, 1997, p. 2, Cornwall & Naughton, 2003, p. 62). След създаване на предприятието, предприемаческият процес се превръща в ефективно циклично развиващ се бизнес, свързан с насочване на възможностите и вземане на стратегически решения за разпределяне на ограничените ресурси и търсене на възможности за реализиране на добавена стойност.

Описаните в литературата теоретични етапни модели на предприемаческия процес се различават по отношение на обхвата на предположенията и променливите, но в тях могат да се установят и общи елементи (Mueller & Thomas, 2001, p. 53). Отделните автори обособяват между два и пет етапа на предприемаческия процес (вж. табл. 1.1).

Таблица 1.1

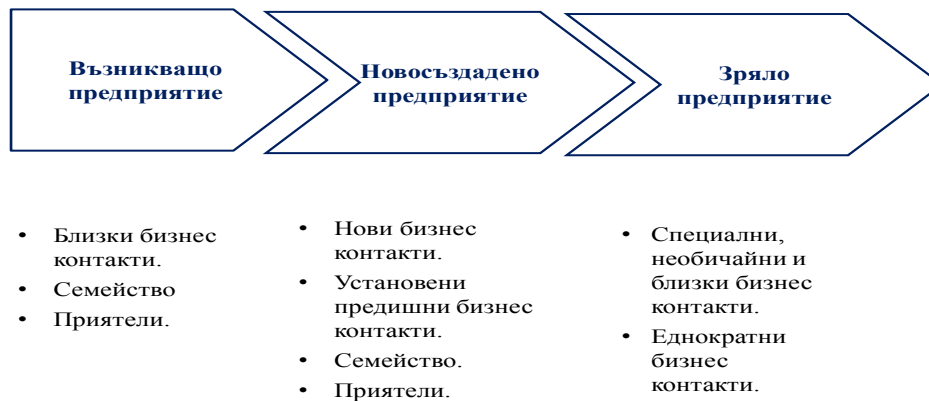
Етапи на предприемаческия процес

Автор	Етапи
<i>Pretorius et al (2005a, p. 57)</i>	1) Идентифициране на възможностите. 2) Придобиване на ресурси.
<i>Gruber (2002)</i>	1) Етап, предхождащ създаването на предприятието (<i>идентифициране и оценка на възможностите</i>). 2) Етап на създаване (<i>разработване на бизнес план, набиране на ресурси, интегриране на предприемаческите ресурси, стартиране на бизнеса и представяне на пазара</i>). 3) Ранен етап на развитие (<i>изграждане или формиране на предприятието като цяло и проникване на пазара</i>).
<i>Baron (2004)</i>	1) Скрининг на идеи за реализиране. 2) Набиране на необходимите ресурси. 3) Развитие на нов бизнес.
<i>Bhave (1995)</i>	1) Идентифициране на възможностите. 2) Създаване на технология. 3) Създаване на организация. 4) Обмен.
<i>Hisrich & Peters (2002)</i> <i>Bygrave & Zacharakis (2004)</i>	1) Иновация. 2) Задействащо събитие. 3) Приложение. 4) Растеж.
<i>Hisrich & Peters (2002)</i>	1) Идентифициране и оценка на възможностите. 2) Разработване на бизнес план. 3) Определяне на необходимите ресурси. 4) Резултатно управление на предприятието.
<i>Rwigema & Venter (2004)</i>	1) Идентифициране и избор на идеи. 2) Разработване на бизнес план. 3) Придобиване и разпределяне на ресурсите. 4) Организиране и мобилизиране на екип. 5) Контролиране на създаването на ново предприятие и неговия растеж.

Източник: Преработено по: The entrepreneurship process. University of Pretoria. Chapter 3 Final Yvonne.

<https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/24173/04chapter4.pdf?sequence=4>.

Според Landström (2005), могат да бъдат идентифицирани три основни фази на предприемаческия процес (вж. фиг. 1.1), като всяка фаза изисква реализирането на специфични дейности, включвайки и различни комбинации на персонална мрежа на предприемача (Hortoványi, 2012, p. 28).



Фиг. 1.1. Основни фази на предприемаческия процес (Evald & Klyver, 2006, p. 17)
 Източник: Evald, M.R., Klyver, K., & Svendsen, S.G. (2006). *The changing importance of the strength of ties throughout the entrepreneurial process. Journal of Enterprising Culture*, 14(1), pp. 17, In: Hortoványi, L. (2012). *Entrepreneurial management. project TAMOP 4.2.1 /B-09/1/KMR-2010-0005 and the New Széchenyi Plan of the Hungarian Government. Corvinus University of Budapest. Budapest: AULA Kiadó Kft.*

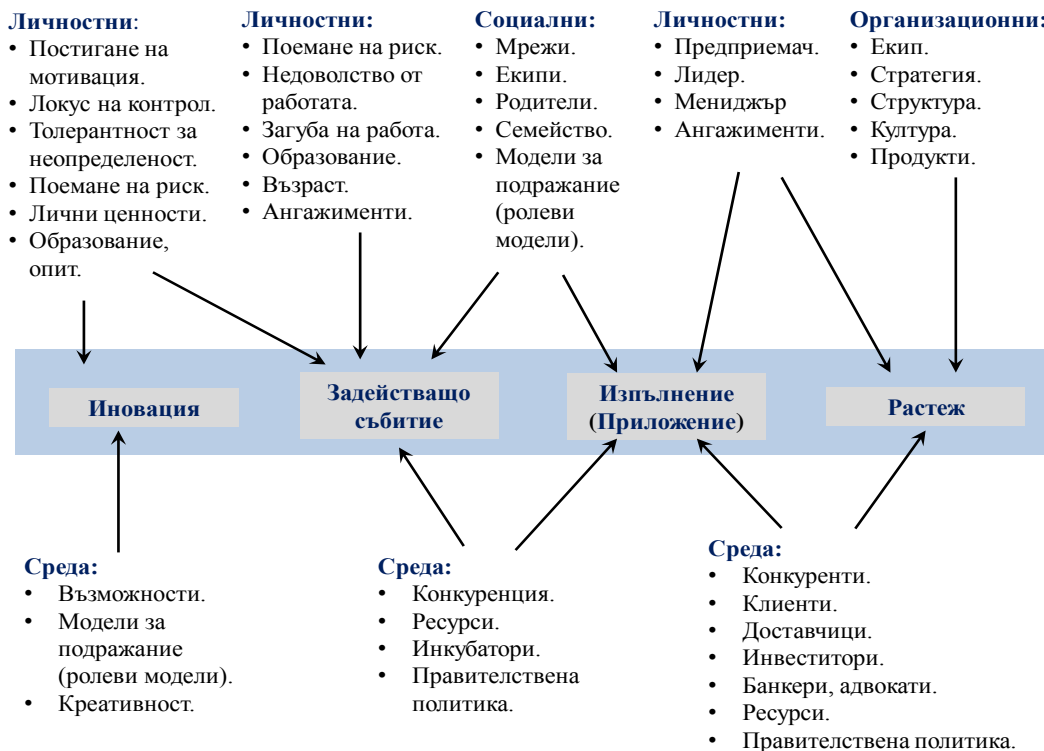
Първата фаза: Възникващо предприятие – започва, когато предприемачът (или група от предприемачи) реши да създаде бизнес и обхваща всички дейности, които извършва, преди предприятието да бъде регистрирано.

Втората фаза – Новосъздадено предприятието – включва всички дейности по регистриране на фирмата, изграждане, първоначално страниране на бизнеса и навлизане на пазара, включвайки и периода на първоначален растеж до момента на утвърждаване и стабилизиране на процесите. Някои предприятия успяват да завоюват своето място в пазарното пространство и да прераснат в успешни, добре функциониращи бизнеси. По-голямата част от тях обаче не успяват да се справят с бизнес предизвикателствата и не достигат до третата фаза.

Трета фаза – Зряло предприятие – започва, когато предприятието е вече утвърдено бизнес формирование и добре познато на пазара. Продължителността на фазата е с доста големи вариативни граници от десет и повече години до столетия. Възможно е предприятието да остане в тази фаза неограничен период от време. По вероятно е обаче от гледна точка на жизнения цикъл да стартират процеси на замиране на бизнеса и в определен момент изпадане в неплатежоспособност, фалит и прекратяване на дейността. За истинските предприемачи това е начало на обмисляне на нови идеи, търсене на нови възможности и в обозримо бъдеще – стартиране на нов бизнес.

1.4. Предприемачески модел

Наличието на разнообразие в авторските мнения относно етапите на предприемаческия процес е предпоставка за конструирането и на различни модели на този процес. Един от най-често използваните модели на предприемаческия процес е моделът на R. Hisrich и M. Peters (вж. фиг. 1.2). В рамките на модела, авторите правят опит да систематизират критичните фактори, които стимулират развитието на бизнеса на всеки етап на предприемаческия процес.



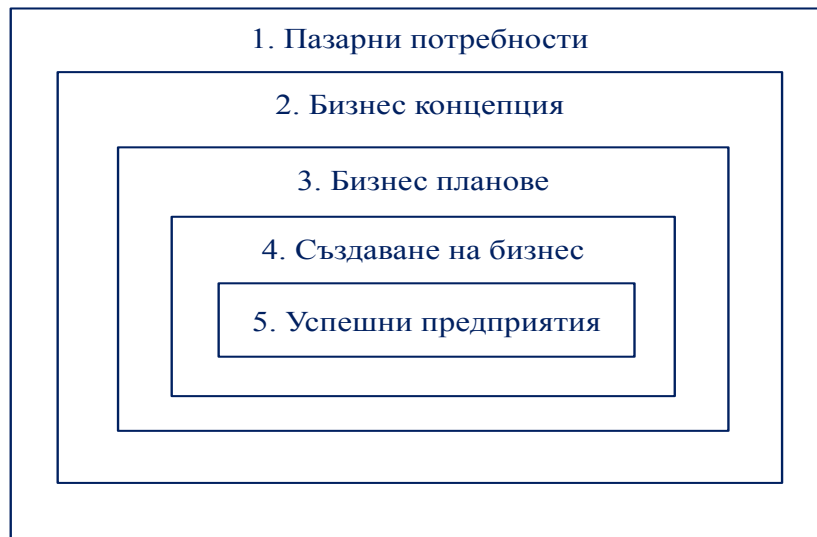
Фиг. 1.2. Модел на предприемачески процес (според Hisrich & Peters)

Източник: Hisrich, R., & Peters, M. (2002). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Higher Education, p. 48; Bygrave, D. (2004). *The entrepreneurial process*. In: W. Bygrave, & Zacharakis, A. (Eds.). *The portable MBA in entrepreneurship*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, p. 5.

Bygrave (Bygrave, 2004, p. 5) счита, че „както при повечето човешки поведения, предприемаческите черти се оформят от личностните качества и средата“. Според него факторите на околната среда си взаимодействат с личностните характеристики, като по този начин се разширяват възможностите и увеличава шансът за стартиране на собствен бизнес. На етап генериране на идеи, в модела се акцентира върху фактори, свързани с личностните характеристики, като: постижения, местоположение на предприемача, контрол, толерантност към неопределеността, поемане на риск, лични ценности, образование и опит. Други фактори, като неудовлетвореност от работата, възраст и загуба на работа, се съчетават със социалните фактори и факторите на средата, които провокират решението за стартиране на предприемаческа инициатива.

През следващите етапи на предприемаческия процес, включително етапа на растеж, определящи са личностните качества като: визия, лидерство, предприемачески дух, управленски способности и ангажираност.

Моделът на Ardichvili et al интегрира в себе си всички основни моменти, необходими за реализиране на предприемаческия бизнес (вж. фиг. 1.3).



Фиг. 1.3. Модел на предприемачески процес (според Ardichvili et al)

Източник: Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. Journal of Business Venturing, 18, p. 107.

Обобщавайки вижданията на редица автори (Hisrich & Peters, 2002, p. 48, Ardichvili et al, 2003, p. 107; Pretorius et al, 2005a, p. 57; Gruber, 2002, 2002, p. 48 193; Baron's, 2004a, p. 170), Vygrave (2004) представя предприемаческия процес като набор от последователно реализирани етапи и събития, като обособява четири етапа. Съдържанието на разработения от него адаптиран модел на предприемаческия процес може да се обобщи по следния начин:

1) **Иновация** (нова идея или концепция за бизнеса) – генериране на идеи, иновация, идентифициране на пазарна възможност, търсене на информация, концептуализиране на идеята (иновацията), скрининг на идеите за осъществимост, идентифициране на източниците и локализационните точки за извличане на стойност и развитие на продукта или услугата.

2) **Задействащо събитие** – мотивиране за започване на бизнес, вземане на решение за стартиране на бизнес, бизнес планиране, идентифициране на различните необходими ресурси, оценка на риска, придобиване и комбиниране на ресурсите.

3) **Изпълнение** (приложение, внедряване) – инкорпориране на всички ресурси, основаване на ново предприятие и стартиране на дейност, разработване на бизнес стратегия, изпълнение на бизнес плана, ръководство на бизнеса, използване на ресурси, постигане на успех и общо управление на начинанието.

4) **Растеж** – максимизиране на печалбите и непрекъснато развитие (растеж) на бизнеса при разширяване и включване на нови възможности.

Моделът описва цялостната визия за динамиката на предприемаческия процес, показваща променящото се значение на личностните характеристики на предприемачите и поведенческите им профили, на социалните фактори и факторите на средата в процеса на разрастване на предприятието и усложняване на дейността.

Представените модели могат да бъдат адаптирани и сведени до четири-стъпков модел, представен на фигура 1.4.



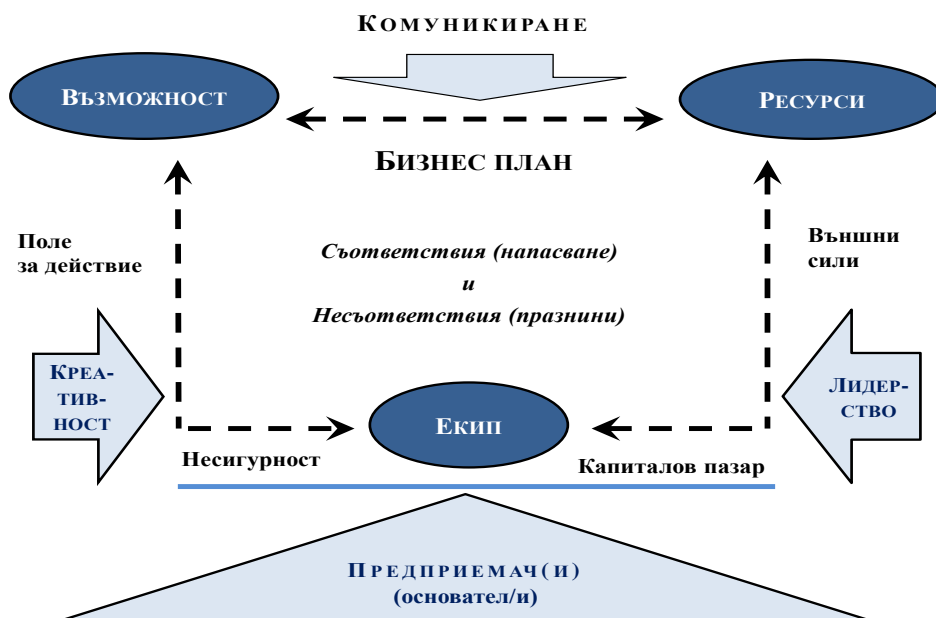
Фиг. 1.4. Модифициран модел на предприемаческия процес

Източник: Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. Journal of Business Venturing, 18, p. 107.

В теоретичен аспект етапите на предприемаческия процес обикновено са прекъснати и линейни. На практика обаче те се припокриват, взаимодействат си и зависят един от друг (Bygrave, 1993, p. 278, Hisrich & Peters, 2002, p. 39; Ardichvili et al, 2003, p. 107; Baard & Van den berg, 2004, p. 7). За различните етапи на процеса са необходими различни умения (Pretorius, 2001, p. 37), поради факта, че факторите на успеха и проблемите са различни, както и тяхната продължителност и сила на въздействие (McMahon, 2001, p. 10).

Според модела на Timmons (вж. фиг. 1.5) предприемаческият процес започва с предприемаческата възможност. Към стартовия момент предприемачът не разполага с пари, стратегия, мрежови връзки, екип или бизнес план. Обхватът, големината и дълбочината на възможността предопределят и дефинират обхвата, големината или размера на ресурсите и екипа. Предприемачът поема отговорност за постигане на съответствие с пазарните изисквания и за запълване на пропуските и празните пазарни

пространства. Той комуникира активно с ключовите участници в екипа, като управлява и предефинира параметрите за постигане на приемливо ниво на риска. Усилията се насочват към разработването на целенасочена прагматична (и същевременно – креативна) стратегия, която да държи под контрол недостатъчните ресурси, съдействайки за постигането на капиталова ефективност, максимализирането на стойността и запазването на ликвидността.



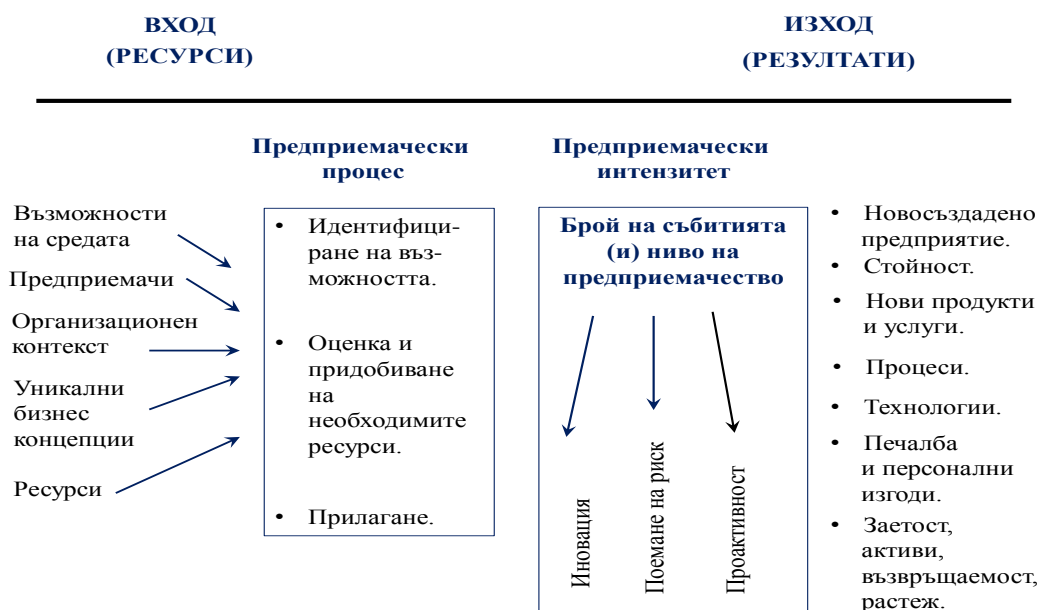
Фиг. 1.5. Модел на предприемаческия процес (според Timmons)
Източник: Timmons, J. A., & Spinelli, St. (2004). *New Venture Creation – Entrepreneurship for the 21st Century*. McGraw-Hill Publication.

Въпреки разнообразието от бизнес идеи и наличието на голям брой предприемачи, географски локализации, технологии и икономически дейности, Timmons идентифицира следните движещите сили, които доминират в динамичния предприемачески процес (Timmons, & Spinelli Jr, Banson College):

- насоченост към възможностите;
- водещи са предприемачът и предприемаческият екип;
- креативност, осъществявана при ограничени ресурси;
- зависимост от пригодността към пазарните изисквания и несъответствията, както и от равновесието между тях;
- интегрираност и цялостност.

В основата на процеса са, *първо*, създаването и/или откриването на възможност, *второ*, волята и инициативността (инициативата) на предприемача за възползване от тази възможност, *трето*, поемането на премерени рискове (лични и финансови) с цел промяна на шансовете за успех, и, *четвърто*, разработването на креативни стратегии за намиране и използване на ограничени ресурси.

Моделите на предприемаческия процес могат да се обвържат със сходно-изходните детерминанти, лимитиращи обхвата и вида на успеха, изгодите и ползите за предприемача, неговия бизнес и останалите заинтересовани страни (вж. фиг. 1.6).



Фиг. 1.6. Интегриран модел на предприемаческия процес (входящи ресурси и изходящи резултати)

Източник: Morris, M., Lewis, P., & Sexton, D. (Winter 1994). *Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective*. *SAM advanced Management Journal*. 59(1), 21-31.

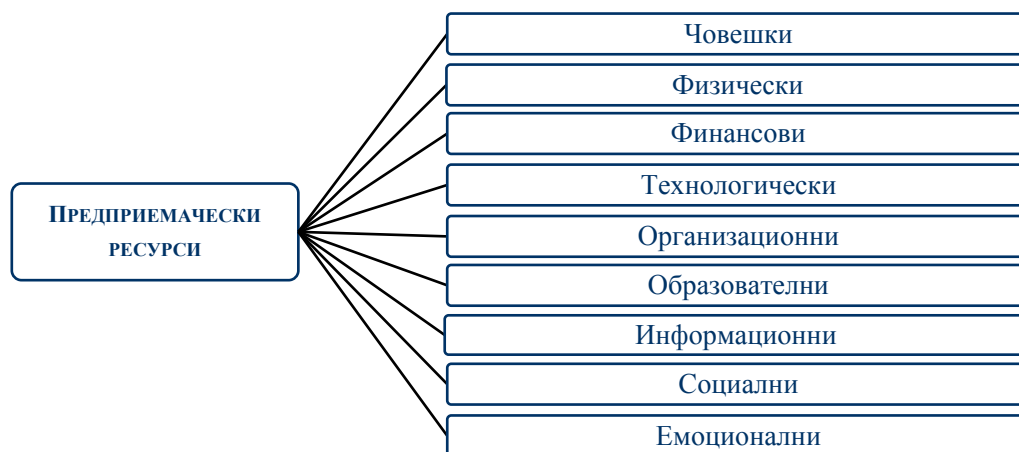
1.5. Предприемачески ресурси

Преди да създаде предприятие, предприемачът разполага с идея – как да отговори на конкретна пазарна потребност и да реализира бизнес възможност, как да разреши социален проблем или да представи по-добър начин за правене на нещата. Едно от ключовите предизвикателства е свързано с избора на ресурси за създаването на първоначалната ресурсна база. Стартиращото предприятие няма бизнес история и репутация, липсват клиенти и споделен опит (сред стартиращия бизнеса екип). Ежегодно значителна част от стартиращите предприятия не успяват да просъществуват поради неефективно управление, липса на капитал, пропуски по отношение на персонала или невъзможност да привлекат и задържат таланти хора.

Успешното стартиране и развитие на предприемаческия бизнес зависи от наличието на подходящата комбинация от парични средства, хора, техника, информацията и др., но **основен (ключов) ресурс** е *самият предприемач*, с неговите предприемчивост, бизнес способности и индивидуални очаквания за решенията, които ще вземе

относно стратегическото развитие на предприятието и осигуряването на нови (допълнителни) ресурси.

Формирането на първоначалната ресурсна база е свързано с идентифицирането на необходимите ресурси и последващото им комбиниране и придобиване. **Предприемаческите ресурси** включват всички материални и нематериални активи (вж. фиг. 1.7), които се използват от предприемачите за създаване на бизнеса, за неговото организиране и функциониране, включително за осъществяването на други свързани инициативи, по-конкретно:



Фиг. 1.7. Основни групи (видове) предприемачески ресурси

Човешки ресурси. Успехът на предприятието е силно зависим от характеристиките, качествата, таланта, „силата“ и „енергията“ на наетите от предприемача лица. Привличането на опитни професионалисти, на млади, гъвкави и готови непрестанно да се учат хора, гарантира, че мисията и целите на предприятието ще бъдат изпълнявани ефективно и с компетентност. Ключовите членове на екипа могат да бъдат наети чрез различни методи, включително чрез агенции за персонал, препоръки от HR консултанти или по лична покана на предприемача.

Физически ресурси. Независимо дали става дума за малък бизнес за производство на изделия или за търговия на дребно с множество локализирани обекти, предприемачът трябва да разполага с необходимите физически ресурси: подходящи производствени, търговски и офис площи, сграден фонд, телефонни линии, информационна система, производствена и офис техника, суровини, материали и др. Тази група ресурси може да бъде една от най-скъпите, поради което е необходимо предприемачът да оцени реалистично потребностите си, преди да направи съответната покупка.

Финансови ресурси. Един от най-важните ресурси при започването на бизнес е финансирането. Финансовите ресурси могат да бъдат придобити от различни източници, най-лесно от личните сметки на предприемача. Възможни външни източници са: заеми от роднини, приятели или бивши колеги; кредити от финансови институ-

ции, външно финансиране от частни инвеститори (включително бизнес ангели) и инвестиционни и/или венчърни фондове, европейски програми и фондове, лизинг и др.

Технологични ресурси. Значението на тази група ресурси се свързва с възможността да се оптимизират разходите и режимите на труд и почивка, да се съкрати продължителността на технологичния цикъл и др. В тази връзка, предприемачът следва да идентифицира подходящите методи на работа, технологии, параметри и качество на конструкторската документация, наличието и възможността за достъп до резултати от научни изследвания и др.

Организационни ресурси. Съдържанието им зависи от характеристиките на организацията на производствения и трудовия процес, на административната дейност, на режимите на работа и др., които могат да създадат конкурентни предимства – гъвкавост, ритмичност, удобство, приспособимост, скорост и др.

Образователни ресурси. Едно от основните неща, което предприемачът следва да направи, създавайки нов бизнес, е да придобие широкообхватни познания за бизнеса, отрасъла и конкуренцията, за законите, човешките и бизнес взаимоотношенията, за информационните технологии и др. Освен образователните институции, източници на този вид ресурси могат да бъдат професионалните браншови асоциации, местната търговска камара, бизнес администрацията и др.

Информационни ресурси. В значителна степен успехът зависи от наличието на богата, разнородна, достоверна и навременна информация за бизнеса и пазара, както и от способността на предприемача да я използва по подходящ начин възможно най-бързо. Оpozнавайки конкуренцията и придобивайки знания за отрасъла, той ще бъде по-добре подготвен да вземе обосновани решения за посоката и начина на функциониране на предприятието.

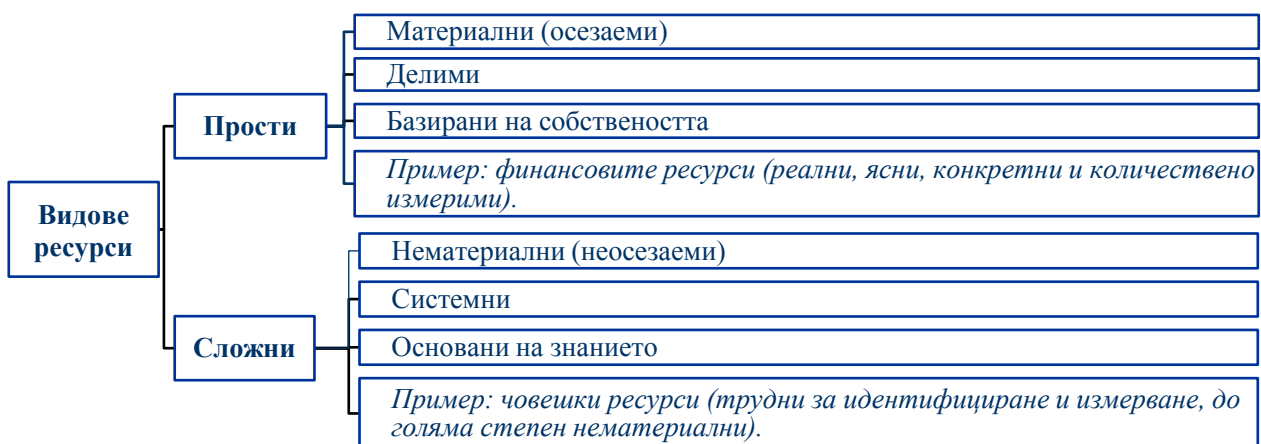
Социални ресурси. Важна роля играят съществуващите предприемачески традиции в страната и отрасъла, предприемаческата и иновационната култура, ценностната система на предприемача, на неговия екип, семейството, приятелите и обществото като цяло; социалната отговорност на предприемача; възможността за съвместяване индивидуализма на предприемача и социалния свят, в който живее; социалния статус на предприемача и неговия екип и др.

Емоционални ресурси. Започването на бизнес е вълнуващо, но и стресиращо начинание за предприемача. За да запази здравословното си състояние, както и да остане мотивиран, е важно да си осигури екип, който да го подкрепя, вдъхновява и напътства, при необходимост. Екипът може да включва и членове на семейството, приятели, ментори или участници в новосъздадения професионален екип. Проблемни за предприемача могат да се окажат вътрешната тревожност, негативизмът спрямо миналото, диспропорцията между реалното и възприеманото, желаното и възможното, несъответствието между емоционалните нагласи и рационализма/прагматизма в поведението на предприемача.

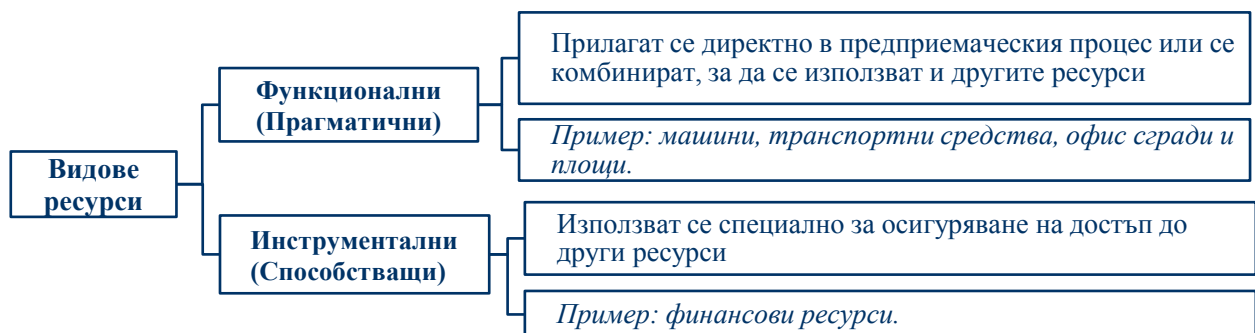
В рамките на предприемаческата теория, към съвкупността на обичайните групи ресурси се включват и още два, изключително ценни ресурса (Alvarez, & Busenitz, 2001, p. 756):

- 1) **Предприемаческото разпознаване** – способността на предприемача да разпознава възможностите и поведението му през периода на търсене на възможности.
- 2) **Процесът на строго специфично (понякога интуитивно) комбиниране и организиране на ресурсите.**

За успешното развитие на бизнес идеята и трансформирането ѝ в добре функциониращо предприятие с потенциал за растеж, предприемачът трябва да отчита специфичните характеристики на отделните видове ресурси (през отделните стъпки на тяхното идентифициране, комбиниране, оценяване и използване) (вж. фиг. 1.8а и 1.8б).



Фиг. 1.8а. Характеристики на видовете предприемачески ресурси



Фиг. 1.8б. Характеристики на видовете предприемачески ресурси

Пример за успешен предприемач е Jeff Hawkins – американски основател на Palm Computing (1992 г. – изобретение „PalmPilot“), Handspring (1998 г. – изобретение „Treo“), Център за теоретична невронаука (Redwood Neuroscience Institute –2002 г.) и Numenta (2005 г.), публикувал On Intelligence, описвайки теорията на мозъка за предсказване на паметта. През 2003 г. той е избран за член на Националната академия по инженерство за създаването на ръчната компютърна парадигма и първия успешен тър-

говски пример за ръчно управлявано изчислително устройство. В каре 1.1 е представена комбинацията от основните предприемачески ресурси при стартирането на две от компаниите, на които той е основател.

Каре 1.1

Основни предприемачески ресурси при основаване на „Palm Computing“ и „Handspring“

„Palm Computing“

1992 г.

- Отлична репутация и технологични познания.
- Патент за алгоритъм за писане.
- Липса на финансови средства, управленски опит, бизнес план, мениджърски екип или продукт.
- Знания и взаимоотношения за достъп до човешки, физически и финансови ресурси за изграждането на предприятието.



„Handspring“

1998 г.

- Технически знания, управленски опит, мениджърски екип, лични парични средства, по-задълбочено разбиране на потребностите на клиентите и доставчиците.
- Липса на бизнес план, продукт или патенти.
- Стартира Handspring, без да използва външни инвеститори и споделен екипен опит.



Източник: Brush, C.G., Greene, P.G., & Hart, M.M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. Academy of Management Executive, 15(1), 64-78.

В рамките на предприемаческия процес предприемачът обичайно прилага следния **алгоритъм за идентифициране и използване на ресурсите**:

1. *Идентифициране.* Първоначални необходими ресурси са образование, опит, репутация на предприемача, финансов ресурс, контакти, познания за бизнеса и икономическата дейност, в която ще функционира предприятието.

2. *Събиране.* Проучват се източниците и начините за осигуряване на необходимите на предприемача ресурси, по-конкретно – на допълнителните ресурси, които трябва да се придобият (тъй като част от тях са налични). Необходимо е предприемачът да знае къде да намери свободни ресурси, на каква цена и с какви параметри и характеристики (състояние) да са те. Съществуват основно две възможности: Наемане (заемане) на ресурсите за определено време и определена цена (лизинг) и използване на място.

3. *Придобиване.* Предприемачът осъществява активни действия за получаване на достъп до и за физическо придобиване на първоначалната ресурсна база. Резултат от липсата на добра репутация и професионален опит при стартиране на бизнеса е повишаване равнището на риск. Негативните представи, неблагоприятната оценка или просто недоверието (на потенциалните доставчици на ресурси) в предприемача и неговия бизнес водят оскъпяване или удължаване във времето на процеса по придобиване на ресурсите. Предприемачът трябва да създаде усещане за благонадеждност.

4. *Комбиниране*. Решенията за начина за комбиниране на ресурсите и подходът, който ще се следва, оказват пряко отражение върху развитието на ресурсната база. Предприемачите имат различни разбирания, убеждения и вярвания относно своето поведение в тази област.

В оперативен порядък алгоритъмът може да се детайлизира и трансформира в следната 7-стъпкова последователност от действия:

Стъпка 1: Определяне на потребностите от ресурси.

Стъпка 2: Групиране на ресурсите и класифициране на база полезност, необходимост и приоритетност.

Стъпка 3: Оценка на наличните ресурси.

Стъпка 4: Придобиване на необходимите допълнителни ресурси.

Стъпка 5. Разработване на времеви и пространствен график за използване на ресурсите.

Стъпка 6: Използване на ресурсите.

Стъпка 7: Оптимизиране на състава, структурата и организацията на използване на ресурсите.

1.6. Организиране и стартиране на собствен бизнес

Цялостният процес по стартиране на предприемаческия бизнес се характеризира с висока степен на сложност, противоречивост и несигурност. Ограничаването на тези неблагоприятни параметри е свързано с осъществяването на множество дейности, които според специфичното си съдържание могат да се групират по следния начин:

- **Самооценка на предприемача и оценка на ситуацията** – към момента на стартиране на бизнеса предприемачът трябва да има яснота най-малко по следните въпроси: причини за стартиране на бизнеса (повече пари, свобода, статус, гъвкавост при решаването на проблеми или друга причина); притежавани знания и умения; икономически дейности, за които има познания и информация; желан предмет на дейност (производство на изделия или предлагане на услуги); дейности, които доставят удоволствие или с желание биха се вършили; наличен капитал, който би се рискувал; режим на работа (прекъснат/непрекъснат процес, едносменен/двусменен/непрекъснат режим, пълно/непълно работно време и др.) и др.

- **Оценка на идеята (на база анализ на отрасъла и на конкретния целеви пазар) и вземане на решение за стартиране на бизнес.** След избора на бизнес, който отговаря на личните цели и желания начин на живот, предприемачът следва да оцени своята идея, получавайки отговор на въпросите: Кой ще купува продукта или услуга? Кой ще бъдат конкурентите? Колко парични средства ще са необходими? Има редица традиционни начини за набиране на информация, включително интернет проучвания, четене на литература и специализирани списания в областта на избраната индустрия, разговори с работещи в същия отрасъл, проучване на ключови експерти и „играчи“ в отрасъла, използване на консултанти, помощ от специализирани институции и

организации и др. Съществуват и по-малко традиционни източници, като рекламни представители; звена за статистически данни; доставчици и клиенти на конкурентите; студенти, които да предложат изследвания на достъпна цена.

• **Регистриране на фирма.** Регистрирането на фирма е първата стъпка по трансформиране на идеята в реално действие (събитие). Необходимо е да се избере име и лого на фирмата, да се оценят предимствата и недостатъците на различните правни форми, да се направи консултация с адвокат и ползват неговите услуги за регистриране на фирмата, да се получат лицензи и разрешителни, да се направят застраховки и намери добър счетоводител.

• **Планиране на дейността.** При разчитане единствено на собствени ресурси, предприемаческият план няма задължителен характер, но е необходим, тъй като ще помогне да се разчетат финансовите средства, необходимите дейности за изпълнение, сроковете и др. Предприемаческият план насочва към действие и подпомага проследяването на напредъка. Той трябва да бъде разработен по начин, позволяващ актуализиране според промените в средата и решенията на предприемача. За стартиране на преговори с потенциални партньори и сътрудници може да се разработи план за стартиране (план за осъществимост). За разлика от стандартния бизнес план, този план се използва по-скоро за вътрешноорганизационни цели и отразява потребностите на предприемача и неговия екип от синтезиран документ за определяне на приоритетите, планиране на растежа или разширяване на предприятието. Ако планът се използва за разработване на предприемаческа стратегия, той ще включва и: стратегически намерения, тактически основи на стратегията, специфични отговорности, дейности, срокове, бюджет и финансов план. В зависимост от размера и целите на предприятието, освен собствените ресурси, предприемачът може да използва и други източници на финансиране: приятели, семейство, инвестиционни и кредитни опции (рисков капитал, инвестиционни ангели, банки, лизинг и др.). При ползване на външни източници на финансиране предприемаческият план е задължителен.

• **Локализиране и създаване на бизнес пространство.** Ако бизнесът е онлайн, не е необходимо физическо пространство като сгради, офиси, производствени площи. Ангажиментът на предприемача ще бъде свързан с проследяване изграждането на уебсайта и избор на решение за пазарска кошница. Възможно е предприемачът да работи от домашен офис или съвместно работно място, вместо да наема или купува офис площ. В рамките на тази стъпка е необходимо да се избере местоположение, закупят рекламни места, инсталират телефонни апарати, отпечатат канцеларски материали, наеме персонал, прогнозира цените на продукта/услугата, отделят средства за откриване на предприятието/отваряне на обекта, договаряне евентуално на лизинг и др. Доброто местоположение не винаги гарантира успех, но лошото местоположение със сигурност ще допринесе за евентуалния провал.

Независимо дали за предприемача стартирането на бизнеса е първо, второ или N-то начинание, грешки винаги ще има. Важно е да се извличат необходимите поуки и да се трансформират в полезен опит.

1.7. Оценка на възможностите

Предприемачите често решават да започнат бизнес с иновативна идея, в която силно вярват, убедени, че тя ще им донесе сигурен успех. Вероятността за успех обаче не бива да се обвързва единствено с емоционалната оценка, имаща субективен характер. Успехът трябва да бъде обоснован с аргументи, с обективна оценка, резултат от голям брой процедури и широкообхватен анализ. Всеки нов бизнес е рисков, а рискът може да бъде намален, ако се използват множеството инструменти за оценка на възможността за успех. Поради тази причина, всеки предприемач следва да направи скрининг на ключовите области, пряко свързани с параметрите на последващите бизнес резултати. Независимо от конкретния вид възможност – започване на малък бизнес „от нулата“, придобиване на съществуващо предприятие или търговски обект, закупуване на франчайз или предлагане на специфични услуги, е необходимо да се оценят способностите на предприемача да стартира успешно новото начинание и потенциала на бизнеса. Според Small Business Administration (административната структура, която подпомага МСП в САЩ), за да се вземе информирано решение и да се увеличат шансовете за успех, оценката на възможностите трябва да бъде задълбочена, като се анализират рисковете и ползите от възможността, потенциала на идеята и „капаните“, присъщи на съответния вид бизнес. Американските експерти Sam Ashe-Edmunds и Linda Ray (преработено по Smallbusiness.chron.com) препоръчват следването на **5-стъпков алгоритъм за оценка на бизнес възможността**:

1) **Самоанализ и самооценка.** Повечето малки фирми се провалят поради неспособността на собственика да управлява ресурсите или лошото общо управление на бизнеса. Поради тази причина, е необходимо преди да се проучат пазара и осъществимостта на идеята, предприемачът да оцени собствените си способности, таланти, желаниа и цели; да помисли върху готовността си да поеме риск, за времето и енергията, които ще са необходими, за да стартира бизнеса и развие идеята си; да оцени управленските, финансовите, комуникационните и маркетинговите си умения, за да е сигурен, че има необходимия опит.

2) **Оценка на ресурсите.** След като набере информация за необходимия размер на инвестицията (за закупуване на съществуващ бизнес или франчайз) или за обема на разходите за стартиране на нов бизнес, предприемачът трябва да оцени разполагаемите ресурси. Част от оценката включва установяване размера на личните спестявания, които могат да се добавят към първоначалната инвестиция. Банките обикновено изискват предприемачите да участват с дял от инвестицията, за да покажат добросъвестност и готовност да поемат част от риска. При придобиване на съ-

ществувашо предприятие се оценява текущото финансово състояние (и потенциалните финансови резултати). Оценяват се историческите приходи от продажби, маржовете на печалба от продуктите и услугите, последните тенденции в продажбите и паричните потоци. Разглеждането на паричния поток позволява да се определи възвръщаемостта на инвестициите, размера на кредита, който може да се получи, и т.н. При намерение за закупуване на съществуващ бизнес, могат да се потърсят от търговските асоциации данни, които показват финансовите тенденции за предприятието и очакваните тенденции за следващата година. Необходимо е да се установи кои са ключовите активи, кое може да предостави конкурентни предимства в конкретния отрасъл – бизнесът може да зависи от рецепта, търговска марка, авторско право или патент, местоположение, специфичен производствен процес, споразумение за сделки с венчър или за неконкуриране с доставчик, специфична полза от франчайзинг и т.н. Прави се проверка на активите на всеки бизнес, който предприемачът планира да закупи, или на отрасъла, в който планира да стартира бизнес, като се прогнозира възможните последици при липса (загуба) на тези ценни активи. Проучва се и доминиращата бизнес практика (напр.: наличие на задължения като често срещани в отрасъла, съдебни дела и др.).

3) **Оценка на пазара.** За да разбере точно с какво се захваща и определи приложимостта на идеята, предприемачът следва да направи широкообхватно и задълбочено проучване на пазара. В допълнение към статистическите данни за тенденциите и текущите модели на покупко-продажби, е необходима информация за клиентите и конкуренцията в региона. Оценява се доминиращият модел на продажби в отрасъла и в конкретната пазарна ниша, в която планира за оперира предприемачът. Наблюдават се тенденциите, анализира се къде се продават продуктите и на какви тип клиенти. Пълната оценка на продажбите ще предостави данни за начина, по който се реализират продажбите, и за възможностите да се направят подобрения, т.е. да се предложи нещо по-добро или използва нещо по-добър начин. Изследването на пазара ще помогне да се определи дали предлагането е недостатъчно или пазарът е наситен. Демографските данни (пол, възраст, семейно положение, традиции, религия и др.) могат да покажат, че дори при значителна конкуренция – съществува възможност за успешно създаване на нов или за подобряване ефективността на съществуващия бизнес. Те ще съдействат за стесняване на фокуса към потенциалните клиенти. Анализът на ценовите точки на конкурентите също дава представа защо хората купуват определен продукт или услуга. Анализират се пазарните тенденции (напр.: продажби през последните три години) и потенциалното развитие на технологиите, които могат да повлияят на пазара (напр.: преминаването от персонални компютри към мобилни устройства води до намаляване на търсенето на традиционен хардуер и софтуер и до по-голямо търсене на приложения за смартфони).

4) **Оценка на риска.** Пълната оценка на бизнес възможността включва и оценка на риска. Обективната оценка на потенциалните рискове, присъщи на новия бизнес, може да помогне на предприемача да се подготви за евентуални проблеми и да

реши дали рисковете „си струват“. Трябва да се оценят външните фактори, които биха могли да повлияят отрицателно върху бизнеса (напр.: общо състояние на икономиката, метеорологични събития, конкурентоспособност на конкуренти и др.) и вътрешните фактори (напр.: собствено здраве; размер на кредита, който е на разположение; численост и структура на персонала, който трябва да се наеме, за да се управлява ефикасно бизнеса и др.).

5) **Оценка на подкрепата и връзките.** Подкрепата на семейството, приятелите и общността е много важен фактор. Стартирането на бизнеса ангажира значителна част от денонощието на предприемача. Той трябва да бъде сигурен, че отсъствието му няма да повлияе върху семейните и приятелските връзки. Нагласите и културните предпочитания в общността също могат да повлияят върху способността на предприемача да стартира успешно бизнеса си. Ключови фактори за успеха на един малък бизнес са персоналят, одобрението и взаимоотношенията. Персоналят, като известен готвач, виртуозен IT специалист или най-добър продавач, може да направи бизнеса успешен или да го доведе до фалит. Наличието на официален спонсор, специален доставчик или партньорски статут на търговско сдружение (или друга организация) също може да доведе до увеличаване на продажбите. Препоръчително е да се прогнозира и потенциални загуби на ключови взаимоотношения и съответното – въздействието им върху продажбите и приходите.

При оценяването на възможностите (вж. каре 1.2 и каре 1.2б) за стартиране на бизнес предприемачът не бива да използва универсален подход и стандартен метод за оценка, тъй като е трудно да се сравнят различните стандарти за успех при различните видове бизнес. Успехът на офис базирана консултантска дейност зависи от способността на предприемача да привлича клиенти. Печелившият производствен бизнес се нуждае от достъп до евтин източник на суровини. Успехът на инвестиционен проект зависи от потенциала на инвестиционната възможност да носи печалба и т.н. (Green, Smallbusiness.chron.com)

Каре 1.2а

Вариантност на предприемаческата оценка

Ако сте предприемач и обмисляте нов бизнес, който не включва инвестиционни проекти, оценката на Вашите бизнес възможности зависи изцяло от характера на новото предприятие. Тя включва конкуренция, местоположение, разходи за стартиране, разходи за управление на бизнеса, текущ пазар за продуктите и източници на финансиране. Но дотук със стандартността. Малкият семеен магазин, позициониран в дома на предприемача, изисква особено внимание да се обърне на риска от появата на нови конкуренти в района. Интернет базираната компания трябва да се притеснява повече за маркетинга и създаването на присъствие в търсачките. Консултантската фирма за набиране на персонал има по-малко разходи при стартиране, но тя ще се утвърди и разрасне, единствено ако предприемачът има добра мрежа от бизнес връзки. Автомобилното предприятие ще има високи разходи за стартиране, но ще бъде добре позиционирано в рамките на веригата за доставки на суровини.

Източник: Green, J. Business Opportunity Assessment Examples. Smallbusiness.chron.com. Retrieved December 16, 2017 from <http://smallbusiness.chron.com/business-opportunity-assessment-examples-35706.html>.

Практически казуси

Управленско консултиране. Малката фирма за управленско консултиране ще се нуждае от сравнително ограничен финансов капитал, основно за покриване на разходите за офис техника и софтуер, доставки на материали и консумативи, текущи разходи за осветление и отопление, телефонни и интернет услуги. Ще е необходим обаче значителен финансов ресурс за привличане на персонал с управленски и експертен потенциал, с добра професионална експертиза. Задържането му ще е свързано с високи разходи за заплати. Необходима е и голяма професионална мрежа от собственици на бизнес, потенциални потребители на експертното познание на персонала. В значителна степен потенциалът за печалба зависи от способността на предприемача да привлича клиенти. Ето защо, основно изискване пред фирмата за управленско консултиране е осигуряването на потенциални клиенти, преди предприемачът да започне създаването на бизнеса.

Предприятие за производство на плюшени мечета. За разлика от фирмата за управленско консултиране, предприятието за плюшени мечета е интензивно разходно формирание, тъй като са необходими машини (високо производителни, енергоспестяващи, екологични и с др. параметри и характеристики), съдействащи за ефективно да използване на времето и ресурсите. В противовес на бизнес мрежите и талантите на хората, ключът към успеха е намирането на подходящите машини на конкурентна цена и позиционирането им на идеално място в мрежата (веригата) за доставки. Ефективният труд допълнително ще намали производствените разходи. Добрият модел на дистрибуция и продажби ще съдейства за бързото, удобно и нискоразходно доставяне на изделията в магазините.

Търговски обект. Решението за откриване на търговски обект, изборът на местоположение, дизайнът и разположението на продуктите зависи от оценките, които предприемачът ще направи за:

- **Цена:** Можете ли предприемачът да си позволи желаното място? Ако „не“ – продължава да търси друг терен или обект.

- **Видимост:** Ще могат ли клиентите лесно да намерят търговския обект? Ще видят ли предлаганите промоции и оферти? В центъра на града или на отдалечено място да е разположен обектът? Как ще се отрази това на бизнеса?

- **Достъп до паркинг или обществен транспорт:** Могат ли хората лесно да достигнат до обекта от местата за паркиране и по съществуващите транспортни маршрути? Ако трябва тепърва да се изграждат, ще е трудно и бавно, което може да откаже клиентите.

- **Разпределение на конкурентите:** Има ли голям брой конкуренти близо до обекта? Ако „да“, това е „бонус“ за клиентите, които предприемачът желае да привлече, но е рисково за него и е необходимо да обмисли внимателно своето решение.

- **Общински и държавни разпоредби:** Познават ли се общинските и държавните разпоредби? Зоните предлагат различни стартови позиции и са свързани с различни ограничения.

- **Оформление, дизайн и разположение на продуктите в обекта:** Какви да бъдат външният вид, цветовата гама, разположението на щандовете и позиционирането на изделията? Изборът е важен, защото от него зависи атмосферата, която ще се създаде, и посланието, което предприемачът ще отправи. Общото решение ще показва визията на предприемача за приоритетността на продуктите (кои продукти да се виждат най-добре от клиентите) и репутацията, която иска да създаде.

Фирма за услуги. Предприемачът трябва да съобрази спецификата на клиентите и отчете желаното равнище на приходи:

- Ако пакетът от услуги е в нисък ценови диапазон, това може да обезцени или намали имиджа на марката. Следва да се помисли за неговото изключване.

- Ако ценовият диапазон е твърде висок, това ще ограничи клиентелата драстично.

Следва да се обмисли комбинацията от предлагани услуги или пакети услуги – първоначално да се редуцира, до формирането на постоянна група клиенти, носеща относително стабилни доходи; едва на следващ етап – да се разшири и/или диверсифицира гамата.

Източник: Green, J. Business Opportunity Assessment Examples. Smallbusiness.chron.com. Retrieved December 16, 2017 from <http://smallbusiness.chron.com/business-opportunity-assessment-examples-35706.html>.

Според Ucbasaran et al (2004, p. 434) скринингът и оценката на възможностите е критичен момент в рамките на предприемаческия процес. Въз основа на тях предприемачът следва да вземе решение за инвестиране при съответното ниво на приемлив риск или да се откаже от своята идея. Според няколко автори (Таммонс, 1999, p. 109; Rwigema & Venter, 2004, p. 171; Gartner et al, 1999, p. 223; Carter et al, 1996, p. 157) оценката на възможностите трябва да бъде направена въз основа на резултатите от оценъчните и аналитичните процедури, свързани с направленията и въпросите, посочени в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Бизнес фактори и направления (въпроси) за оценка на възможността

Бизнес фактор	Въпроси за оценка		
Продукт или услуга	• Описание на продукта или услугата, нейния диференциращ елемент, предназначението и потребностите, които задоволява		
	• Конкурентни предимства/ползи, които предоставя продуктът/услугата		
	• Подкрепа, необходима за обгрижване на клиентите на продукта/услугата		
	• Възможност за производство на продукта (предлагане на услугата) и за предоставяне на последващо обслужване		
Пазарни възможности	• Географска локализация на пазарното търсене, вид на целевия пазар (масов или нишов)		
	• Характеристики на икономическата дейност (темпове на растеж, промени, бариери за навлизане на пазара)		
	• Очакван пазарен дял – към момента на стартиране, след 2, 5 или 10 години		
	• Момент и продължителност на прозореца на предприемаческата възможност		
	• Конкуренция	• Преки конкуренти • Възможни заместители	• Оборот
	• Достъп до желаните канали за дистрибутиране		
Разходи и ценообразуване	• Разходи за разработване и комерсиализиране на продукта/услугата		
	• Източници на средства		
	• Методи за съпоставка с конкурентите – относно разходи, икономии от мащаба и др.		
	• Достъп до машини, оборудване, умения и други ресурси		
Рентабилност	• Източници за печалба, brutните маржове		
	• Възвращаемост на инвестициите – период и приемливост		
	• Модели на паричните потоци и източници на оборотен капитал		
Капиталови изисквания	• Капитал, необходим за стартиране на бизнеса (хора, оперативни разходи и активи)		
	• Дългосрочни потребности от капитал		
	• Наличен капитал към момента на стартиране на бизнеса		
	• Източници на външен капитал за стартиране на бизнеса		
	• Гаранции за осигуряване на необходимите средства		
	• Списък с потенциални източници на финансиране, в случай, че инвестиращите партньори изтеглят капитала си		
Рискове	• Рискове (реални и поносими), свързани с продукта/услугата		
	• Рискове, произтичащи от икономическата дейност на опериране (напр.: свиване на пазара, насищане и др.)		
	• План за оцеляване (при евентуално отказване/напускане или смърт на водещия предприемач)		
	• Невъзможност за нарастване на търсенето или справяне с намаляващите продажби		
	• Неадекватен паричен поток		
	• Проблеми с доставчици и управлението на стойностната верига		
	• Нереалистични прогнози		

Източник: По: *The entrepreneurship process. University of Pretoria. Chapter 3 Final Yvonne.* p. 88. <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/24173/04chapter4.pdf?sequence=4>.

1.8. Обосноваване на новата идея

Обосноваването на идеята е свързано с установяване (доказване) на нейната изгодност и на потенциала ѝ да носи доходи. Тя се базира на многопосочни проучвания, анализи и оценки в следните ключови области: техническа (функционалност, полезност, надеждност, качество, специфика на материалите, срок на годност, стандарти, сервиз и др.), икономическа (разходи, цена, възвръщаемост на инвестициите и др.), пазарна (пазарен дял, темп на нарастване на продажбите, конкурентни предимства и др.) организационно-управленска (степен на сложност за управление, ангажираност на персонала, организационни параметри, стратегически контекст и др.) и др.

Атрактивността на идеята и пазара е важен елемент на успеха. Обосноваването ѝ е свързано с ясно формулиране на аргументи относно:

- вид, локализация и размер на целевия пазар;
- потребност от продукта (услугата) от страна на клиентите (колко спешно се нуждаят от продукт/услуга с избраните от предприемача характеристики);
- количество и характеристики на клиентите, които купуват сходни продукти или услуги;
- достъпност на и цена за привличане на клиентите;
- усилия и ресурси, необходими за постигане на желаната цена на продукта/услугата?

В допълнение е необходимо резултатите от обобщаващите анализ и оценка на идеята да водят до следните изводи:

- ✓ *Идеята дава възможност за максимално използване на уменията на предприемача.*
- ✓ *Идеята позволява на предприемача да се занимава с нещо, което му е приятно.*
- ✓ *Идеята е изградена върху реална оценка на пазарната среда.*
- ✓ *Идеята не противоречи на нормативната база, на околната среда и на обществото.*

Обосноваването на идеята трябва да бъде направено по начин, който убеждава че тя може да се трансформира в предприемаческа възможност, носеща многопосочни ползи, т.е. когато аргументирано е доказано, че чрез нейното осъществяване:

- се създава или добавя стойност за клиента;
- се решава значим проблем и постига съответствие с пазарното търсене;
- се гарантира стабилен пазар и марж на печалбата.

Заключителен момент при обосноваването на идеята е наличието на съответствие относно виждането на предприемача и неговия екип за точното време и правилното място за нейното реализиране.

1.9. Анализ на среда и ресурси

Анализът на средата и ресурсите има силно икономически характер. Резултатите от оценката са с ключово значение за точното фокусиране на бизнеса, идентифициране на предимствата и възползване от възможностите. Същевременно, това е сложен процес на отчитане и съобразяване с разнородна, сложна и често пъти противоречива информация, която може да бъде тълкувана по различен начин, пречупена през светогледа и бизнес погледа на предприемача.

Предприемачите имат възможност за широк избор на методически инструментариум за анализ на средата. Най-често използвани са следните методи:

Методи за анализ на външната среда:

☑ **PEST(E) анализ** (*Political Economical Social Technology Environment*) – прави се анализ на политическата, икономическата, социокултурната, технологичната, екологичната и природната среда на предприятието. Основно място се отделя на влиянието, което държавата може да окаже върху развитието на предприятието чрез различните лостове за регулиране.

☑ **CIM анализ** (*Cross Impact Matrix*). Използва се за оценка на взаимното влияние на факторите на средата. Необходимостта произтича от това, че промените в един фактор могат да предизвикат лавинообразни ефекти въздействия върху друг фактор.

☑ **Експертни оценки** – експерти в различни области оценяват влиянието на факторите на средата. Избират се скали за оценка на факторите. Определят се степента на значимост (проявление) и теглата на всеки фактор (група фактори).

☑ **Сценариев анализ**. Разработват се различни сценарии⁵ за развитие на предприятието под влияние на факторите на външната среда. Целта е да се осмислят и преценят възможностите/ограниченията и се оформи сценарий как ще се промени предприятието под действието на тези фактори.

☑ **Анализ на Парето** – базира се на правилото 80/20 за описание на връзката между причини и следствия, т.е. 20 % от причините довеждат до 80 % от следствията и около 80 % от причините обуславят само 20 % от следствията. Използва се за оценка на привлекателността на отраслите. Счита се, че 10 % от отраслите са силно атрактивни, като в тях се реализират около 60 % от съвкупните продажби и печалби. Около 30 % от отраслите са средно атрактивни и генерират приблизително 30 % от съвкупните продажби и печалби. Около 60 % от отраслите са неатрактивни и създават само 10 % от съвкупните продажби и печалби.

☑ **Метод на сегментацията** – формулират се и се групират в матрица фактори (променливи), които влияят върху текущата ситуация и в перспектива. Оценяват се

⁵ Сценарият е писмено описание на поредица от събития, за които съществува вероятност да се осъществят/събднат в бъдеще. Тези събития имат връзка с ефективността на предприятието.

връзките и зависимостите между различните променливи. На тази основа се оценяват конкурентните предимства на предприятието.

☑ **Анализ на отрасъла** – използва се за оценка в следните четири разреза:

– *Оценка на границите на отрасъла* – чрез оценка на неговия производствен и пазарен потенциал. Оценяват се сферите на използване на продукта от определен отрасъл, като се определя максималният обем, който може да бъде реализиран.

– *Оценка на отрасловата структура* – прави се въз основа на следните фактори: бариери за влизане и излизане от отрасъла, степен на концентрация на предприятията, икономии от мащаба и др.

– *Оценка на размера на отрасъла* – определя се от броя и големината на конкуриращите се предприятия.

– *Оценка на атрактивността на отрасъла* – зависи от търсенето и предлагането, нормата на печалбата, средния срок на откупуване на инвестициите, рентабилността и др.

– *Анализ на развитието на отрасъла* – въз основа на концепцията за жизнения цикъл на продукта в различни функционални области се правят изводи за състоянието на отрасъла, за тенденциите и потребността от инвестиции. Методът има съществено значение за определяне на стратегическите алтернативи, тъй като може да се оцени привлекателността на отрасъла в дългосрочен план.

☑ **Структурен анализ на отрасъла** – основава се на разработената от Майкъл Портър концепцията за „конкурентните стратегии“ (в зависимост от характера на конкуренцията в отрасъла). Анализът може да се направи в две направления, използвайки следните два модела:

– *Модел на 5^{те} конкурентни сили* – състоянието на конкуренцията в отрасъла зависи от характеристиките на петте основни сили:

- договорната (пазарната) сила на клиентите;
- договорната (пазарната) сила на доставчиците;
- заплахата от поява на заместители на стоките или услугите;
- съперничеството на конкурентите;
- заплахата от появата на нови предприятия.

– *Модел на генеричните стратегии* – представлява логическо продължение на модела на петте конкурентни сили на Портър, като описва т.нар. „генерични“ (родови) стратегии. Предприятието разполага с четири стратегически варианта на избор, съответстващи на една от четирите стратегии:

- лидерство по отношение на разходите при широк обхват на пазара;
- фокус върху разходите при тесен обхват на пазара;
- диференциация на продуктите при широк обхват на пазара;
- фокус върху диференциацията на продуктите при тесен обхват на пазара.

☑ Анализ на стратегическите групи⁶ в отрасъла:

– *Изследване на конкурентните профили* – конкурентите се оценяват по ключови фактори като: мениджмънт, маркетинг, ресурси, логистика, продукти, обслужване и др. Профилът на конкурентите показва начина, по който те се представят на пазара.

– *Дефиниране на критичните фактори за успех* – чрез изследване на средата се идентифицират и анализират определен брой области, по отношение на които предприемачът трябва (може) да постигне успех.

– *Bench Mark (бенчмаркинг)* – въз основа на конкурентни изследвания и анализи се извеждат водещите бизнес практики в съответната област. Предприемачът прави съпоставка между тях и текущата (стартовата) позиция на предприятието, като на тази база взема решение в каква посока да се развива предприятието.

– *Анализ на интересите на заинтересованите страни (stakeholders⁷)* – свързан е с идентифициране на заинтересованите страни (които ще бъдат засегнати пряко или косвено, положително или отрицателно) и изследване на степента им на въздействие върху процеса стартиране и развитие на предприятието. Заинтересовани страни могат да бъдат институции, организации, групи, индивиди, конкуренти, доставчици, клиенти, посредници и др. Те се анализират от гледна точка на: а) интереса, който имат от (не)стартиране на бизнеса; б) количеството и видове ресурси, с които разполагат и които могат да мобилизират, за да повлияят върху (не)стартирането на бизнеса; в) позиция относно (не)стартирането на бизнеса. Прави се проучване на най-добрите практики (методики), които по мнение на предприемача и редица други външни източници са подходящи, като се оценяват вътрешно-организационните процеси в три направления: стратегическо, функционално и спомагателно. Методът позволява определяне на факторите за успех. В зависимост от техните характеристики и ограничения може да се дефинира най-доброто конкурентно поведение на предприятието.

– *Матрица за оценка на външните фактори* – прилага се в следната последователност от стъпки: определят се най-значимите фактори; дава се тегло за тежест (значимост) на всеки фактор; избраните фактори се оценяват по бална скала; определят се тегловите коефициенти според значимостта им; изчисляват се претеглените оценки на всеки фактор (произведение между тегло и рейтинга на фактора); анализират се силата и степента на влияние на факторите въз основа на оценките; дефинират се възможностите и заплахите.

Методи за анализ на вътрешната среда:

☑ **Оценка на вътрешните ресурси на предприятието** – изработва се профил на всеки от видовете ресурси, като се определят силните и слабите му страни. Целта е да се установи дали предприятието притежава необходимите финансови, кадрови, материални, технологични, информационни и системни ресурси.

⁶ Стратегическата група обхваща предприятия, които прилагат сходни стратегии и проявяват близко пазарно поведение. Предприятията в групата са преки (или близки) конкуренти.

⁷ Това са всички лица и групи, които имат определен интерес от пазарното представяне на предприятието.

☑ **Функционален анализ** – идентифицират основните вътрешни фактори, групират се по функционални области в предприятието, набира се и се анализира информация за всеки фактор по функционални области, правят се конкурентни сравнения по всяка функция⁸.

☑ **Анализ на продуктовата структура** – анализът се прави въз основа на следните показатели: фаза от жизнения цикъл на идеята (иновацията) по отделни пазари; продължителност на всяка от фазите по продукти, пазари равнища на продажбите и печалби по фазите на жизнения цикъл; инвестиции по продукти и пазари; стратегическа позиция на иновациите по пазари и други показатели.

☑ **Анализ на жизнения цикъл на продукта (услугата)** – дава възможност предприемачът да се ориентира в областта на въпроси, свързани с инвестициите, паричните потоци, финансовия резултат, клиентите, конкурентите, елементите на маркетинговия микс (продукт, цена, пласмент), по фази от жизнения цикъл.

☑ **Анализ на продуктивния портфейл** – насочен е към анализиране на взаимовръзките между различните продукти/услуги в продуктивния микс и дефиниране стратегическото поведение на предприемача. Могат да се използват редица методи, като: матрицата на Бостънската консултантска група (БКГ), матрица на Дженерал Електрик, матрицата за ръководната политика на Шел, матрицата на Игор Ансоф и много други техни вариации.

☑ **Ratio анализ** – използват се ключови показатели за анализ на финансово-икономическото състояние на предприятието в статичен и динамичен контекст: продажби (общо и по продукти/пазари); разходи (общо и по видове); финансов резултат, средна численост на персонала, стойност на активите, рентабилност; възвращаемост и др.

☑ **Анализ на стратегическата пролука** – оценява се степента на съответствие между текущата (стартовата) позиция, очакваните изменения в средата, желана позиция и възможните действия за постигане на желана позиция.

☑ **SWOT анализ** – идентифицират се силите и слабите страни, възможностите и заплахите в отрасъла. Целта е да се определи в каква степен могат да се използват благоприятните възможности, които предлага външната среда, и до каква степен средата позволява да се заобиколят заплахите, които тя поражда. Методът може да се използва и по отношение на външната среда на предприятието.

1.10. Институционализация на предприемаческата дейност

Институционализирането на предприемаческата дейност зависи от възможностите на предприемача, наличието или отсъствието на съдружници, вариантите за участие в управлението, размера на стартовия капитал, данъчните преференции и други фактори, които внимателно следва да бъдат оценени преди да се премине към ре-

⁸ За целите на анализа функциите в предприятието се разграничават на: първични (производство, маркетинг), вторични (снабдяване, изследователска дейност) и обслужващи функции (администрация, финанси, персонал).

гистрация на предприятието. То може да се направи при възникването на предприемаческата идея или на по-късен етап, но задължително преди разработването на предприемаческия план (Кънев, Христова, 2011, стр. 147). Преди регистрирането на фирмата, предприемачът трябва да проучи и спецификата на отделните видове правни форми на търговска дейност (вж. табл. 1.3), да съпостави и анализира техните предимства и недостатъци (вж. табл. 1.4).

По силата на Търговския закон (ТЗ) при регистриране на фирма предприемачът се третира като търговец⁹: търговско дружество и кооперация (с изключение на жилищно-строителната кооперация). Според чл. 64 от ТЗ търговско дружество (ТД) може да бъде: *събирателното дружество (СД), командитното дружество (КД), дружеството с ограничена отговорност (ДОО), акционерното дружество (АД) и командитното дружество с акции (КДА).*

Таблица 1.3

Видове правните форми на търговска дейност на предприемача

Признак за класифициране	Видове правни форми
<i>Брой на съдружниците или акционерите</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ еднолични – ЕООД и ЕАД; ▪ колективни – всички останали.
<i>Вид и размер на отговорността на съдружниците за задълженията на дружеството</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ с неограничена отговорност (отговорност с цялото имущество) – СД със солидарна отговорност между съдружниците; ▪ с ограничена отговорност (до размера на вноската).
<i>Характер на участието</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ персонални (на личността) – тясна връзка между съдружниците, лично участие и доверие между съдружниците; личността на съдружниците е от значение за сключване на договора. Пример: СД и КД (но има съдружници с персонално участие – комплементарни, и съдружници с капиталово участие – командитисти); ▪ капиталови – достатъчно е капиталовото участие (съдружниците правят вноски и имат право на част от печалбата), личностното участие не е от значение, тъй като дружеството се откъсва от съдружниците; ▪ междинна форма, по-близка до спецификата на капиталовите дружества – ООД и ЕООД.
<i>Вид и съдържание на учредителния акт</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ договорни (по-ограничена възможност за уреждане на вътрешните отношения между съдружниците) – СД, КД и ООД; ▪ уставни – АД и КДА.

⁹ Според чл. 1. (1) от Търговския закон (ТЗ) **търговец** е всяко физическо или юридическо лице, което по занятие извършва някоя от следните сделки: покупка на стоки или други вещи с цел да ги препродаде в първоначален, преработен или обработен вид; продажба на стоки от собствено производство, покупка на ценни книги с цел да ги продаде; търговско представителство и посредничество, комисионни, спедиционни и превозни сделки; застрахователни сделки; банкови и валутни сделки, менителници, записи на заповед и чекове; складови сделки; лицензионни сделки; стоков контрол; сделки с интелектуална собственост; хотелиерски, туристически, рекламни, информационни, програмни, импресарски или други услуги; покупка, строеж или обзавеждане на недвижими имоти с цел продажба; лизинг. За търговец се смята и всяко лице, образувало предприятие, което по предмет и обем изисква неговите дела да се водят по търговски начин даже ако дейността му не е посочена в ал. 1.⁹

Предприемачът задължителното трябва да отчете следните ограничения и особености, предписани от закона:

- СД, КД и КДА са задължително колективни;
- ООД и КД имат по-широката правоспособност, в сравнение със СД, КД, ООД и КДА (макар да има изключения);
- само СД и КД (и кооперациите) имат право да откриват аптеки (според ЗЛСАХМ);
- единствено като СД, КД или ООД може да се регистрира специализирано одиторско предприятие (съгласно чл. 51 от Закона за счетоводството) и др.

Предприемачите могат да регистрират дейността си и като кооперация, т.е. като доброволно сдружение на дребни собственици (най-малко 7), които чрез взаимопомощ и сътрудничество да извършват стопанска и друга дейност (включително социални функции) за постигане на интересите си. Често пъти кооперацията изпълнява ролята едновременно на работодател, арендатор и форма за натурален обмен, като съкооператорите са собственици, наемодатели и наемни работници, а в някои случаи – и кредитори (и/или дори клиенти) на собствената си „фирма“.

Таблица 1.4

Предимства и недостатъци на правните форми на търговска дейност, упражнявана от предприемача

Форма	Предимства	Недостатъци
<i>Едноличен търговец (ЕТ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Идентичност между собственик и мениджър. ▪ Лесно стартиране, с нисък начален капитал (не е необходим капитал за откриване¹⁰). ▪ По-ниски държавни такси и такси за услугата, в сравнение ЕООД или ООД. ▪ Данъчни облекчения. ▪ По-изгоден¹¹ патентен данък в сферата на услугите (с един обект и една патентна дейност).¹² ▪ По-лесна и бърза процедурата на заличаване. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Неограничена отговорност – с цялото лично имущество за задълженията на фирмата¹³. ▪ Значителен разход на време за управление на фирмата. ▪ Освен данък, заплащане и на осигурителни вноски върху цялата реализирана печалба, при изравняване и донасяне на осигуровки в края на календарната година¹⁴. ▪ По-неизгодно облагане с патентен данък за редица дейности (доста по-висок, в сравнение с плоския данък, който се плаща върху печалбата на ЕООД или ООД).
<i>Капиталови търговски дружества (АД и КДА)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Капиталово дружество, което отговаря за задълженията си до размера на капитала, а не с личното имущество на съдружниците; ▪ Минимален изискуем капитал (2 лв.) ▪ Регистрация от няколко съдружници. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ По-големи разходи по създаването – необходим капитал като гаранция на кредиторите и за осигуряване на начални средства за дейността. ▪ Специфична данъчната уредба – по-високи

¹⁰ Това предимство до някъде се обезсмисля, поради възможността за регистриране на ЕООД и ООД само с 2 лв. начален капитал (от края на 2009 г.).

¹¹ Напр.: при ниски разходи и по-висок оборот, ненадвишаващ 50000 лв. (над който търговеца трябва да се облага по общия ред). Размерът му зависи от вида на дейността и местонахождението на обекта)Подходящ за фирма.

¹² Напр.: за фризьорски услуги, козметични услуги, таксиметрови услуги, авторемонтни услуги и др.

¹³ При искове на кредитори, ако фирменият капитал се окаже недостатъчен, задълженията се покриват не само от активите и собствеността на фирмата, но и от личното имущество на предприемача-собственик.

¹⁴ Заплащат се 15 % данък и осигурителни вноски върху реализираната печалба – до размера на максималния осигурителен доход, определен на годишна база.

Междинни форми, близки до капиталовите (ЕО-ОД/ООД)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Възможност за увеличаване на капитала и продажба на дялове с цел привличане на съдружници във всеки един момент.¹⁵ ▪ Заплащане на 10% плюсък данък върху печалбата (дори и да е патентна дейност, осъществявана от ЕООД или ООД). ▪ Не се донасят осигуровки. ▪ Ясна управленска структура. ▪ Ясно разграничаване на отговорностите. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ държавни такси и такси за услугата (в сравнение с за регистрацията на ЕТ). ▪ Допълнителен разход на време и средства за заплащане на банкови такси за откриване на набирателна сметка за капитала. ▪ Заличаване с ликвидация, с продължителност 6 месеца на процедурата.
Персонални търговски дружества (СД и КД)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Лесно и бързо стартиране – не е необходим капитал, поради личната отговорност на съдружниците и участието им в дружеството с лични усилия, а не толкова с имущество. ▪ По-бързо оперативнo ръководство – няма общо събрание на съдружниците и управителни органи. ▪ Опериране с повече капитал. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Прекратяване на членството на един съдружник води до прекратяване на дружеството; ▪ Повече от един управляващ. ▪ Трудно вземане на решения. ▪ солидарна отговорност .
Кооперация	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Съвпадение между собственици и персонал. ▪ Контрол върху дейността. ▪ Разпределение на отговорностите. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Трудно използване на заеман и акционерен капитал. ▪ Ограничена сфера на приложение. ▪ Ограничителни норми по отношение на членството (минимален срок на членство, процедури по напускане и др.).

Принципно се приема, че размерът на капитала оказва влияние върху избора на правната форма. СД и КД се разглеждат като търговски дружества на дребния капитал, ООД – на средния по размер капитал, а АД и КДА – на едрия капитал. Основание за подобно разграничение е и фактът, че за регистрирането на СД и КД не се изисква минимален капитал; за регистрирането на ООД капиталът не е с висок размер, а за образуването на АД и КДА – размерът на капитала е сравнително най-висок.

Предприемачът следва да оцени видовете правни форми на база разполагам личен капитал, приемливо ниво на риск, желание за едноличен контрол върху бизнеса, планиран обем и естество на дейността; да стесни обхвата до няколко варианта и допълнително да обмисли възможностите. Препоръчително е предварително да се направи консултацията със счетоводител и юрист за избора на най-подходящата правна форма. Практиката показва, че предприемачите предпочитат да направят регистрацията като ЕТ, ООД и ЕООД.

III. Ключови думи

- инициране на предприемаческа дейност;
- избор на местоположение;
- предприемачески процес;
- предприемачески ресурси;
- методи за оценка на възможностите;

¹⁵ При бизнес с по-голям размер на първоначалните инвестиции или при търсене на допълнителни капитали за развитие това може да се бъде предимство.

- обосноваване на нова идея.
- анализ на средата;
- анализ на ресурсите;
- институционализация на предприемаческата дейност.

IV. Резюме на темата

За иницирането на предприемаческата дейност са необходими три ключови условия (елементи): предприемач, предприемаческа идея и инвестиции. То се позиционира в началото на процеса, като се свързва с осъществяването на редица стъпки по идентифициране на възможности, генериране на идеи, избор на идея, вземане на решение за стартиране на собствен бизнес и др.

Под местоположение на предприятието се разбира географското разполагане на неговите производствени фактори. Локализирането на предприятието трябва да отчита географските особености; потребността от различни видове ресурси; възможностите за отстраняване или преработване на отпадъците; осигуряването на определени пласментни показатели и др. Стратегическият характер на решението относно месторазполагането на предприятието налага прецизно да се отчете комплексното влияние на всички фактори, които го определят. Факторите на месторазположението на предприятието обхващат всички свързани с това разходи и резултати, които имат значение, ако изборът на място на разполагане е свободен.

Предприемаческият процес се разглежда като процес на идентифициране, оценка и използване на пазарните възможности за създаване на бъдещи иновативни стоки и услуги с цел извличане и максимално използване на социална и икономическа стойност от средата, което води до създаването на нов независим бизнес. Практическата му реализация преминава през няколко етапа: идея или концепция за бизнеса (иновация); задействащо събитие; изпълнение (приложение) и растеж. Предприемаческите ресурси включват всички материални и нематериални активи, които се използват от предприемачите за създаване на бизнеса, за неговото организиране и функциониране, осъществяването на други свързани инициативи. Основен ресурс е самият предприемач, с неговите предприемчивост, бизнес способности и индивидуални очаквания за решенията, които ще вземе относно стратегическото развитие на предприятието и осигуряването на нови (допълнителни) ресурси. Предприемачът обичайно прилага следния алгоритъм за идентифициране и използване на ресурсите: идентифициране, събиране, придобиване и комбиниране на ресурсите.

Стартирането на предприемаческия бизнес обхваща извършването на съвкупност от дейности, свързани със: самооценка на предприемача и оценка на ситуацията, оценка на идеята и вземане на решение за стартиране на бизнес, регистриране на фирма, планиране на дейността, локализиране и създаване на бизнес пространство. Оценката на възможностите изисква самоанализ и самооценка от страна на предпри-

емача, оценка на ресурсите, оценка на пазара, оценка на риска и оценка на подкрепата и връзките. Обосноваването на идеята е свързано с установяване (доказване) на нейната изгодност и на потенциала ѝ да носи доходи. За анализ на средата и ресурсите предприемачите използват разнообразен методически апарат по отношение на външната и вътрешната среда на предприятието.

Институционализацията на предприемаческата дейност се свързва с избора и регистрацията на правна форма на търговска дейност: като търговско дружество или кооперация. Преди регистрирането на фирмата, предприемачът трябва да проучи и спецификата на отделните видове правни форми на търговска дейност, да съпостави и анализира техните предимства и недостатъци.

V. Препоръчана литература

- Alvarez, S., & Barney, J. (2001). Entrepreneurship. Entrepreneurial Resources. *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.
- Arenius, P., & Minniti, M. (2005). Perceptual variables and nascent Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24(3), 233-247.
- Bandura, A. (1977). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Baron, R., & Shane, S. (2007). *Entrepreneurship: A Process Perspective* (2 ed.), South-Western College Pub.
- Barringer, B., Jones, F., & Neubaum, D. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663-687.
- Baum, J., Bird, B., & Singh, S. (2011). The practical intelligence of entrepreneurs: Antecedents and a link with new venture growth, *Personal Psychology*, 64(2), 397-425.
- Bayan, M. (2014). *Perceived entrepreneurial ability and the quality and quantity of entrepreneurial activities*. Doctoral thesis. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Bayon, M., Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2015). Initiating nascent entrepreneurial activities: The relative role of perceived and actual entrepreneurial ability. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(1), 27-49.
- Becker, G. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
- De Clercq, N., et al. (2012). Influence of cocoa butter refining on the quality of milk chocolate. *Journal of Food Engineering*. doi:10.1016/j.jfoodeng.2012.01.033.
- Driga, O., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2009). Reasons for the relatively lower entrepreneurial activity levels of rural women in Spain, *Sociologia Ruralis*, 49(1), 70-96.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Business: New York.

- Eckhardt, J., & Shane, S. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
- Evald, M., Klyver, K., & Svendsen, S. (2006). The changing importance of the strength of ties throughout the entrepreneurial process. *Journal of Enterprising Culture*, 14(1), 1-26.
- Green, J. *Business Opportunity Assessment Examples*. Smallbusiness.chron.com. Retrieved December 16, 2017 from <http://smallbusiness.chron.com/business-opportunity-assessment-examples-35706.html>.
- Guzman, J., & Ribeiro, D. (Eds.). *Entrepreneurship and Business: A Regional Perspective*.
- Hartog, J., Van Praag, M., & Van Der Sluis, J. (2010). If you are so smart, why aren't you an entrepreneur? Returns to cognitive and social ability: Entrepreneurs versus employees. *Journal of Economics and Management Strategy*, 19(4), 947-989.
- Harvey, M., & Evans, R. (1995, September). Strategic windows in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 331-347. doi:10.1016/0883-9026(95)00037-9.
- Hortoványi, L. (2012). *Entrepreneurial management*. Project TAMOP 4.2.1 /B-09/1/KMR-2010-0005 and the New Széchenyi Plan of the Hungarian Government. Corvinus University of Budapest. Budapest: AULA Kiadó Kft.
- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2009). *Entrepreneurship* (8th ed.). McGraw Hill.
- Koellinger, Ph., Minniti, M., & Schade, Chr. (2007). I think I can, I think I can. Overconfidence and entrepreneurial behavior. In: *Journal of Economic Psychology* 28 (4), S. 502–527. doi: 10.1016/j.joep.2006.11.002.
- Lechmann, D., & Schnabel, C. (2013). Are the self-employed really Jacks-of-alltrades? Testing the assumptions and implications of Lazear's theory of Entrepreneurship with German Data, *Small Business Economics*, in press
- Levie, J., & Autio, E. (2008). A theoretical grounding and test of the GEM model. *Small Business Economics*, 31(3), 235-263.
- Landström, H. (2005). *Pioneers in entrepreneurship and small business research*. ESEN, New York: Springer.
- Marvel, M., & Lumpkin, G. (2007). Technology Entrepreneurs' Human Capital and its effects on Innovation Radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 807-828.
- Mosakowski, E. (1998). Entrepreneurial Resources, Organizational Choices, and Competitive Outcomes. *Organization Science*. 9(6), 625-643.
- Timmons, J., & Spinelli, Jr. St. New Venture Creation. The Banson College, Center for Entrepreneurship.
- Ray, L. *5 Steps to Evaluating Business Opportunities*. Smallbusiness.chron. Retrieved December 16, 2017 from <http://smallbusiness.chron.com/5-steps-evaluating-business-opportunities-44673.html>.
- Ribeiro, D., & Roig, S. (Ed.). *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*. VI, 348.

- Short, J., Ketchen Jr., D., Shook, C., & Ireland, R. (2010). The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges, *Journal of Management*, 36(1), 40-65.
- The entrepreneurship process*. University of Pretoria. Chapter 3 Final Yvonne. Retrieved December 15, 2017 from <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/24173/04chapter4.pdf?sequence=4>.
- Townsend, D., Busenitz, L., & Arthurs, J. (2010). To start or not to start: Outcome and ability expectations in the decisions to start a new venture. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 192-202.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2008). Opportunity identification and pursuit: Does an entrepreneur's human capital matter? *Small Business Economics*, 30(2), 153-173.
- Коев, Й. (2002). *Основи на предприемачеството*. Варна: Стено.
- Коев, Й., Добрев, Д., Владова, К., & Нарлев, Ю. (2014). *Предприемачество и МСП*. Варна: Наука и икономика.
- Кънев, П., & Христова, В. (2011). *Предприемачество*. Свищов: АИ Ценов.
- Маринов, Г., Велев, М., & Гераскова, О. (2001). *Икономика на предприемаческата дейност*. София: Информа Интелект.
- Христова, В., & Стоянов, В. (2015). *Предприемачеството – теоретични основи и практически измерения*. Велико Търново: Ай анд Би.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. С какви дейности се свързва иницирането на предприемаческа дейност?
2. Какво се разбира под местоположение на предприятието?
3. Кои фактори трябва да отчита предприемачът при локализиране на предприятието?
4. По какъв начин местоположението на предприятие оказва влияние върху равнище на приходите и разходите?
5. Какво представлява предприемаческият процес?
6. Кои са основните етапи на предприемаческия процес?
7. Кои фактори оказват най-голямо влияние върху развитието на предприемаческия процес през отделните етапи на неговото протичане?
8. Какво представляват предприемаческите ресурси и на какви групи могат да се обособят?
9. Какви дейности и направления обхваща оценката на възможностите за предприемачески бизнес?
10. Какво представлява обосноваването на нова идея за предприемачески бизнес и кое е най-същественото, с което предприемачът трябва се съобрази?
11. Кои методи се използват за анализ на средата и ресурсите?

12. Какво представлява институционализация на предприемаческата дейност?
13. Кои правни форми на търговска дейност могат да избират предприемачите за регистриране на бизнеса си?
14. Кои са предимствата и недостатъците на отделните правни форми на търговска дейност?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

1. Съставете анкетна карта за установяване предприемаческите нагласи за стартиране на собствен бизнес (до 10 въпроса). Направете проучване сред останалите участници в обучителния курс, сред приятели и членове на Вашето семейство. Отчетете резултатите. Налице ли са различия в отговорите на представителите от отделните групи? Кои други основни фактори (според Вас) са оказали отражение върху различията в мнението на анкетиранияте?

2. Вие сте предприемач, който иска да изгради предприятие за производството на сглобяеми къщи. Избрали сте три потенциални местоположения – Вариант 1, Вариант 2 и Вариант 3. За да вземете правилно решение при избора на едно от тях, решавате да използвате бенчмаркинг техника. Определили сте най-важните фактори, които влияят на избора на местоположение на предприятието и техните тегла на значение. **Довършете таблицата** (вж. табл. 1) **и намерете най-подходящото място за Вашето предприятие.**

Таблица 1

Фактор	Относително тегло	Вариант 1		Вариант 2		Вариант 3	
		Оценка	Претегл. оценка	Оценка	Претегл. оценка	Оценка	Претегл. оценка
Цена на недвижимата собственост	0,15						
Цена на труда	0,30						
Наличие на квалифицирани кадри	0,15						
Близост до пазари	0,30						
Транспортна инфраструктура	0,10						
Сумарна претеглена оценка:							

3. Търговец на селскостопанска техника търси място за разполагане на четвъртия си склад в допълнение към трите съществуващи. Възможни са три варианта: Вариант 1, Вариант 2 и Вариант 3. Фиксираните (постоянните) разходи, променливите разходи за единица изделие и транспортните разходи при трите варианта са представени в таблицата по-долу. **При кой вариант общите разходи са най-ниски при обем от 800 единици на месец** (вж. табл. 2)?

Таблица 2

Възможни локации	Постоянни разходи, лв.	Променливи разходи, лв.	Транспортни разходи, лв.
Вариант 1	4 000	4 00	19 000
Вариант 2	3 500	5 00	22 000
Вариант 3	5 000	6 00	18 000

4. Планирате да стартирате собствен бизнес. Имате два варианта:

I вариант: производство на здравословни десертни блокчета, съдържащи ядки и сушени плодове;

II вариант: заведение за здравословно хранене с меню, подходящо за диабетици, хора с наднормено тегло и спортисти.

Определете какви ресурси от кои основни групи ще са Ви необходими за започване на бизнеса при двата варианта. Класифицирайте ресурсите по отделните признаци. Направете съответни изводи.

5. Предвиждате стартиране на собствен бизнес в хранителната индустрия. Изберете конкретен вид продукти, които ще произвеждате. Необходимо е да направите анализ и оценка на средата. За целта използвайте метода „Анализ на заинтересованите страни“. Направете списък на заинтересованите страни и систематизирайте информацията за тях, като попълните таблицата по-долу:

Заинтересовани страни	Интереси	Ресурси	Потенциал за мобилизиране на ресурси	Позиция

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. Ключовите условия (елементи), необходими за инициране на предприемаческа дейност, са:
 - предприемач;
 - предприятие;
 - предприемаческа идея;
 - персонал;
 - инвестиции.

2. Кой от посочените източници на идеи за стартиране на бизнес не е сред основните:
 - предишна работа на предприемача;
 - мултиплициращ ефект на ползите от бизнеса;
 - лични интереси или желания;
 - дистрибутори;
 - научни открития и изобретения.

3. Подходящи методи за генериране на идеи за стартиране бизнеса са:
 - PEST(E) анализ;
 - мозъчен шурм;
 - SWOT анализ;
 - фокус групи.

4. Решението за създаване на собствен бизнес е резултат от въздействието на следните групи фактори:
 - базисни;
 - финансови;
 - отключващи
 - личностни;
 - социални;
 - противодействащи;
 - икономически.

5. При избора на местоположение на предприятието нееднаквото равнище на разходите е резултат от различната себестойност на:
 - транспорта;
 - материалните ресурси;
 - финансовите разходи;
 - социалната инфраструктура;
 - възнагражденията на персонала.

6. В рамките на предприемаческия процес могат да се обособят следните фази:
- възникващо предприятие;
 - регистрирано предприятие;
 - новосъздадено предприятие;
 - зряло предприятие;
 - закрито предприятие.
7. Простите предприемачески ресурси са:
- материални;
 - системни;
 - делими.
8. За кой вид предприемачески ресурси е характерно, че могат „да се прилагат директно в предприемаческия процес или се комбинират, за да се използват и другите ресурси“:
- функционални;
 - финансови;
 - инструментални;
 - социални;
 - икономически.
9. Алгоритъмът за оценка на възможността за стартиране бизнес протича в определена последователност. Обозначете в празните клетки с цифрите от 1 до 5 последователността на отделните стъпки:
- оценка на риска;
 - оценка на пазара;
 - оценка на ресурсите;
 - самоанализ и самооценка;
 - оценка на подкрепата и връзките.
10. Според вида и съдържанието на учредителния акт правните форми на търговска дейност на предприемача се подразделят на следните видове:
- кооперативни;
 - уставни;
 - договорни;
 - законодателни.

ТЕМА II

ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ АНАЛИЗ

I. Въведение в учебната тема

Учебната тема „Предприемачески анализ“ цели получаване на познания относно методическия апарат за осъществяване на предприемачески анализ. Методите се представят систематизирано в три групи, на база отправната точка или основния инструмент, който се използва при тяхното прилагане, а именно: интуитивно-креативни, аналитично-креативни и пазарно-ориентирани методи за предприемачески анализ.

След нейното усвояване обучаемите ще могат:

- да идентифицират основните методи за предприемачески анализ;
- да описват същността и целите на използване на методите за предприемачески анализ;
- да разпознават направленията и областите, необходими за анализиране, и избират подходящите за тях методи за предприемачески анализ;
- да прилагат методите за предприемачески анализ.

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Интуитивно-креативни методи за анализ.
2. Аналитично-креативни методи за анализ.
3. Пазарно-ориентирани методи за анализ.

II. Съдържание на учебната тема

За целенасоченото, системното търсене предприемачът се нуждае от подходящ инструментариум – системата от методи за предприемачески анализ. Те могат да се диференцират в три основни групи от гледна точка на използвания инструмент (интуиция, анализ, ориентираност към пазара): *интуитивно-креативни, аналитично-креативни и пазарно-ориентирани методи* (Темата е разработена по: Коев, Добрев, Владов, & Нарлев, 2014, стр. 132-154; Коев, 2002, стр. 86-104).

2.1. Интуитивно-креативни методи за предприемачески анализ

Метод „Мозъчна атака” (Брейнсторминг)

Методът се използва за бързо генериране на голямо количество нови идеи и решаване на конкретни проблеми на база колективната креативност на група от експерти – “генератори” на идеи (обикновено от 6-8 до 12-16 участника) и на анализатори (3-5 души), оценяващи и отсяващи идеите. В рамките на няколко заседания (сесии), организирани по нетрадиционен начин и по установени правила, се разглежда предварително поставен проблем, предлагат се множество идеи, оценяват се и се избират няколко оригинални и резултатни идеи, които биха могли да осигурят намиране на най-доброто решение на поставения проблем (вж. фиг. 2.1). Чрез метода се решават две задачи: генериране на нови идеи от група експерти и анализ и оценка на степента на ефикасност и перспективност на предложените идеи от специалистите-анализатори.



Фиг. 2.1. Алгоритъм на прилагане на метода на мозъчната атака

Методът „Мозъчна атака“ (вж. каре 2.1) може да се прилага в своите три разновидности: традиционни методи за мозъчна атака, методи за творческа ориентация и методи за творческа конфронтация. Методът е подходящ за избор на най-добър вариант, който да се реализира от предприемача (особено за набиране на нови идеи), да се идентифицират факторите, които би трябвало да се вземат под внимание при генерирането и избора на вариант на решението на предприемаческия проблем; да се прогнозира и оцени средата, да се дефинират насоките на развитие на предприемаческия бизнес и др. Всички идеи (независимо от техния характер, конструктивност, насоченост към проблема и др.) се записват върху съответен носител (информационен лист/информационна карта).

Каре 2.1

Основни стъпки за прилагане на метода „Мозъчна атака“

1) Подготовка. Всички експерти се уведомяват за датата, часа и мястото на провеждане на първата сесия (няколко дни преди нея), предоставя им се информация за предмета на обсъждане (формулировката на проблема и цел на метода) и основните правила за прилагане на метода, отправя се покана за провеждане на сесията при изискване за предварителна индивидуална подготовка.

2) Въвеждащо начало. Ръководителят на екипа или на процедурата за прилагане на метода прави кратко въвеждащо експозе, като представя цел на метода, проблем за разрешаване; аргументи за необходимостта от решаването му; акцент върху един или няколко ключови момента. Напомня се за основните правила за провеждане на сесиите – не се допускат критика, полемика, негативни оценки, пренебрегване или подценяване на която и да е идея). Самите идеи трябва да се представят ясно, кратко и сбито (максимум до 1 минута). Участващите в групата могат да допълват и доразвиват идеите на останалите експерти, включително да ги комбинират и усъвършенстват. Накрая се приема, че всички идеи са резултат от колективната креативност на включените в групата експерти.

3) Сесии със създателите на идеи. Предоставя се пълна свобода на мисълта, като се търсят най-необичайните и оригинални идеи. Всички идеи и предложения, без изключение, се записват, но не и имената на техните автори. Сесията продължава около 30-40 мин. и приключва при изчерпване на идеите. Прави се кратка почивка (10-15 мин.) почивка, след което вниманието на участниците може да бъде насочено към следващ проблем или подпроблем. След това водещият отново връща дискусията към първоначалния проблем. По този начин се провеждат всички предварителни сесии

4) Сесии с анализаторите на идеите. Анализаторите класифицират, анализират и оценяват получените идеи и виждания, като изготвят цялостен отчет за най-съществените резултати и предложения за най-подходящите начини за решаване на обсъждания проблем.

Основен недостатък на метода е недостатъчната информираност на участващите експерти поради бърдото темпо на нарастване на количеството нова, разнородна информация и невъзможността за нейното обработване в оперативен порядък. Недостатък е и ниският коефициент на използване на времето за мозъчна атака. Понякога влияние върху мисленето на останалите участници може да окаже позицията на авторитетен специалист или учен, член на групата, която извършва брейнсторминга.

Метод „Делфи”

Методът „Делфи” е метод за анализиране и оценяване на различни проблеми посредством информационно-интуитивни съждения на група експерти и последващо обобщаване на тези съждения (вж. фиг. 2.2). Той се използва при разработването на прогнози за развитие на предприемаческия бизнес. При прилагането му е необходимо да се отчитат три особености на метода: анонимност, използване на резултатите от предходния кръг и статистическа обработка на груповите отговори.



Фиг. 2.2. Алгоритъм на прилагане на метода на мозъчната атака

Методът е многоетапен. На база предварително подготвен работен инструментариум, чрез последователни итерации, се реализира процедурата по прилагане на метода (вж. каре 2.2). Специфичното е, че липсват лични контакти между отделните експерти и колективни обсъждания. Разполагайки с необходимата информация за решавания проблем и с вече получените до момента оценки, всеки експерт анонимно представя своите мнение и оценка. Извършва се количествена обработка на индивидуалните отговори и се прави статистическа характеристика на колективната оценка чрез възможностите на съвременните информационни технологии.

Итерации на реализиране на метод „Делфи“

- 1) На всеки експерт се предоставя изчерпателна информация за предмета, условията и изискванията на обсъждането, както и разработения предварително инструментариум.
- 2) Експертите дават самостоятелна оценка, независимо един от друг, без да привеждат аргументи. След приключване на работата те връщат попълнения инструментариум на групата анализатори при гарантирана анонимност.
- 3) Анализаторите обработват съвместно всички получени оценки и обособяват преобладаващото средно и крайните мнения, степен на съгласуваност на оценките и други статистически показатели.
- 4) Обобщените резултати се съобщават на всеки експерт.
- 5) Всеки експерт отново оценява същия проблем със същия инструментариум, като има възможност да прецизира (промени) оценката си въз основа на получените обобщени резултати от първоначалната итерация (първото оценяване) – да повиши оценката си, ако прецени, че другите експерти не дооценяват проблема, или да я понижи, ако прецени, че се е надценил информацията, като дава допълнителни аргументи за променената или непроменената си оценка.
- 6) Анализаторите отново обработват съвместно по същия начин получените оценки от втората итерация и съобщават новите обобщени резултати на всеки експерт.
- 7) Процедурата се повтаря трети и следващ път, като правилото е след 4-5 итерации отговорите на експертите да не се променят, а експертизата да приключи.
- 8) Анализаторите правят заключителни обобщения, формулират обективно получената крайна групова оценка, подготвят цялостен отчет за резултатите и произтичащите предложения, които се предоставят на вниманието на предприемача.

От съществено значение за качеството на резултатите от използването на метод „Делфи“ и компетентният подбор на *критериите за оценка на въпросите* (факторите). Броят на въпросите зависи от сложността на проблема за разрешаване. В практиката обичайно се използват между 2 и 5 критерия, което дава възможност за многокритериална оценка на влиянието на различните фактори. Критериите се оценяват с цели числа. Могат да се използват например следните критерии:

- *ефективност* – доколко трудно (лесно) е постигането на желаните резултати (ефекти) при предварително дефинирано равнище на разходите;
- *реализация* – доколко трудно (лесно) е практическото осъществяване на дадения фактор с оглед на конкретните условия, в които се развива проблема;
- *целесъобразност* – доколко е целесъобразно използването на дадения фактор на практика.

След формулиране на въпросите и критериите за тяхното измерване се уточнява *скалата за оценяване* на всеки критерий. Например при определяне степента на важност на едно действие или влиянието на съвкупност от фактори върху конкретен проблем, най-често се използва 10-степенна скала. На фиг. 2.3 е показана скала за оценяване на стратегически фактори по два критерия: *важност и въздействие*.



Фиг. 2.3. Оценка на стратегическите фактори при използване на метод "Делфи"

Получената оценка се нормализира и така се получава коефициентът на запознатост (Кз) на експерта с разглеждания проблем със стойност от 0 до 1. Стойностите на коефициентите до 0,5 съответстват на ниска степен на запознатост на експерта с проблематиката, между 0,5 и 0,8 – на средна, от 0,8 до 1 – на висока степен.

Експертите оценяват източниците си аргументация по 10-обалната система като се използват същите теглови коефициенти. Получените оценки по 10-обалната система се нормализират, всяко от тях се претегля със съответното тегло и се изчислява средна аритметична претеглена, която представлява коефициент на аргументация на експерта (Ка). Сумата от двата коефициента е коефициентът на компетентност (Кк) на експерта. Когато неговата стойност е по-малка от 1, експертът е с ниска компетентност, когато е между 1 и 1,6 – със средна, над 1,6 – със средна, а над 1,6 – с висока компетентност.

Съвременните математически методи осигуряват богати възможности за *избор на статистически инструментариум* за изчисляване на количествени параметри на оценъчната дейност на експертите.

За получаване на групова оценка на експертите средноаритметичната стойност x може да се изчисли по следната формула:

$$X = \frac{\sum x_i}{N},$$

където:

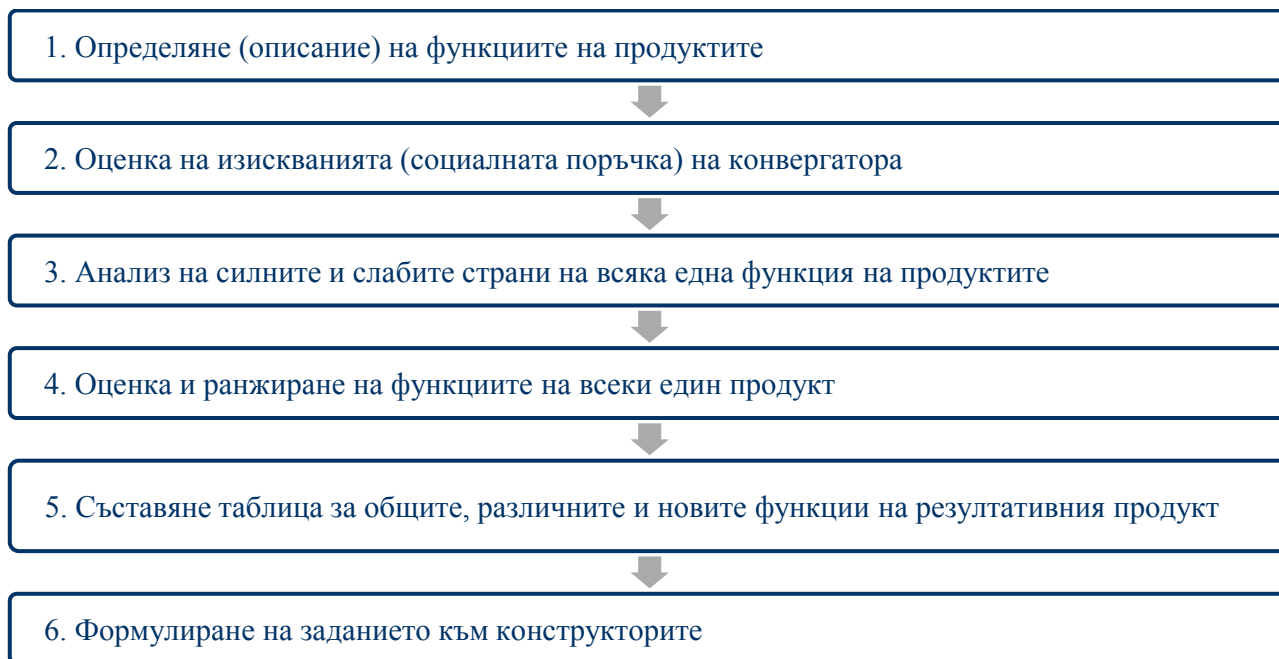
x_i – числена стойност на оценката на експерт;

N – брой участващи експерти.

Методът „Делфи“ е подходящ инструмент за преоценка и преосмисляне на стари продукти и услуги, предвид промените в пазарната средата и условията на непосредната им употреба.

Метод на конвергенцията

Методът се прилага като процес на сливане на идеи и мнения, на свойства и функции на различни предмети за потребление, като обхватът му непрекъснато се разширява поради високата степен на електронизация на продуктите и услугите и съответно – минитюрзация на системите за управление, позволяващо от своя страна – висока съвместимостта на функциите им. Чрез метода на конвергенцията (вж. фиг. 2.4) могат пряко да се сливат различни функционални предмети в един нов (напр. радиотелефонът, като обединяващ телефон и радио).



Фиг. 2.4. Алгоритъм на прилагане на метода на конвергенцията

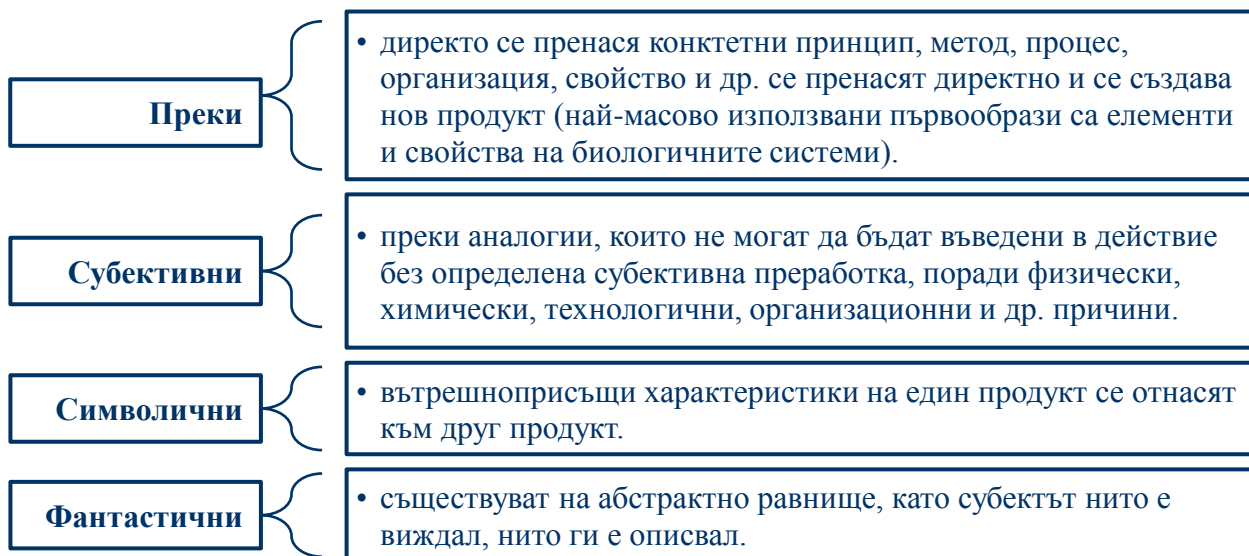
Практическата конвергенция на предмети и услуги започва от конкретно явление, фактор или др. причина, обозначени като „конвергатор“. Конвергаторите могат:

- да бъдат външни (поръчка на клиент, обратна връзка от потребител, наблюдение върху конкурент и др.) или вътрешни (миниатюрзация, съвместяване на функции, обща нова функция и др.),
- да комбинират стари със стари продукти/свойства, принципи и др.; нови с нови продукти/свойства, принципи и др. или нови със стари продукти/свойства, принципи и др.;
- да са повече от един.

Методът на конвергенцията има неограничено поле на приложение.

Метод на аналогията

Използването на аналогията като метод за създаване на нови продукти има изключителни възможности главно поради обстоятелството, че аналогията е един от най-естествените и широко приложими прийоми на мисловната дейност на човека (например аналозиите „птица – самолет”, „дъжд – капково напояване”). За прилагането на метода се използват различни видове аналогии (вж. фиг. 2.5), които трябва да отговарят на няколко изисквания – да могат да се наблюдават, опишат и разграничат на съставните си части.



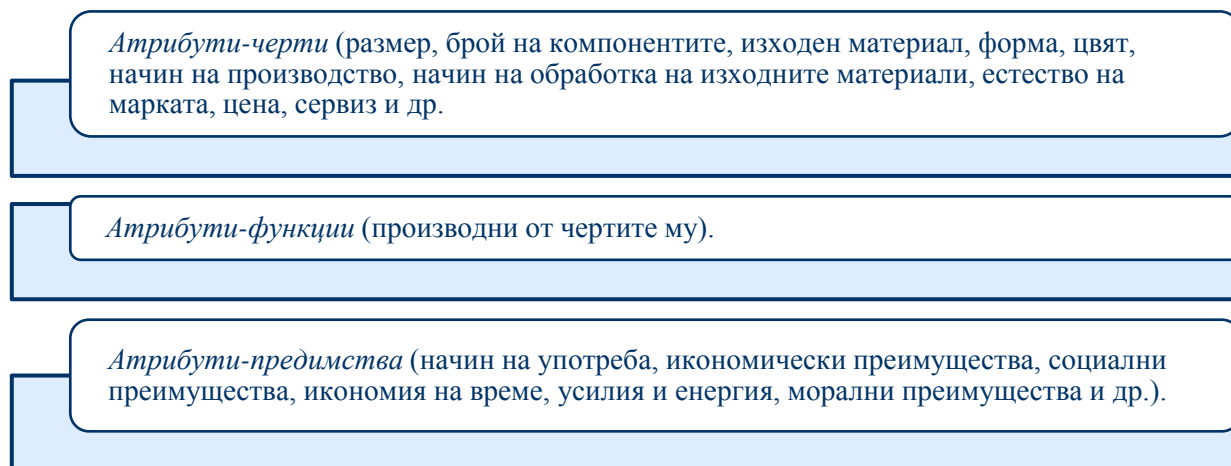
Фиг. 2.5. Видове аналогии

Аналогията може да бъде използвана не само като метод за интуитивно (случайно) откриване на нов продукт, но и за целенасочено търсене на нови технологии, продукт, услуга. По подобие на метода на конвергенцията, и методът на аналогията имат неограничен обхват на приложение, независимо от размера на бизнеса и отрасловата принадлежност на предприятието.

2.2. Аналитично-креативни методи за предприемачески анализ

Атрибутивен анализ

Всеки един продукт (услуга) представлява съвкупност от атрибути (вж. фиг. 2.6). Различните аналитични методи употребяват различни видове атрибути. Атрибутивният анализ представлява не само конкретен метод за откриването на нов продукт, услуга, но и изходна точка за създаването и използването на други аналитични методи.



Фиг. 2.6. Категории атрибути

Методът позволява извършването на промени в чертите, функциите или преимущества, както и в тяхната взаимозаменяемост. Формулират се две **положения**: *очаквана промяна в поне един от основните атрибути на продукта; влияние на останалите атрибути върху променения атрибут.*

Метод „Предприемаческа полезност на продукта“

В търсене на новия продукт/процес/метод предприемачът предварително формулира изискванията към метода за анализ. Той трябва да отговаря на две основни изисквания: да бъде максимално обхванат (да обхваща колкото се може повече характеристики на предмета) и да бъде максимално удобен (опростен) за използване. Метод „Предприемаческа полезност на продукта“ в голяма степен покрива изискванията на предприемача. Целта е да се направи анализ на всички черти на продукта/услугата.

Приложението на метода е свързано със следване на две основни линии:

– Деструктивна (аналитична) – търси се отговор на въпроса: *„Можем ли да променим.....?“*.

– Конструктивна (синтетична) – търси се отговор на въпроса: *„Какви преимущества/недостатъци и ще получим в резултат на промяната?“*.

*Възможността една характеристика (свойство и др.) на продукта да бъде усъвършенствана чрез функционална промяна, в резултат на което да се получи конкретно преимущество се обозначава като **иновационна точка**. Тя концентрира вниманието на предприемача и насочва усилията му към развитието на онези характеристики и свойства на продукта, които са носители на новото, чиито потенциал ще допринесе за създаването на нов, променен, преработен продукт.*

*Линията (минаваща през иновационната точка), по която се движи анализът на предприемача, когато се отчита влиянието, което промяната оказва върху другите характеристики и свойства на продукта, се нарича **иновационна линия на продукта**. Продуктът може да има повече от една иновационна линия. Това зависи от броя на иновационните точки, идентифицирани от предприемача в продукта. Линия-*

та, по която протича анализът, може да се структурира по следния начин (Коев, 2002, стр. 93):

- Основно ядро на продукта.
- Физическа полезност (стойност) на продукта: тегло, дължина, ширина, височина, гладкост, твърдост, структура, цвят, форма и др.
- Пазарна полезност (стойност) на продукта: дизайн, опаковка, реклама, цена, условия на доставка, условия на кредита, условия за инсталиране на стоката, сервиз, гаранции, дистрибуция на продукта и други.
- Информационна полезност (стойност) на продукта: възплътена в продукта информация; пълнота на информацията; достъпност (видимост) на информацията за продукта.
- Социална полезност (стойност) на продукта: социален престиж, преимущество пред конкурентите, самочувствие, сигурност, уникалност, социална отговорност, чувство за принадлежност и др.
- Производствена полезност (стойност) на продукта: използвана технология, използвана техника, използвани суровини, вложен труд.
- Интелектуална полезност (стойност) на продукта: търговска марка, лиценз, патент, промишлен образец, дял на ръчен, механизирани и автоматизирани работни процеси.
- Екологична полезност (стойност) на продукта: безотпадност на технологията, степен на рециклиране, екологичност на влаганите суровини, запазване на средата от шум, газове, отпадни води, прах и др.

Иновационната линия е краен резултат от извършения анализ на продукта и същевременно – изходна позиция на заданието за развитие на продукта. Поради възможността за създаване на повече от една иновационна линия за един и същ продукт, е необходимо допълнително изследване за непротиворечивост на различните иновационни линии. Методът е лесно приложим от начинаещите предприемачи.

Метод „Анализ на размерите“

В сърцевината на метода е атрибутивният метод. Продуктът се диференцира на съставните му компоненти, компонентите се разлагат въз основа на признака „атрибути-черти“. Способността на предприемача да види тона, което другите не виждат, играе съществена роля при прилагането на метода.

Метод „Списък на взаимносвързаните въпроси“

В основава на този метод е също атрибутивният метод. В случая анализът се прави, като се използват атрибутите-функции. Съставя се списък от въпроси, насочени към описване на всички възможни промени във функциите на даден продукт.

Метод на технологичната конкуренция (заместване)

Отправна точка на метода е принципната постановка, че всяка дейност може да бъде технологично описана и съпоставена с друга. Използват се *две линии на анализ*:

✓ *Аналитична линия (линия А)* – всяка операция на дадена технология се описва като последователност от извършвани действия, като се прави оценка на разходите.

✓ *Линия на заместителите (линия В)* – търси се ценово преимущество на база възможни промени в извършваните операции и използваните материали. Откриването на заместител, който създава ценово преимущество пред конкурентите, е следствие от будността на предприемача. Методът е приложим при наличие и достъпност на заместители.

Метод е широко приложим и не изисква специална подготовка за прилагането му.

Метод „Прогнозен граф“

Методът се базира на построяване на графична схема, отразяваща връзката между значими за предприемача събития (действия). Прави се допитване до експерти. Оценката се извършва по отделни равнища. Определят се очакваните и необходимите събития (действия) и условията за постигане на предприемаческите цели в рамките на конкретното равнище на прогнозния граф. Експертите определят и числови вероятностни оценки за всяко събитие.

Прогнозният граф се конструира на принципа „отгоре – надолу“: от цел (събитие, което представлява основна, ключова цел) до най-ниските равнища, включващи отделни събития-цели, осъществяването на които е осигурено от вече установените организационни, икономически, технически и други условия. За всяко равнище експертите формулират цели-събития и условия за тяхното осъществяване. Построеният граф може да съдържа няколко хиляди събития и да предоставя огромно количество полезна информация за вземане на стратегически решения. С помощта на информационните технологии може да се определи значението на всяко събитие (от по-ниско равнище) за реализирането на основната цел, да се дефинират оптималните (по време, стойност и др.) начини за постигане на глобалната цел и да се оценяват различни варианти за решение.

Метод „Комуникационен анализ“

Приложението на метода се свързва с точно и подробно определяне на основните структурни елементи на всяко събитие (действие), а именно:

- *наименование*: пълно описание на събитието;
- *време*: начало и евентуален край на събитието (година, месец, ден и час);
- *място(а)*: място, където протича (е протекло) събитието;
- *субект(и)*: държавен, стопански, неправителствени органи (организации), социална структура или отделни физически и юридически лица – субекти на събитието;
- *цел(и)*: цели, планове, замисли, надежди на субектите, т.е. на участниците в събитието;
- *действия*: съвкупност от действия, бездействия, противодействия (състояния, развития, процеси), характеризиращи самото събитие като цяло и поведението на отделните субекти;

- *инструмент*: средства, способности, форми на осъществяване на събитията или начините на действие на субектите по време на разглежданото събитие;
- *обект*: конкретни обекти, предмети, по повод и във връзка е станало събитието;
- *резултат*: конкретен резултат (продукт) от действията на субектите, който може да отразява събитието като цяло или негова конкретна резултативна част;
- *сфера*: обществена сфера (област), в рамките на която е станало събитието или действат субектите;
- *взаимовръзка*: връзка с други събития, явления, процеси и документи;
- *източник*: информационни източници, от които са получени сведения за събитието.

2.3. Пазарно-ориентирани методи за предприемачески анализ

Пазарно-ориентираните методи се различават съществено от предходните две групи (интуитивно-креативни и аналитично-креативни), най-вече поради факта, че отправна точка на заданието за промяна идва не от предприемача или вътрешен за предприятието източник, а е резултат от „сигнал”, подаден от пазара.

Метод „GAP анализ“

Методът е известен още като метод за откриване на липсващите продукти в дадена пазарна ниша на база предпочитанията на клиентите. За практическото приложение на метода се набира следната пазарна информация:

- предпочитания на клиентите – информацията се представя чрез двуполусна скала (плюс – минус);
- присъствие (наличност и продаваемост) на сродни продукти в проучваната пазарна ниша.

Върху координатната система от две главни предпочитания се нанасят резултатите от проучването на съществуващите продукти в пазарната ниша. Празните места (GAP) показват възможността за създаване на нов, желан, но все още несъществуващ/непроизвеждан продукт. По този начин се формира социалната поръчка от пазара към производителя.

Основен недостатък на метода е ограничението за представяне на координатната ос максимум две предпочитания. В определена степен той може да бъде неутрализиран чрез т.нар. сегментиране на предпочитанията.

Метод „Анализ на взаимозависимостта между два фактора“

Методът се основава върху принципната постановка, че при повишаване стойността на базисен икономически показател е възможно да нарасне търсенето на конкретен продукт, например брутен вътрешен продукт, нарастване на средната работна заплата и др. Приложението му е свързано с нанасяне по осите на координатната система базисния икономически показател („X“) и конкретни данни, измерващи промените в търсенето („Y“) – стойност на продажбите, брой продадени изделия или оказа-

ни услуги и др. Чрез разпределяне на търсенето на даден продукт се дава визуална представа за „празните“ продуктови прозорци. Определят се тенденциите в търсенето на продукта от гледна точка на цена, дизайн, модел и др. Методът е лесен и достъпен за приложение, но изисква дълъг период от време (поне 6 месеца) за установяване на тенденциите и извършване на разпределението.

Метод „Оценка на емкостта на пазарната ниша”

Всеки предприемач (търговец или производител) при стартиране създаването на нов продукт, въвеждането на нова технология, използването на нови суровини, предлагането на нова услуга и т.н. трябва да си отговори на въпроса: „Какво количество от продукта да произведе или закупи и на тази основа – каква печалба може да очаква?“. В тази връзка, при оценяване въвеждането на новия продукт/услуга, прилагането на метода е свързано с използване на наличния опит и разполагаемата информация за специфичните изисквания на пазара: неравномерно разпределена покупателна способност на населението, купуване по подражание, не по възможности и други фактори, и т.н. предприемачът може да се използва метода „А-Т-Р“ [awareness (информирай се – trial (опитай) – repeat (повтори)]. Модификацията на метода се състои във въвеждането на един допълнителен компонент във формулата на метода – коефициент на покупателната способност на дадената пазарна ниша.

Методът също така отчита:

- влиянието на демографския фактор;
- сезонните колебания в покупателната способност на населението.

Едно от основните преимущества на предлагания метод е възможността за адаптация, промяна на използваните променливи (проценти) след отчитане (сравнение) на получените и прогнозираните резултати. По този начин всеки нов предприемач може да оптимизира използваните от него (за неговата конкретна дейност и продукт) параметри. Лесен и достъпен аналитичен метод за проучване на пазара, с много широко приложение.

Метод „Морфологичен анализ“

Методът се използва за целенасочено и непредубедено търсене (от страна на експерти) на всички възможни варианти за решаване на конкретен проблем, при последващо оценяване на практическата осъществимост и евентуалната им полезност (вж. каре 2.3). Изключително подходящ е за генериране на качествено нови или неочаквани на пръв поглед решения за стартиране на предприемаческия бизнес или за неговото последващо развитие. Изходен момент е определяне на съвкупността от променливи, които ще бъдат анализирани, т.е. всеки проблем се декомпозира на относително самостоятелни части, за всяка от които се търси цялото поле от теоретически или интуитивно възможни решения. Чрез метода се прави диференцираното проучване на всяка от променливите, участващи в анализа, и се установява нейното влияние върху другите променливи. Едно общо решение на проблема се формира ка-

то комбинация от решения на съставлящите го частни подпроблеми. При конструиране на многомерна матрица могат да се правят по-голям брой комбинации.

Капе 2.3

Итерации на прилагане на метода „Морфологичен анализ“

- 1) Обектът (проблемът) на изследване се формулира се точно и описва пълно.
- 2) Определят се главните, структуроопределящите параметри и показатели, които характеризират проблема (с помощта на експерти) – прави се списък на най-важните показатели, заедно с матричната система за “измерване” на всеки от тях.
- 3) Съставя се т.нар. Морфологична таблица на обекта (проблема) – всеки параметър/показател се разпределя на възможните стойности и значения на допустим диапазон; дотук не се изисква формулиране на ценност и предпочитание за решение към даден параметър или неговата стойност, а изчерпателно се търси цялото множество от възможни решения.
- 4) Прави се функционална оценка на ефективността на отделните решения, като големият брой от теоретично възможни варианти се свежда до няколко практически осъществими; подборът на вариантните решения е на експертно ниво, като последователно се използват оценъчните критерии се използват по начин, че да се удовлетворяват от всички параметри.
- 5) Провежда се окончателен избор на най-изгодните и желателни варианти на решението, на база писмена аргументация за техните силни и слаби страни.

Резултатите от метода могат да служат като общ ориентир за наличието на възможност за нов продукт в конкретна пазарна ниша, насочвайки фокуса към точно определен „прозорец“ на търсене. Като предимства на метода могат да се посочат нередубедеността при формулиране на алтернативите, тъй като те се получават по чисто комбинаторен начин, и невъзможността да се пропусне вариант на решение, които да не се анализира. Слабост е статичността на получаваните модели и големият обем от творческа и аналитично-изчислителна работа на участващите експерти.

Сценарниен метод

Той се счита за полуаналитичен метод за формиране на относително реалистична картина на бъдещето. Набелязват се алтернативни варианти на събития, събдяването на които се обвързва с предвиждане на различни (възможни) предприемачески решения, т.е. определя се логически обвързана съвкупност на подредени в хронологичен ред едновременни или последователни събития, установени от предходни проучвания, прогнози на основата на обективни отчетни, статистически и други данни. Сценарият представлява повече или по-малко подробно описание на различни страни на бъдещото състояние на бизнеса, като стремежът е не да се конкретизира прогноза за бъдещата картина, дори когато това е формално възможно, а да се открият тези критични моменти в последователността от събития, при прагове на които своевременно трябва да се вземат ключови предприемачески решения.

Методът успешно се използва за творческо обсъждане и оценка от експерти на различни „игрови ситуации“ с цел изследване на процеси, за които е невъзможно или

нецелесъобразно да се експериментира в реална среда (в реални обекти и процеси), а целият процес се моделира чрез последователни действия на експертите, в зависимост от развитието на обстановката. Експертите генерират всички възможни събития (ситуации), които следва да бъдат включени в сценария, след което се извършват следните дейности:

- съставяне на пълен списък на съществените за ситуацията фактори (извършва се от експерти);
- йерархично подреждане на факторите (извършва се от експерти);
- класифициране на факторите въз основа на избраните критерии (използват се математически методи за класифициране и количествена оценка);
- генериране на различни ситуации като съчетание от факторите (използват се математически методи за класифициране и количествена оценка).

Съставя се писмен вариант на сценария със следната примерна структура:

1) Предисловие:

- кратко описание на същността на сценария и неговото предназначение (за какво и за кого е нужен);
- кратко описание на песимистичната, реалистичната и оптимистичната представа за развитието на дадената проблемна ситуация;
- ограничения – обективни (инструментални) и свързани с традициите на предприятието, ако е съществуващо (т.нар. „стилни“ ограничения).

2) Първа част на сценария – описание на сферата на възможно разширяване на дейността, изключват се дейности, в съответствие с формулираните ограничения.

3) Втора част – описание на вероятно състояние на обкръжаващата среда, което ще породи действие, т.е. потенциалните възможности и заплахи на средата.

4) Трета част – описание какво може да бъде предприятието (т.е. неговите силни и слаби страни) и начините за постигане на разглежданите ситуации.

Готовите сценарии се обсъждат, анализират и евентуално – агрегират (обединяват). След постигане на съгласие с предприемача, те се трансформират в база за конструиране на „дърво на целите“. Глобалните цели могат да се формулират предварително и да се използват като отправна точка при разработването на сценария.

Метод „Време – цена“

При доставката на изходни ресурси или дистрибутирането на стоки на големи разстояния делът на транспортните разходи в доставната цена е значителен. В случая, съществува дилемата „по-висока цена за по-кратко време“ или „по-ниска цена за по-дълго време“. Чрез метода се прави анализ и оценката на: цената на доставката, възвръщаемостта на вложения капитал; транспортните разходи и времето на доставка. Методът също има широко приложение.

III. Ключови думи

- интуитивно-креативни методи за предприемачески анализ;
- метод „Мозъчна атака”;
- метод „Делфи”;
- метод на конвергенцията;
- метод на аналогията;
- аналитично-креативни методи за предприемачески анализ;
- атрибутивен анализ;
- метод „Предприемаческа полезност на продукта”;
- метод „Анализ на размерите“;
- метод на взаимносвързаните въпроси;
- метод на технологичната конкуренция (заместване);
- пазарно-ориентирани методи за предприемачески анализ;
- метод „САР анализ“;
- метод „Анализ на взаимозависимостта между два фактора“;
- метод „Оценка на емкостта на пазарната ниша”;
- метод „Морфологичен анализ“;
- сценариен метод;
- метод „Време – цена“.

IV. Резюме на темата

За целенасочено и системно търсене предприемачът използва системата от методи за предприемачески анализ. От гледна точка на използвания инструмент – интуиция, анализ, ориентираност към пазара, те се диференцират в три основни групи: Интуитивно-креативни методи за предприемачески анализ (метод „Мозъчна атака”, метод „Делфи”, метод на конвергенцията, метод на аналогията и др.), аналитично-креативни методи за предприемачески анализ (атрибутивен анализ, метод „Предприемаческа полезност на продукта”, метод „Анализ на размерите“, метод на взаимносвързаните въпроси, метод на технологичната конкуренция (заместване) и др.) и пазарно-ориентирани методи за предприемачески анализ (метод „GAP анализ“, метод „Анализ на взаимозависимостта между два фактора“, метод „Оценка на емкостта на пазарната ниша”, метод „Морфологичен анализ“, сценариен метод, метод „Време – цена“ и др.).

V. Препоръчана литература

- Sarasvathy, S., & Venkataraman, S. (2011, January). Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future. *Entrepreneurship theory and practice*, 1042-2587. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00425.x.
- Коев, Й., Добрев, Д., Владова, К., & Нарлев, Ю. (2014). *Предприемачество и МСП*. Варна: Наука и икономика.
- Коев, Й. (2002). *Основи на предприемачеството*. Варна: Стено.
- Сирашки, Хр. (2016). *Управление на фирмата*. Свищов: АИ Ценов.
- Стоянова, С., Алексиева, Д., Динков, М., & Панайотов, В. (2016). *Учебен тренинг по Основи на управлението (казуси, тестове, практически задания, делови игри)*. Свищов: АИ Ценов.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. Какво представляват методите за предприемачески анализ?
2. Защо се използват методите за предприемачески анализ?
3. Въз основа на какво се прави разграничението на отделните групи методи за предприемачески анализ?
4. Кои методи за предприемачески анализ се включват към групата на Интуитивно-креативните методи за анализ?
5. Кои методи за предприемачески анализ се включват към групата на аналитично-креативните методи за анализ?
6. Кои методи за предприемачески анализ се включват към групата на пазарно-ориентираните методи за анализ?
7. Кои са приликите и разликите между отделните методи за предприемачески анализ?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

1. Като бъдещ предприемач, предвиждате стартиране на бизнес за производство на сгъваеми закачалки с чупеци се рамена и прегъване на кукичката за закачане. Изберете подходящ метод за предприемачески анализ, чрез който да анализирате и оцените всички ключови характеристики на продукта. Приложете метода.

2. В продължение на 10 г. сте работили в предприятие, произвеждащо кисело мляко. Натрупали опит, считате че професионалното Ви развитие може да премине към нов етап и различна посока на реализация. Възнамеряване да стартирате собствен бизнес с предмет на дейност, в същия отрасъл. Приложете метода „GAP анализ“ и се постарайте да установите липсващи функционалности и характеристики сред предла-

ганите на пазара изделия, въз основа на които дефинирайте основната концепция за продукта, с който искате да започнете бизнеса си.

3. Предприемач планира да репозиционира бизнеса си в друго населено място, с доста различни характеристики на пазарната ниша. Дейността е в сферата на търговията с предлагане на продукти и услуги на крайни потребители. Лицето разполага със собствена ферма за отглеждане на крави и 1000 дка земя. Приложете сценарийния метод, за да направите анализ на ситуацията и възможностите за развитие на бизнеса. Ограниченията задавате Вие: от силно към слабо урбанизирано място или обратно, размер на бизнеса, ширина и дълбочина на номенклатурата и асортимента; възрастови граници и обхват на образователния ценз на потребителите и др.

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. Кой инструмент е в основата на интуитивно-креативните методи за предприемачески анализ?
 интуиция; анализ; ориентация към пазара.
2. Кой инструмент е в основата на аналитично-креативните методи за предприемачески анализ?
 интуиция; анализ; ориентация към пазара.
3. Методът „Делфи” се включва към групата на:
 интуитивно-креативните методи за предприемачески анализ;
 аналитично-креативните методи за предприемачески анализ;
 пазарно-ориентираните методи за предприемачески анализ.
4. Методът на взаимносвързаните въпроси се включва към групата на:
 интуитивно-креативните методи за предприемачески анализ;
 аналитично-креативните методи за предприемачески анализ;
 пазарно-ориентираните методи за предприемачески анализ.
5. При използването на кой от методите на предприемачески анализ се конструират аполитична линия и линия на заместителите?
 метод анализ на размерите; метод на технологичната конкуренция;
 метод „Прогнозен граф“;
6. Чрез кой от методите на предприемачески анализ се прави анализ на всички черти на продукта/услугата, който предприемачът ще предложи на пазара?
 метод на аналогията;
 метод „Предприемаческа полезност на продукта“;
 метод на конвергенцията.

7. Приложението на кой от методите на предприемачески анализ е свързано с протичането на процес на сливане на идеи, мнения, свойства и функции на различни предмети за потребление?
- метод „Мозъчна атака“; метод „Анализ на размерите“;
- атрибутивен анализ; метод на конвергенцията.
8. Приложението на кой от методите на предприемачески анализ е свързано с построяване на графична схема, отразяваща връзката между значими за предприемача събития (действия)?
- метод „Мозъчна атака“; атрибутивен анализ;
- метод „Предприемаческа полезност на продукта“; метод „Прогнозен граф“.
9. Приложението на кой от методите на предприемачески анализ е свързано с откриване на липсващите продукти в дадена пазарна ниша въз основа на предпочитанията на клиентите?
- метод „Прогнозен граф“; метод „GAP анализ“;
- метод „Мозъчна атака“; метод на конвергенцията.
10. Приложението на кой от методите на предприемачески анализ е свързано със създаването на нови продукти, като дава възможност анализиране на потенциални промени в чертите, функциите или преимуществата на продукта, както и изменения в тяхната взаимозаменяемост?
- метод „Мозъчна атака“; метод „Анализ на размерите“;
- метод „GAP анализ“; атрибутивен анализ.
- метод „Делфи“;
11. Приложението на кой от методите на предприемачески анализ се основава на принципната постановка, че при повишаване стойността на базисен икономически показател е възможно да нарасне търсенето на конкретен продукт. Чрез разпределяне на търсенето на продукта се добива визуална представа за „празните“ продуктови прозорци и се определят тенденциите в търсенето на продукта от гледна точка на цена, дизайн, модел и др.?
- метод „GAP анализ“;
- метод „Мозъчна атака“;
- атрибутивен анализ;
- метод „Анализ на взаимозависимостта между два фактора“;
- метод на конвергенцията.

ТЕМА III

ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ ПЛАН

I. Въведение в учебната тема

Учебната тема „Предприемачески план“ цели получаване на познания относно същността, предназначението, правилата за написване, структурата и съдържанието на предприемаческия план.

След нейното усвояване обучаемите ще могат:

- да очертаят предназначението и основните проблеми при написването на предприемаческия план;
- да опишат правилата при написването на предприемаческия план;
- събират необходимата им информация за съставянето на предприемачески план;
- да структурират предприемачески план;
- да съставят основни раздели на предприемаческия план.

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Необходимост от и правила при разработване на предприемаческия план.
2. Информационно обезпечаване на разработването на предприемаческия план.
3. Резюме на предприемаческия план.
4. Раздел „Продукт/услуга“.
5. Раздел „Пазар“ и Раздел „Конкуренти“.
6. Раздел „Производствен план“.
7. Раздел „Организация и управление“.
8. Раздел „Финансов план“ и Раздел „Анализ на риска“.

II. Съдържание на учебната тема

3.1. Необходимост от и правила при разработване на предприемаческия план

Предприемаческият план е писмен планов документ, в който предприемачът представя стратегията на предприятието, описва целите на своя бизнес, аргументирано и последователно обосновава възможностите за тяхната реализация. Той има изключителна важност за функционирането и развитието на предприятието, тъй като способства да се минимизира риска.

Предприемаческият план трябва да се актуализира непрекъснато, тъй като постоянно настъпват промени както във външната, така и във вътрешната среда на предприятието. В този смисъл предприемаческият план не следва да се възприема като документ, необходим само при стартиране на предприятието.

Процесът на разработване на предприемаческия план позволява да се идентифицират проблемите, преди те да са възникнали, както и начините за тяхното разрешаване. Така грешките могат да се открият още на хартия, а не в реалността. По този начин се минимизира рискът. В процеса на написване на плана предприемачът ще установи, че трябва да притежава определени знания, умения и опит, които ще му позволят да осъществява дейността си и да постигне целите си.

Предприемаческият план изпълнява няколко функции. На първо място служи за привличане на свободни парични средства, т.е. той може да се разглежда като инструмент за финансиране. Нещо повече, мнозинството от предприемачите смятат, че това е единствената му функция. За много от тях предприемаческият план е „документ, който след като и ако бъде получено финансиране, губи своята актуалност, като единственото, което напомня за него, е сключеният договор за кредит...“ (Тодоров, 1999, стр. 14). Ролята на плана за привличане на парични средства е важна, защото ако предприемачът не може да привлече пари, всичко останало не изглежда убедително. Второ, той е своеобразно ръководство за управлението на предприятието, тъй като включва управленски техники в областта на маркетинга, финансите, продажбите, организацията, производството и др. Трето, предприемаческият план е стандарт, с помощта на който се оценяват и контролират резултатите от дейността на предприятието за определен период. Сверява се по кои показатели предприятието се отклонява от плана, тези отклонения благоприятни ли са или не, кои са причините за тези отклонения и т.н.

При разработването на предприемаческия план трябва да се отчетат няколко важни момента. Първо, всеки предприемач и всеки бизнес са уникални. Предприятията са различни, размерите са различни, отраслите, в които функционират, са различни, целите са различни, средата на функциониране е различна. Различни ще бъдат и

предприемаческите планове. Всеки план, в зависимост от спецификата, ще има свои цели и предназначение, а оттам – и свой обхват, обем и съдържание. Няма универсална форма, съдържание и структура на предприемаческия план. Предприемаческият план е винаги лично обвързан. Неговото съдържание винаги е пречупено през призмата на опита, знанията и уменията на предприемача. Второ, предприемаческият план трябва да изглежда професионално. Той е своеобразен рекламен документ на предприятието и на предприемача и неговия мениджърски екип в частност. Съдържанието трябва да се представи в логическа последователност, а изложението да бъде делово и строго издържано. Информацията, съдържаща се в плана, трябва да бъде точна и да внушава оптимизъм. Необходимо е да се споменават рисковете (реални и потенциални), но не и да се акцентира излишно върху тях, да не им се отдава прекалено голямо внимание, тъй като това би притеснило инвеститорите. Предприемаческият план трябва да бъде позитивен, увлекателен, а не мъгъл, скучен, неизразителен, необмислен, лошо построен, защото ще се чете от живи хора. Да няма граматически грешки и неясни изрази от рода на „очакват се увеличени продажби“, „ще бъде въведен нов продукт“ и др. Предприемаческият план трябва да убеди инвеститорите, че предприемачът реално е определил своите възможности и притежава управленски талант. Целите трябва да бъдат реално постижими, да отразяват не само това, което предприемачът иска да постигне в бизнеса, но и това, което реално може да се постигне в конкретната икономическа ситуация. Трето, предприемаческият план трябва да бъде кратък, стегнат, добре структуриран. Трябва да се има предвид, че читателят възприема по-лесно визуално, отколкото чрез текст. Затова трябва да се използва по-малко текст и повече графики, таблици, рисунки, снимки, диаграми и др. Излишната обемност и прекалената детайлност затрудняват възприемането на идеите, а освен това такъв предприемачески план отнема много време за четене. Желателно е прилагателните да се използват изключително рядко. Четвърто, изработването на предприемачески план не е по силите на един човек. При стартиране на бизнес добро решение на предприемача е да привлече опитен консултант, а при действащо предприятие - да използва компетенциите на функционалните специалисти. Пето, необходимо е да се отбягват грешки, които могат да отблъснат инвеститорите. Независимо от качеството на продукта и способностите на управленския екип инвеститорът може да бъде отблъснат от: набързо скроен (приспособен) план; нереалистични финансови очаквания – в отрасъл със средна норма на печалбата 25% очаквания от 60% ще са доста съмнителни и за да се избегне прекаления оптимизъм, предприемаческият план трябва да се разработи в три варианта – песимистичен, оптимистичен и най-вероятен; неспособността да се изследва риска, прекалено големият риск, прикриване на рискове и проблеми и др.

Трябва да се отбележи накрая, че предприемаческият план е конфиденциален документ. Предназначен е за по-тесен кръг от хора, за тези, на които той е действително необходим – мениджъри, потенциални инвеститори, финансово-кредитни инс-

титущии, професионални консултанти, партньори, доставчици, дистрибутори и др. Безсмислено и неоправдано е да се тиражира в големи количества.

3.2. Информационно обезпечаване на разработването на предприемаческия план

Преди да се пристъпи към разработването на предприемаческия план, е необходимо да се събере различна информация, касаеща търсенето на продукта/услугата, производствена, финансова, техническа и друга информация.

Информационното обезпечаване е предпоставка за написване на реалистичен предприемачески план. Информацията, необходима за написването на предприемаческия план, може да се групира на вътрешна и външна. Източниците на вътрешна информация са различните договори, отчети, баланси, технически паспорти, стратегически документи, прогнозни документи и др. Източниците на външна информация са отраслови и пазарни анализи, отчети и анализи на браншови организации, отчети на конкурентите, официални проучвания, статистически справочници, проучване мнението на клиенти на конкурентите, специализирани списания и др.

Към вътрешната информация се отнася:

1) Правна информация:

- учредителни документи;
- договори с доставчици и клиенти, лизингови договори;
- протоколи от заседанията на събрания на акционерите;
- кредитна история на предприятието и др.

2) Финансово-счетоводна информация:

- списък на банкови сметки;
- отчети за приходите и разходите;
- счетоводни баланси;
- отчети за паричните потоци;
- счетоводна политика на предприятието;
- вземания;
- задължения;
- показатели за икономическа ефективност и др.

3) Информация за персонала:

- брой и състав на персонала;
- квалификация и опит на персонала;
- полова и възрастова структура;
- трудови договори;
- работна заплата;
- текучество на персонала и др.

4) Производствена информация:

- генерален план на предприятието;
- производствена схема на предприятието;
- производствена структура на предприятието;
- амортизационни планове на дълготрайните активи;
- производствени мощности на предприятието;
- използвано оборудване;
- производствени помещения;
- производствена програма на предприятието;
- използвана технология на производството;
- основни материални ресурси и др.

5) Управленска информация:

- организационно-управленска структура на предприятието;
- биография на мениджърския екип на предприятието;
- функционални стратегии;
- конкурентни стратегии и др.

Към външната информация се отнася:

- информация за индустрията (отрасъла);
- информация за потенциала на пазара;
- информация за търсенето на продукта;
- информация за пазарните цени;
- информация за пазарните тенденции;
- информация за реалните конкуренти;
- информация за потенциалните конкуренти;
- информация за клиентите на предприятието, за тяхната покупателна способност и др.

3.3. Резюме на предприемаческия план

Въпреки че е разположено в началото на предприемаческия план, резюмето се пише последно. В него в синтезиран вид (на 2-3 странички) се излагат основните идеи на бизнеса. Тук не са нужни детайли, те ще бъдат изложени в другите раздели. Много често резюмето е единствената част от предприемаческия план, който се чете от инвеститорите. Обикновено на инвеститора се предоставя само резюмето, и ако той прояви интерес, му се дава целия предприемачески план. Идеята е в това, че по правило деловите хора са заети и нямат време да четат целия план. Затова резюмето трябва да бъде написано привлекателно и убедително, с което да събуди интереса на инвеститора. За да предизвика интерес, резюмето трябва да съдържа цифрови данни – обем на бъдещи продажби, приходи, печалба, равнище на рентабилност, срокове и др.

Резюмето включва в синтезиран вид информация за:

- предприятието (кога е създадено; основни етапи в неговото развитие; юридически статус; притежавани активи; местоположение, жизнен цикъл, в който се намира, цели и др.);
- отрасъла (един от най-важните критерии, по които инвеститорите оценяват предприятието, е отрасъла, в който то оперира; те предпочитат да инвестират в отрасли с високи темпове на растеж и се отдръпват от отрасли, които още не са развити или се намират в упадък);
- целевия пазар или пазарен сегмент (да се докаже, че е достатъчно голям, за да носи желаните приходи и печалба);
- уникалните черти на продукта;
- изгодата за потребителя;
- настоящите и потенциалните конкуренти;
- мениджмънта (кратка характеристика на мениджърския екип);
- основни финансови резултати от дейността;
- потребността от финансови средства и др.

3.4. Раздел „Продукт/услуга“

В този раздел се описват характеристиките на продукта и неговите привлекателни черти. Продуктът трябва да се представи опростено, т.е. по начин, който ще позволи и на неспециалиста да разбере неговото предназначение и ползите, които той предоставя на потребителя. Добре би било продуктът да се представи нагледно, чрез рисунка, фотография, скица или използване на нова технология. Трябва да се изясни функционалното му предназначение. Не трябва да се пропуска описанието на следпродажбения му сервиз, както и целият комплекс от допълнителни услуги, предоставяни на потребителя. Например, предприятието не само произвежда и предлага машина, но и я монтира, предоставя обучение на работниците, които ще работят с нея, осигурява нейното обслужване и т.н. Необходимо е да се акцентира на патентната защита на продукта, на неговите уникални характеристики, които осигуряват на предприятието конкурентно предимство. Това конкурентно предимство може да се изразява в по-ниска себестойност и съответно цена, по-високо качество, използване на нови материали или нова технология на производство или комбинация от всичко посочено. Например, предлаганият продукт (машина) по-бързо и по-ефективно изпълнява определена задача в сравнение с конкурентните изделия; осигурява по-голяма безопасност на работниците при експлоатация; разходва по-малко енергия при работа; лесно се обслужва и монтира; не замърсява околната среда; изплаща се два пъти по-бързо в сравнение с тези на конкурентите и т.н.).

При разработването на този раздел предприемачът трябва да погледне с очите на потребителя. Каква ще е неговата изгода? Какво ще спечели той, ако закупи неговия продукт? Изгодата за потребителя варира в различни граници за различните про-

дукти. Тя има няколко основни страни: спестяване на пари; спестяване на време; осигуряване на по-висок социален статус; стил на живот; време за ползване, за да се заплати (срок на откупуване) и др. Затова изгодата трябва да се представи количествено, като се описват ценовите спестявания на клиента: по-нисък процент на брак; по-ниски разходи по съхраняването; по-голямо удобство; по-ниски експлоатационни разходи и др. Освен това инвеститорите обикновено желаят да видят някаква индикация за това, че клиентите вече са ползвали продукта (дори и под формата на прототип). Полезно е да се представи списък от експерти или клиенти, които са се запознали с продукта и правят положителни отзиви и препоръки (референции).

3.5. Раздел „Пазар“ и Раздел „Конкуренти“

Тук предприемачът трябва да покаже, че за предлагания от него продукт/услуга има пазар, на който ще се реализира, и че той добре познава този пазар (пазарен сегмент или ниша). За целта в този раздел следва да се представи актуална "снимка" на пазара и да се направи прогноза за неговото бъдещо развитие (очаквани продажби, темп на растеж, тенденции и пр.). Тъй като всеки пазарен сегмент проявява специфични изисквания към продукта/услугата, е необходимо пазарът да се сегментира въз основа на различни признаци – географско положение, възраст, пол и покупателни възможности на потребителите, качество и цена на продукта и пр. Тук следва да се обясни и защо е избран конкретния пазарен сегмент, в който предприятието ще оперира. Освен това е необходимо да се определи поглъщаемостта на пазара, да се направи характеристика на търсенето и да се уловят тенденциите в търсенето на конкретния пазар.

Необходимо е да се направи описание на клиентите, по-подробна характеристика на всеки клиент (ако е друго предприятие или институция). Потребителите трябва да се разгледат по различни признаци, като доходи, пол, възраст, професия, начин на купуване, време на купуване, мотиви на купуване и др. Предприятието трябва да покаже, че познава потребителските навици на своите клиенти.

Предприемачът трябва да покаже как продуктът ще се придвижи от предприятието до клиента. Да се опишат каналите за дистрибуция, които ще се използват, както и разходите, свързани с обслужването на всеки канал. Да се отдели внимание и на начина на стимулиране на продажбите.

Необходимо е да се определи кръгът от потребители, за да може реално да се изчисли обемът на производството и необходимия за този обем ресурси. Да се опишат най-големите клиенти – какъв процент от продажбите формират те; този процент променя ли се през последните 5 години. Инвеститорите искат да видят лоялността на клиентите. Също така е важно да се изясни дали пазарът се доминира от малко на брой клиенти, всеки от които купува големи количества. В такъв случай, ако те се отдръпнат и се насочат към други пазари, предприятието ще претърпи сериозни загуби.

Предприятието никога не трябва да забравя, че не е единствено на пазара. Опитните предприемачи знаят, че винаги има много конкуренти в борбата за вниманието и парите на потребителите. Само новациите в бизнеса подценяват конкурентите и тяхното влияние. Ето защо предприемачът непрекъснато и внимателно трябва да следи действията на своите конкуренти, тъй като те са непосредствена заплаха за съществуването и развитието на неговото предприятие, да отчита тяхното състояние (стабилно, в подем или спад) и възможностите за поява на нови конкуренти, да анализира силните и слабите им страни и на тази основа да разработи своя адекватна стратегия и тактика по отношение на конкурентите си на целевия пазар, на който оперира. Затова при изготвянето на този раздел трябва да се отговори на следните въпроси:

- кои са основните конкуренти в конкретната пазарна ниша, в която оперира предприятието;
 - каква е тяхната репутация;
 - лоялни ли са към клиентите си;
 - какви гаранции за продукта предоставят;
 - какъв е техният пазарен дял;
 - какво е тяхното състояние (спад, подем, стабилност);
 - кои са силните и слабите им страни;
 - има ли конкуренти, които вече са се отдръпнали от пазара и защо (причините за това);
 - очаквани реакции на конкурентите;
 - какви са предимствата на предприятието спрямо конкурентите по отношение на: цената; ефективно действие на продуктите; трайност; гъвкавост; скорост; точност; разходи за инсталиране; равнище на трудност при употреба; възможност за ремонт и поддръжка; размер или тегло; стил или външен вид и други черти на продукта в зависимост от неговата специфика и др.

Отговорите на всички тези въпроси ще покажат в каква степен предприятието познава своите конкуренти и каква е неговата оценка за потенциалните конкуренти (кога и при какви условия могат да се превърнат в реални конкуренти).

3.6. Раздел „Производствен план“

Главната цел на този раздел е да се докаже, че предприятието е в състояние реално (а не само на хартия) да произведе планираните количества изделия в необходимите срокове и в необходимото качество. За различните производствени етапи трябва да има обосновка защо предприятието ще произвежда самостоятелно дадения продукт или защо е сключен договор (субконтракт) с друго предприятие.

В този раздел се описват:

- местоположението на предприятието (защо е избрано точно това място, какво е конкурентното предимство на местоположението);

- производствената структура на предприятието;
- инженерната и инфраструктурната осигуреност;
- производственият процес, като се акцентира върху основните технологични фази и операции;
- сградите и оборудването, техният произход, основни характеристики;
- потребностите от материални и трудови ресурси, тяхното наличие и устойчивост на техните цени;
- източниците на енергия и тяхната достъпност;
- конструкторската и технологичната подготовка на производството;
- равнището на квалификация на производствения персонал;
- производствените мощности на предприятието и на основните му звена;
- производствената програма на предприятието;
- системата за контрол на качеството;
- основните доставчици на материални ресурси (дали предприятието е зависимо от тях или не) и др.

3.7. Раздел „Организация и управление“

Мениджмънтът е ключов фактор при осигуряване на финансиране. Инвеститорите инвестират по-скоро в мениджмънт, отколкото в продукти. Те разбират, че и най-атрактивната идея може да се провали заради лош изпълнител, и обратно – добрият мениджър може да спаси дори и посредствена идея.

Този раздел трябва да включва следните подраздели (Тодоров, 9 БП, стр. 42-46): правноорганизационна форма на бизнеса; организационна структура на управление; фирмен персонал (управленски тим). Правноорганизационната форма на бизнеса се избира в зависимост от целите, които се преследват, необходимите и наличните ресурси, данъчното облагане, което се прилага в зависимост от правната форма. Формирането на подходяща организационна структура на управление е съществен момент в управлението на бизнеса, защото, от една страна, тя зависи от вида на бизнеса и избраната правна форма, а, от друга, тя предопределя във висока степен ефективното управление на бизнеса. При малки фирми или въобще не съществува организационна структура, или тя е едва очертана. Поради комплексността на изпълняваните функции от собственика и персонала липсват детайлизирано разделение на дейността и строга йерархична линия (равнища на управление). Основните моменти, които предприемачът трябва да има предвид при разработването на следващия подраздел, са: подбор на персонала; обучение на персонала; мотивация (стимулиране) на персонала; развитие на персонала (управление на кариерата).

В този раздел следва да се опишат:

- организационно-управленската структура на предприятието;

- мениджърския екип (кратки сведения, равнище на квалификация, професионален опит, постижения, номинации и награди и др.) ;
- кадровата стратегия и политика (подбор, подготовка, заплащане);
- нивото на взаимодействие между звената, координацията и контрола на тяхната дейност;
- отговорностите и компетенциите и др.

3.8. Раздел „Финансов план“ и Раздел „Анализ на риска“

Във финансовия план се обосновава необходимостта от финансови ресурси и се посочват направленията, по които ще бъдат използвани тези ресурси. Обосновават се сроковете за възвръщане на вложените средства, размера на очаквания доход и неговото разпределение. Целта на този раздел е да се формира и представи всеобемна и достоверна информация, отразяваща очакваните финансови резултати от дейността на предприятието. Ако тези данни са старателно подготвени и убедително подкрепени, те се превръщат в един от важните критерии за оценка привлекателността на бизнеса. Именно от този раздел инвеститорът узнава на каква печалба може да разчита, а кредиторът – за способностите на предприятието да обслужва кредита си. При работата над този раздел трябва да се имат предвид няколко съображения. Първо, следва да се подчертае важността и достоверността на представените данни. Ако данните се отклоняват от общите показатели, например, от средните за отрасъла, то следва да се даде разумно обяснение на това. Второ, тъй като всеки финансов анализ на бъдещето неизбежно се характеризира с една или друга степен на неопределеност, то трябва да се разгледат няколко сценария, дори да не бъдат включени всички в окончателния предприемачески план. Трето, трябва периодично да се преразглеждат, тъй като заемодателите и инвеститорите изучават дълго време предприемаческия план. През това време могат да се случат различни неща, които да повлияят на предполагаемите финансови резултати на предприятието. Например, сключени договори, които могат да доведат до очакване на по-голяма печалба, или промяна в цените на суровините, които влияят на очакваната печалба. Четвърто, финансовият план не трябва да се представя в детайли, представени вече в останалата част на предприемаческия план. Ако в маркетинговия план се говори за намерение на предприятието да разгърне скъпоструваща рекламна кампания, това трябва да намери отражение в проектираните показатели на бъдещия отчет на печалбата. Ако в анализа се отчита факторът сезонност, това трябва да се отчете при проектиране на паричния поток. Проектирането на отчета за паричните потоци за първите две години следва да се даде по възможност подробно, а за третата-петата година – само тримесечни или годишни отчети. Да се представят финансови данни за минали години (например за последните три години). Необходимо е да се използва анализ на разполовяващата точка, показвайки необходимият обем продажби, достатъчни за покриване на разходите при дадения мащаб производ-

ство. Да се представят очакваните обем продажби, себестойност, печалба. В паричния поток следва да се отразяват парите от всички източници – от постъпления от продажби, от ликвидация на активи, от продажба на акции и др. Паричните потоци просто трябва да покажат способността на бизнеса да генерира приходи. Тук е необходимо да се представят отчети за приходите и разходите и счетоводни баланси, да се опишат задълженията и вземанията, включително и несъбираемите, както и финансови коефициенти: ликвидност; рентабилност; съотношение собствен/привлечен капитал.

В раздел „Анализ на риска“ не само трябва да се опише риска, но и да се изложат действия, които ще го елиминират или минимизират. Стратегията за минимизиране на риска показва, че предприемачът е напилал най-важните компоненти на риска и е готов за действие в критични ситуации. Този раздел е и оценка на качествата на управленския екип, важен индикатор за способностите на мениджмънта ефективно да реагира на непредвидени ситуации.

III. Ключови думи

- предприемачески план;
- резюме;
- продукт/услуга;
- пазар;
- конкуренти;
- производствен план;
- маркетингов план;
- организация;
- управление;
- предприемач;
- риск;
- предприемачество;
- финансов план.

IV. Резюме на темата

Предприемаческият план е писмен планов документ, в който предприемачът представя стратегията на предприятието, описва целите на своя бизнес, аргументирано и последователно обосновава възможностите за тяхната реализация.

Предприемаческият план трябва да се актуализира непрекъснато, тъй като постоянно настъпват промени както във външната, така и във вътрешната среда на предприятието. В този смисъл предприемаческият план не следва да се възприема като документ, необходим само при стартиране на предприятието.

Процесът на разработване на предприемаческия план позволява да се идентифицират проблемите, преди те да са възникнали, както и начините за тяхното разрешаване. Така грешките могат да се открият още на хартия, а не в реалността. По този начин се минимизира рискът. В процеса на написване на плана предприемачът ще установи, че трябва да притежава определени знания, умения и опит, които ще му позволят да осъществява дейността си и да постигне целите си.

Предприемаческият план изпълнява няколко функции. На първо място служи за привличане на свободни парични средства, т.е. той може да се разглежда като инструмент за финансиране. Второ, той е своеобразно ръководство за управлението на предприятието. Трето, предприемаческият план е стандарт, с помощта на който се оценяват и контролират резултатите от дейността на предприятието за определен период.

Преди да се пристъпи към разработването на предприемаческия план, е необходимо да се събере различна информация, касаеща търсенето на продукта/услугата, производствена, финансова, техническа и друга информация.

Предприемаческият план съдържа следните раздели: резюме, продукт, пазар, конкуренти, производствен план, организация и управление, финансов план, анализ на риска.

V. Препоръчана литература

- Ангелов, А. (2004). *Ръководство за разработване на бизнесплан*. София: Сиела.
- Аксель Зелль. (2001). *Бизнес план: Инвестиции и финансиране, планиране и оценка проектов*. Москва: Осъ-89.
- Варамезов, Л., & др. (2015). *Икономика на предприятието*. Велико Търново: Фабер.
- Тодоров, К. (1999). *9 бизнес плана за стартиране на собствен бизнес в условията на валутен съвет*. София: Некст.
- Коев, Й., & др. (2014). *Предприемачество и МСП*. Варна.
- Зигель, Э. (2002). *Пособие по составлению Бизнес плана*. Москва.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. Какво представлява предприемаческият план?
2. Защо предприемаческият план трябва непрекъснато да се актуализира?
3. Какви функции изпълнява предприемаческият план?
4. Кои са основните правила, които трябва да се спазват при написване на предприемаческия план?
5. Кои са основните източници на информация, необходима за съставянето на предприемаческия план?
6. Кои са основните изисквания към резюмето на предприемаческия план?

7. На кои моменти следва да се обърне внимание при написването на раздела за предлагания продукт?
8. Каква е целта на раздел „Пазар“?
9. Какви са изискванията при написването на раздела за конкурентите?
10. Кои са основните моменти, на които трябва да се акцентира в раздел „Анализ на риска“?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

Задание. Разработете примерен предприемачески план, като използвате следната примерна структура:

- 1) Титулна страница
- 2) Съдържание
- 3) Резюме
- 4) Описание на отрасъла
- 5) Описание на продукта/услугата
- 6) Маркетингов план
- 7) Описание на конкурентите
- 8) Производствен план
- 9) Организация и управление
- 10) Финансов план
- 11) Анализ на риска
- 12) Приложения

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. Посочете верните твърдения:

- предприемаческият план трябва непрекъснато да се актуализира;
- предприемаческият план служи само и единствено за привличане на финансови средства;
- предприемачески план съставят само големите компании;
- предприемаческият план трябва да се изготвя само и единствено от предприемача;
- предприемаческият план има строго определени структура, съдържание и обем;
- предприемаческият план трябва да съдържа само и единствено текст.

2. В раздел „Продукт/услуга“ се съдържа информация за:

- естествените рискове;
- сравнителните предимства на продукта;
- патентната защита;
- организацията на производството;
- мениджърския екип;
- предприемаческите цели;
- организационната структура на управление.

3. В раздел „Производствен план“ се съдържа информация за:

- доставчиците;
- производствените мощности;
- описание на продуктите;
- местоположението на предприятието;
- контрола на качеството на продуктите;
- потребителите;
- производствения персонал;
- мисията на предприятието;
- общите и специфичните цели;
- управленския екип.

4. В раздел „Финансов план“ се съдържа информация за:

- производствените мощности;
- продуктите;
- очакваните приходи;
- основните конкуренти;
- инвестиционните разходи;
- основните потребители;
- източниците на финансиране;
- погасителния план;
- паричните потоци.

ТЕМА IV

ПРЕДПРИЕМАЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ

I. Въведение в учебната тема

Учебната тема „**Предприемаческо управление**“ цели получаване на познания относно предприемаческото управление и методите, които могат да се използват за постигане на ефективен мениджмънт на предприемаческия бизнес. Разглеждат се предприемаческите прозорци, същностните аспекти и видовете предприемачески стратегии. Представят се основите стъпки и методически въпроси за разработването на предприемаческата стратегия.

След нейното усвояване обучаемите ще могат:

- да дефинират същността и фазите на предприемаческото управление;
- да разграничават функциите на предприемаческото управление;
- познават и използват методите и инструментариума на предприемаческото управление;
- да идентифицират и класифицират видовете предприемачески стратегии;
- да разработват предприемаческа стратегия.

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Същност, основни изисквания и фази на предприемаческото управление.
2. Методи и инструментариум за управление на предприемаческото предприятие.
3. Същност и видове предприемачески прозорци.
4. Същност и обхват на предприемаческата стратегия. Видове предприемачески стратегии.
5. Разработване на предприемаческата стратегия.

II. Съдържание на учебната тема

4.1. Същност, основни изисквания и фази на предприемаческото управление

Понятието „предприемаческо управление“ започва да се използва през средата на 80-те години. То е въведено от Питър Дракър, в книгата му „Предприемачество и иновации“ (1985 г.). Основната причина за въвеждането на това понятие и за създаването на концепцията за предприемаческото управление е непрекъснатото нарастващата динамика в средата, която предявява нови изисквания към управлението на предприятието. В условията на непрекъснати промени и несигурност на средата, управленските решения стават все по-предприемачески, т.е. необичайни, неочаквани, неконвенционални, насочени към изпълнението на нови функции, свързани с риск. Следва да се отбележи, че чрез предприемаческото управление не се обособява нов вид управление, а терминът по-скоро се въвежда за обозначаване (специфициране) на последващото развитие на регламентацията в областта на управлението, насочена към засилване на креативността и новаторството в предприятията. *Предприемаческото управление е управление в условията на несигурна и нестабилна външна среда, характеризираща се с желание за промяна, търсене на нови възможности и висока степен на риск при реализиране на възможностите.* От подобни позиции, **предприемаческото управление** може да се дефинира като *„свкупност от действия и поведение на предприемача, както и на неговия мениджърски екип, които осигуряват динамичност и адаптивност на прилаганите управленски методи и техники и създават „формулата на успеха“ на конкретното предприятие“* (Кънев, & Христова, 2011, стр. 47). По дефиниция, предприемаческото управление е насочено към търсенето на възможности, независимо от размера на разполагаемите ресурси и наличието на потенциални пречки. Все повече се възприемат **две принципни постановки** (Hortoványi, 2012, p. 58-59):

1) *Предприемачеството може да се разглежда като характеристика на предприятието. То не зависи от възрастта, структурата, размера или жизнения цикъл на предприятието. **Предприятието е предприемаческо, когато неговият мениджмънт действа предприемачески.*** Като процес, предприемаческото управление може да се идентифицира и в условия, които не са чисто предприемачески, поради което то не следва да се дефинира като характеристика единствено на новите или на малките предприятия.

2) *Предприемачеството е насочено към преследване на възможностите, независимо от нивото и естеството на ресурсите, които текущо се контролират. **Осигуряването на ресурсите не е част от предприемаческото управление*** в тесния смисъл на думата, тъй като сами по себе си ресурсите (включително и капиталът) могат да бъдат получени от пазарите. Следователно мениджърът предприемач е човек, който действа с амбиция извън онова, което може да бъде подкрепяно от ресурсите, намиращи се те-

кущо под негов контрол, а именно – в сферата на „безмилостно“ преследване на възможността.

През XX в. все повече се утвърждава виждането, че предприемаческото управление намалява значимостта на или обвързаността с критерия „собственост“, тъй като е възможно наемането на предприемачи-мениджъри, т.е. все повече се насърчава предприемачеството на всички организационни нива с цел улесняване вземането на решения, свързани с проблема „гъвкава организационна способност – неизменчивост, неподвижност“ (Foss et al, 2006). Разпознаването на възможностите, заедно със създаването на стойност чрез нови комбинации от ресурси, е предприемаческо, независимо дали включва аспекта „собственост“ или не (Foss et al, 2006). Предприемаческият управленски подход измества акцента от въпроса „кой“ е индивидуалният предприемач, а се съсредоточава върху самия предприемачески процес и върху ролята, която индивидите играят в него. Следователно, това е *проактивен, ориентиран към възможностите и действията начин на управление, търсец и пораждащ промяната*.

Предприемаческото управление се стреми да създаде иновационните способности на предприятието и да балансира чрез ефективно и ефикасно използване на ресурсите, т.е. то може едновременно да инициира промени и да реагира бързо и гъвкаво на тези промени, като по този начин се обвързва с дефинирането на приоритетите, целите и необходимите за предприемаческата дейност ресурси. Постепенно, от „креативна импровизация“ то се превръща в специфично систематично управление, което има свои собствени характеристики. В книгата „Предприемачество“ Robert Hisrich и Michael Peters правят разграничение между предприемаческото и корпоративното управление, между управлението на нов и на съществуващ бизнес, като различията според тях се дължат на специфичните съдържание, възприемане и съвкупност от действия по отношение на пет ключови мениджърски въпроса (Price, 2011, October 24):

- стратегическа ориентация на бизнеса;
- отговорност относно възможността за успешен бизнес;
- отговорност за ресурсите при използване на възможността за успешен бизнес;
- контрол върху ресурсите при реализирането на бизнеса;
- управленска структура на бизнес формирането.

С предприемаческото управление се предявяват и *нови изисквания към мениджърите, към ръководния персонал като цяло*. Формирането на предприемаческо мислене се поставя в основата на управлението на предприятието, а предприемачеството – в центъра на философията на управлението. Следва да се отбележи, че не се формира нов тип управление, но се създава нов тип мениджър – мениджър-предприемач вместо мениджър-администратор.

Разликата между предприемача мениджър и административния ръководител може да се дефинира чрез различията в ролевите им очаквания спрямо способността на предприятието, което управляват, да проучва и използва новите възможности. Един от начините за решаване на въпроса за практиките по предприемаческо управ-

ление е да се анализират в дълбочина предприемаческите роли. Най-значимата разлика между предприемача мениджър и предприемача администратор произтича от поведението им в различни ситуации.

Предприемачът има силна ориентация към действието. В рамките на предприемаческия процес той създава нова ценност чрез идентифицирането на нови възможности, привличането на необходимите ресурси и изграждането на организацията за управление на ресурсите (Wickham, 2006). Той се стреми за „сграбчи“ и да се възползва максимално от всяка обещаваща бизнес възможност, независимо от вида и комбинацията ресурси, които текущо контролира (Stevenson, 2006). Поддържането на равновесие между промяната чрез непрекъснати иновации и запазването на стабилна ефективност е едно от най-големите управленски предизвикателства (Hortoványi, 2012, p. 54).

Целта на предприемаческото управление може да бъде формулирана като *непрекъснато търсене на нови възможности*: да се реализира печалба, да се внедрят нови идеи, да се лансират на пазара иновации, да се развие бизнесът и разшири предприятието, да се увеличи богатството на обществото и т.н. За да постигне тези цели, предприемаческото управление, както и всеки друг вид управление, включва систематични дейности за изпълнение на функциите: планиране, организиране, координиране, мотивиране и контролиране. Особеност на предприемаческото управление са специфичните роли на функциите и съотношение между тях. Ролята на прогнозирането, стратегическият поглед, персоналната визия на лидера-предприемач нараства, като същевременно – намалява ролята на системното планиране, особено в малките предприятия. Организирането като управленска дейност се свързва с много повече усилия, насочени към прилагането на новите идеи. Стимулирането и мотивирането са ориентирани към насърчаване на инициативността, предприемачеството, генерирането на нови идеи, намирането на нови възможности, към иновациите. От съществено значение е проследяването на промените във външната среда и систематичното анализиране на новите възможности. Важна роля в предприемаческото управление играе лидерът. Лидерът ръководи предприятието чрез своите лични качества и активна позиция. Той може да управлява или чрез концентриране на персонална власт в ръцете си, или чрез използване на вродената си способност да води и увлича след себе си, да влияе върху другите, включително чрез своите обаяние и харизма.

Терминът „предприемаческо управление“ непрекъснато разширява своя обхват, в стремежа да се подчертае факта, че мениджърите могат (и трябва) да вземат и изпълняват решения, свързани с работа в несигурна среда и с поемане на рискове. В основата на предприемаческото управление стои съвкупност от ключови управленски въпроси, отговорът на които формира предприемаческия фокус и синтезира стратегическия ориентир (вж. табл. 4.1).

Таблица 4.1

Ключови въпроси за предприемаческото управление

Въпроси	Елемент на стратегическия ориентир
За какво е това предприемаческо начинание?	Изявление за мисията и ценностите
Къде трябва да се достигне?	Цели и задачи
Как ще се стигне дотам?	Стратегия за растеж
Какво е необходимо, за да се стигне дотам?	Хора и ресурси
Каква структура е най-добре да се използва?	Организационни възможности
Колко пари са необходими и в какъв времеви период?	Стратегия за финансиране
Как ще се разпознае крайната дестинация?	Визия за успех

Източник: Price, R. (2011, October 24). What is entrepreneurial management? Roadmap To Entrepreneurial Success. Global Entrepreneurship Institute. GCASE – Global Community for Advancing Studies on Entrepreneurship. Retrieved Decembrrt 21, 2017 from <https://news.gcase.org/2011/10/24/what-is-entrepreneurial-management/>.

За да бъде едно предприемаческо управление ефективно, то трябва да се съобразява с някои основни изисквания (принципи). Една част от тях касаят преди всичко управлението на новосъздаващо се предприятие, а друга – на вече съществуващо.

Изискванията, които предприемачът и неговият екип следва да съблюдават при управлението на новото предприятие, са (Кънев, Христова, 2011, стр. 47):

- пазарен фокус – продуктите и услугите, които (ще) се предлагат да са съобразени с изискванията на пазара;
- финансово прогнозиране и планиране – да се правят разчети за входящите и изходящи парични потоци, при отчитане приетата за предприятието капиталова адекватност и съответен контрол върху финансовата система;
- ръководен екип – през първоначалния етап на създаване на предприятието управлението се осъществява предимно от предприемача собственик или от съсобствениците. На следващ етап обаче е препоръчително, особено при разрастване на бизнеса, да се сформира ръководен екип.
- роля на предприемача – да се определят бъдещите права и задължения на основателя на предприятието. При стартиране на дейността, той е ключовата фигура, евентуално подпомагана от първоначалния екип. На по-късен етап, предприемачът често се оттеглят от управленски функции, оставайки единствено собственик.

Управлението на съществуващи (вече утвърдени) предприятия, е препоръчително да спазва следните основни изисквания (Кънев, Христова, 2011, стр. 48):

- непрекъснато разработване на предприемачески политики и подходи и своевременно прилагане, за поддържане на подходящ предприемачески климат;
- своевременно измерване, анализиране и оценяване на нововъведенческите резултати;
- поддържане на организационна структура, улесняваща и стимулираща предприемачеството, кадровото осигуряване и мотивацията на персонала;

□ непрекъснато идентифициране и обявяване на процесите и дейностите, които не бива да се правят в предприятието – напр. да не се извършват дейности, за които липсват компетенции, да не се смесват управленски с чисто предприемачески звена и др.

Спецификата на предприемаческото управление произтича от факта, че при него се осъществяват едновременно типични управленски и специфични предприемачески функции. Тази специфика успешно може да бъде отчетена и съобразена при прилагане на концепцията за жизнен цикъл на предприятието. При тази концепция, всеки етап от развитието на предприятието се характеризира със специфични взаимоотношения между управителя (предприемача собственик) и средата на предприятието, които са резултат преди всичко от желанието на собственика да минимализира управленските разходи и да се адаптира бързо към изискванията на средата (Кънев, Христова, 2011, стр. 49).

Жизненият цикъл на предприемаческото предприятие включва шест етапа (фази):

Фаза 1. Стартиране. Това е фазата на създаване на новото предприятие, по време на който предприемачът обмисля и прецизира решението за стартиране на собствен бизнес. Преценява изгодите, рисковете, възможните източници на ресурси, местоположението на предприятието и други въпроси, чието решаване изисква съответно управление, в основата на което е разработването на предприемаческия план.

Фаза 2. Оцеляване. Решават се основно два проблема – намиране на подходящата пазарна ниша за новия продукт и доказване на относителните му конкурентни предимства. Поради тази причина, фазата има различна продължителност за специфичните видове предприемачески бизнес. Целта е най-вече задържане на пазара и оцеляване. Управленските решения са насочени към решаването на въпроси, свързани с промени в организационната структура, състава и структурата на персонала, пазарни промени и измененията в системата на счетоводното отчитане.

Фаза 3. Растеж. През фазата на растеж управленските решения са насочени към осъществяването на бързи промени в почти всички подсистеми на предприятието и широкообхватно агресивно поведение за разширяване на пазарните позиции.

Фаза 4. Устойчиво развитие. Предприемачите фокусират своите усилия върху анализа и оценката на причините за успеха на продукта или услугата. В тази фаза възниква възможността за редица усъвършенствания в системата на управление и преди всичко – на счетоводното отчитане, контрола и управлението на персонала.

Фаза 5. Спад. Свързана е с изчерпване потенциала на продукта на съответния пазар. Критична точка е управлението на промяната. Акцентът е върху оптимизиране на организационната структура, пренасочване/освобождаване на персонал, намаляване на разходите, привличане на нов капитал, замразяване на възнаграждения, извършване на нови пазарни проучвания и др.

Фаза 6. Закриване. Причините за закриване на предприятието са изключително разнообразни. Критична точка е способността на предприемача за поставя нови управленски задачи, най-често ориентирани към следните действия:

- оценка на активите на предприятието;
- възлагане управлението на тези активи на специализирано лице;
- възлагане разработването на план за трансформиране на капитала;
- разработване на план за запазване на социалния престиж на бизнеса.

4.2. Методи и инструментариум за управление на предприемаческото предприятие

Един от най-важните проблеми е намирането и използването на подходящи методи и инструментариум за предприемаческо управление на предприятието. Много често предприемачите управляват своя бизнес интуитивно, учейки се от грешките и успехите си. С течение на времето обаче те разбират, че е необходима промяна в стила на управление, че трябва да се използват подходящи управленски методи и правят оценки, насочени към поддържането на ефективно предприемаческо управление. В тази връзка, най-често използвани са следните методи и средства:

- *Модел на 5-те конкурентни сили на Майкъл Портър.* Чрез него се прави анализ на движещите сили на конкуренцията в отрасъла, които според Портър са:

- пазарната власт на клиентите – при по-добра позиция на клиентите (при сключване на сделка), те ще упражнят пазарната си сила и ще намалят печалбата на предприемача;

- пазарната власт на доставчиците – при по-добра позиция на доставчиците (при сключване на сделка), те ще упражнят пазарната си сила и ще продават на предприемача своите продукти (услуги) на по-висока цена;

- заплахата от поява на заместители на стоките или услугите – наличието на заместители на стоките и услугите, които предприемачът ще продава, може да доведе до намаляване на обема на продажбите, а оттам – и на печалбата на предприемача;

- съперничеството между конкурентите – то води до ограничаване на пазарния дял и ще принуди предприемача да се включи в ценови, научноизследователски и рекламни войни, което ще доведе до намаляване на неговата печалба;

- заплахата от появата на пазара на нови фирми – води до влагане на нови ресурси с цел завоюване на пазарен дял от съществуващите фирми, което ще рефлектира върху до печалбата на предприемача в посока на намаляване.

- *SWOT анализ.* Използва се за обобщение на анализирана и оценена информация, набраната чрез разнообразни информационни канали. Има съществено място в процеса на управление на стратегическите решения на предприемача. Представлява „инструмент, определящ стратегическата позиция на фирмата, на база съчетаването на изводите от стратегическия анализ на външната и вътрешната среда, за да се определят силните и слабите страни на фирмата, както и външните възможности и заплахи“ (Сирашки, 2010, стр. 91). Целта на този анализ е да се разкрие степента на съвпадение или

разминаване между факторите на средата и специфичните характеристики на предприятието. Това е основата за разработване на конкретни стратегии за управление.

▪ *Културална паяжина*¹⁶. Тя е създадена като инструмент за максимално синтезирано представяне на най-важните характеристики и параметри на предприемаческата култура (която ще насочва, ограничава или стимулира постигането на желания успех) (вж. табл. 4.2). Методът се базира на шест взаимносвързани елемента, които оформят модела (парадигмата) на работната среда:

– истории – миналите събития и хората, за които се говори: кой и какво може да ентузиазира или демотивира, кое се оценява позитивно или кое – стопаира различите инициативи; казват много за това, което предприемачът, неговият екип и наетият персонал ценят и възприемат като „забележително, възхитително, успешно“ поведение;

– ритуали и рутинни практики – ежедневно поведение, действията на хората, които подават сигнали за това, кое е приемливо и кое – неприемливо поведение. На тази база може да прогнозира какво се очаква да се случи в дадени ситуации и какво се оценява от предприемача и неговия екип;

– символи – визуалните изображения, образи, представи и др. (включит. лого), по които може да се съди включително и за това, колко луксозни, елегантни са офисите, за формалния или неформалния дрескод, възприет от предприемача и неговия екип;

– организационна структура – формалната структурата, определена от организационната схема, неписаните линии на власт и влияние, които показват кои позиции и информационни канали са най-ценни и имат най-съществен принос за предприемаческия успех;

– контролни системи – процесите, процедурите и каналите за контрол на дейността, контролните точки и др., указващи начините, по които предприятието се контролира, включит. финансовите системи, системите за качество и възнагражденията.

– сила на структурите – предприемачът, неговият екип и лицата на ръководни позиции, т.е. имащите най-голямо влияние върху решенията, операциите и стратегическото развитие.

¹⁶ Разработена през 1992 г. от G. Johnson и K. Scholes.

Таблица 4.2

Елементи на културалната паяжина – въпроси за набиране на информация

Елемент	Въпроси
Истории (разкази)	Какви истории в момента разказват хората за предприемача и неговия бизнес?
	Каква репутация се представя на клиентите и другите заинтересовани страни?
	Какво казват историите: в какво вярва предприемачът и неговото бизнес формирание?
	За какво говори персоналът, когато мислят за историята на предприятието (ако има такава)?
	Какви истории казват на нови хора, които се присъединяват към предприятието?
Примери:	Кои герои, злодеи, бунтари и др. се появяват в тези истории?
	<i>Фирма за ремонт на каросерията на автомобила:</i> <ul style="list-style-type: none"> Известно ни е, че имаме значителни оплаквания от клиенти, че работата на фирмата е некачествена. Членовете на персонала говорят за основателя, стартирал бизнеса с 3 000 лв. заем. Посланието е, нещата се правят по най-евтиния начин.
Ритуали и рутинни процедури и практики	Какво очакват клиентите, когато влизат?
	Какво очакват служителите?
	Кое би било забелязано веднага, ако се промени?
	Кое поведение подпомага тези рутинни практики?
	Когато възникне нов проблем, какви правила и процедури се използват, за да се разреши проблемът?
Примери:	Какви основни вярвания „карат“ тези ритуали да работят?
	<ul style="list-style-type: none"> Клиентите очакват да получат вестник и кафе, докато чакат. Служителите очакват, че техните отчетни карти, ще бъдат внимателно прегледани. Много се говори за финансовите средства и особено за това – как да се намалят разходите.
Символи	Използва ли се жаргон или език на фирмата? Колко добре е известен и използван от всички?
	Има ли и използват ли се някакви статусни символи?
	С кое изображение се свързва предприемачът или предприятието? Различни ли са те от позициите на персонала и на клиентите?
Примери:	<ul style="list-style-type: none"> Използваме яркочервени служебни автомобили. Предлагаме светло червени автомобили за специални служебни нужди или клиенти-компактни и икономични автомобили. Шефът носи гащеризони, а не е костюм.
Организационна структура	Структурата е плоска или йерархична? Формална или неформална? Органична или механистична?
	Кои са официалните линии на властта?
	Има ли неформални линии?
Примери:	<ul style="list-style-type: none"> Плоска структура - Собственик, главен механик, механик, регистратор поръчки. Регистраторът поръчки е съпругата на собственика, затова директно отива при него с подадените жалби от клиенти. Всеки механик работи независимо (сам за себе си) - липсват инструменти за споделяне или взаимозаменяемост, почти няма екипна работа.
Контролни системи	Кой/я процес или процедура се свързва с най-силен контрол? Кой/я – с най-слаб контрол?
	По принцип, слабо или силно контролирано е предприятието?
	Персоналът получава ли възнаграждение за добре свършена работа? Наказва ли се за лоша работа?
Примери:	Какви отчети се съставят за контрол върху дейностите, финансирането и т.н. ...?
	<ul style="list-style-type: none"> Разходите са силно контролирани. Клиентите заплащат за и за най-малката операция („до последния винт“). Качеството се подценява. Целта е работата да се извърши с най-малко преки разходи. Заплащането на персонала се намалява, ако разходите са повече от 10%, спрямо фиксирана цена на изработка/услуга.
Сила на структурите	Кой има реалната власт в предприятието?
	В какво вярва и какво подкрепя персоналът в предприятието?
	Кой взема или влияе върху решенията?
	Как се използва (или злоупотребява с) тази сила?
Примери:	<ul style="list-style-type: none"> Собственикът вярва в модела на ниските разходи и голямата печалба. Готов е да загуби клиенти, които да използват услугите му повторно. Заплахата от редуциране на заплащането принуждава механиците да работят по този модел. Тъй като тези отговори са отговорили, започвате да изграждате картина на това, което влияе на корпоративната ви култура. Сега трябва да погледнете в мрежата като цяло и да направите някои общи извления относно цялостната култура

Източник: The Cultural Web. Mind Tools Content Team. Retired et December 21, 2017 from https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_90.htm. From: Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2012). *Fundamentals of Strategy*. Pearson.

Чрез анализ на факторите, формиращи всеки от елементите, се оформя общата картина на конкретната предприемаческа култура. Чрез нея може да се установи какво работи и какво не работи, какво трябва да се промени, за да се постигне предприемачески успех или гарантира неговото поддържане.

- *Метод „Бриколаж“ („Направи си сам“)*¹⁷ – Заимстван е от антропологичната концепция за бриколаж (проблемите се решават чрез използване на разполагаемите ресурси, вместо да се търсят нови) (Baker, & Nelson, 2005, p. 334). Съгласно метода, предприемачът не придобива нови, а използва наличните физически и интелектуални ресурси, комбинирайки ги по нов начин и в нови съотношения за разрешаването на възникнали (нови) проблеми, за идентифицирането/използването на нови възможности, постигането на нови цели и извършването на нова дейности.

- *„Дисциплинирано“ предприемачество* – вместо да пренебрегва, избягва или да се влияе негативно от несигурността (опитвайки се да се пребори с нея), предприемачът може да я управлява успешно, като прилага дисциплинирания подход. Основна задача е намирането на начин за управление на несигурността с цел създаването на нещо ново – нов продукт, нова услуга, нов процес, нова технология, нов пазарен подход към клиентите и т.н. Дисциплинираното предприемачество предлага принципи за намаляване на несигурността в процеса на създаване на рисков капитал. Sull (2004) въвежда три основни принципа, съответстващи на трите етапа от прилагането на метода. Той препоръчва, макар принципите (етапите) да предполагат прилагането им в определена логическа последователност, не винаги тя да се следва. Трите основни принципа (етапа) са следните (Mansoori, 2015, p. 9):

- 1) формулиране на работна хипотеза и готовност за промяна, предвид спецификата на предприемаческата идея (проблем) и параметрите на средата;

- 2) събиране на необходимите средства и ресурси за провеждане на опити за разрешаване конструиране на работеща идея или разрешаване на проблема;

- 3) извършване на опити с цел трансформиране на неизвестните в известни, за да се реализира успешно предприемаческата идея.

Работната хипотеза предполага набор от предположения за различните аспекти на бизнеса (напр. технология, изисквания на клиентите, наличие на ресурси и др.), като някои от тях могат да се окажат погрешни. Хипотезите подлежат на преразглеждане, като се поставя акцент върху временния им характер. Ако управлението на ново предприятие е базирано на принципа извършване на опити, това позволява прилагането на нов систематичен начин на мислене за това с колко трябва да се увеличи капиталът, нито твърде много, нито твърде малко, тъй като би се нарушил предприемаческият процес (т.е. ще доведе до отлагане наемаването на персонал или извършването на допълнителни разходи, докато не се постигне стабилен бизнес модел). Предприемачът използва ресурсите и работната хипотеза като основа за провеждане на експе-

¹⁷ Разработен е през 1966 г. от Lévi-Strauss.

рименти и проектиране на действията. Могат да се правят два вида експерименти (Mansoori, 2015, p. 9):

- частични (за справяне с един източник на несигурност) – предприемачът ги използва, за да научи повече за познатите неизвестни (онова, което знае, че не знае);

- холистични (за получаване на информация за множество променливи) – за разкриване на неизвестното за неизвестни неща (това, което не знае, че не знае).

- *Управление, базирано на доказателства, насочено към предприемаческата среда* – използват се най-добрите налични доказателства за информиране и подобряване на качеството на предприемаческите решения. Търси се ангажираност към обективни факти, които позволяват вземането на информирано решение, вместо да се разчита на полуистини. Предприемат се действия за извършването на опити, пилотни проучвания, малки експерименти и т.н. и използване на резултатите, за да се направят изводи, които да насочат предприемаческите действия. Придържането към принципите на управление, базирани на доказателствата, може да промени силата (влиянието) на динамично променящата се среда, замествайки институциите и властта с най-добрите налични данни и следователно – може да помогне за намаляване на несигурността в околната среда (Pfeffer, & Sutton, 2006a, 2006b). Pfeffer и Sutton предлагат четири принципа при прилагане на метода:

- 1) възприемане на предприятието като недовършен прототип и следователно – полагане на усилия за неговото подобряване;

- 2) разчитане на факти, а не на инстинкти и чувства;

- 3) извършване на по-обективни оценки, анализирайки предприятието през погледа на страничен наблюдател (външна страна);

- 4) използване на доказателствения подход за оценяване на всички аспекти на бизнеса, а не само при вземането на управленски решения.

- *Предписващо предприемачество*¹⁸ – методът е подходящ за предприемачи, имащи афинитет към систематично търсене и откриване на възможности с потенциал за създаване на благосъстояние (Fiet et al., 2013, p. 894). Търсенето е ограничено, като предприемачите използват само известни и сигурни информационни канали, вместо да сканират безгранично в среда с максимално широк обхват (Kirzner, 1997). Предписващият модел на Fiet предлага изборът на информационни канали (източници на регулярна и евтина информация за потенциални предприемачески открития) да започне от наличните (специфични и общи) познания, след което, въз основа на набор от съображения, доброволно ограничаване на търсенето до оформяне на предпочитаните канали. Целта е да се идентифицират ценните сигнали под формата на информационни знаци, които да се използват като индикатори за откриване на нова възможност. Социално-познавателните фактори като мотивация, очаквания и лични взаимоотношения се използват за обратна връзка, чрез която се прави връщане към първона-

¹⁸ Предложен е от Fiet през 2002 г., като се базира на модела на Bayesian.

чалното селектиране на информационните канали (Fiet, 2007, 2013). В този модел източникът на несигурност произтича и зависи от нивото на надеждност на информационните канали и информационните знаци, които предприемачите използват за откриване на потенциални възможности. Вместо да търсят сред всички информационни източници, предприемачите ограничават търсенето си и се съсредоточават само сред източници на евентуални съвпадения с това, което вече знаят. Методът се прилага в следната последователност от етапи (Fiet, 2007; Fiet et al., 2013):

- 1) проучване на специфичните знания, притежавани от предприемача;
- 2) избор на съответни подходящи информационни канали;
- 3) уточняване на индивидуалния набор от съображения;
- 4) търсене на сигнали в рамките на набора от съображения;
- 5) интерпретиране на обратната връзка въз основа на социално-когнитивните фактори.

▪ *Lean метод*¹⁹ – вдъхновен е от принципите на икономичното (пестеливото, оптимизационното) производство (избягване на отпадъците и оптимизиране на разходите за ресурси). Lean Startup методът предоставя научен подход към създаването и управлението на стартиращи предприятия с цел по-бързо достигане на желания продукт до пазара. Той се основава на тясното и постоянно взаимодействие с реални клиенти и получаване на обратна връзка от тях. Използва се набор от инструменти, заимствани от други теории (като: рамка за развитие на клиентите, бързи прототипи, гъвкаво разработване, обучение чрез целенасочено експериментиране и др.). Ключово понятие е т.нар. „пригодност на пазарния продукт“, в основата на което стои предположението, че идеята за продукта има пазар, а следователно – и клиенти (Blank and Dorf, 2012). Минималният жизнеспособен продукт (MVP) е една от най-важните концепции в Lean Startup методологията. Чрез MVP се тестват основните бизнес хипотези на предприемача на база опростен продукт. По този начин се спестяват значителни време и усилия. Разновидностите Concierge MVP и Wizard of Oz MVP са „умни“ техники, които заместват сложните технически продукти при изпитването им от хора. С минимално инженерно (оперативно) време се получава отговор на ключовия бизнес въпрос: „Някой иска ли това, което ще произвежда/предлага предприемачът?“.

Последователността на приложение на метода (build-measure-learn loops) е следната:

- 1) оформяне на MVP, който позволява събирането на информация;
- 2) тестване от клиентите на MVP и измерване на резултатите;
- 3) оценяване на резултатите и прецизиране на следващия кръг от експерименти.

¹⁹ В основата на метода стоят част от идеите на Адам Смит, Фредерик Тейлър, Хенри Форд и Едуард Деминг. За първи път обаче той се прилага от Киширо Тойода (създател на заводите „Тойота“), а Тайчи Оно го доразвива под наименованието TPS (Toyota Production System). На по-късен етап, той става известен като Lean метод.

В рамките на метода е подходящо използването на тактики като целенасочени експерименти, клиентски интервюта, физически прототипи, А/В тестове, симулации и „killer gates“.

▪ *Проектно мислене* – итеративен, нелинеен метод, основаващ се на проучване на потребителите, информацията от които се използва за разработване и последващо развитие на предприемаческите идеи (за физически прототипи или проекти на услуги). Прототипите се тестват от потребителите, а резултатите се използват като входни данни за следващия етап на развитие (Johansson-Sköldberg et al., 2013). Първоначално целта е дефиниране на проблема, който потребителите ще решават (прототипа, който ще изпитат), да го разберат в дълбочина, да се създаде възможно решение, да се тества и да се отразят резултатите. Методът протича в пет фази:

1) фокусиране върху проблема – събира се и се систематизира информация за това как и защо хората „правят нещата“ (за да се разберат по-добре клиентите и техните проблеми);

2) детайлно дефиниране на проблема – предприемачите осмислят събраните данни и формулират проблема;

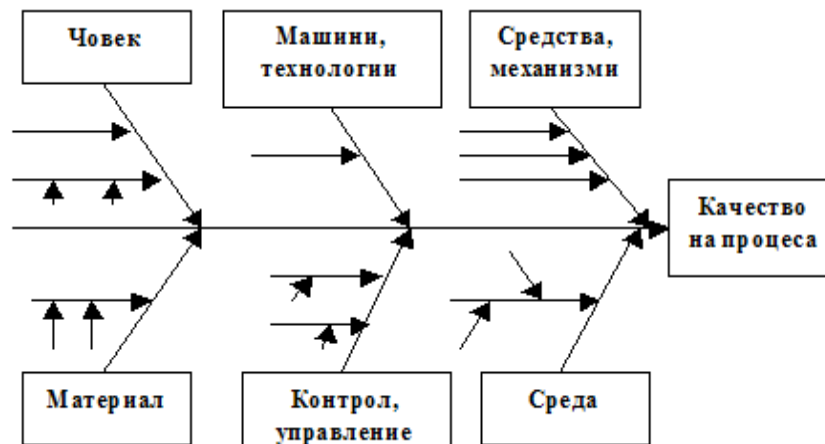
3) формулиране на различни начини, по които проблемът може да бъде решен – предприемачите се съсредоточават върху създаването на възможно най-широк спектър от идеи за възможни общи решения;

4) прототипиране на „ниска резолюция“ на решението – основната цел е да се подчертаят силните и слабите страни на една идея и да се идентифицират нови начини за развитието ѝ;

5) тестване на решението от клиентите – предоставя допълнителна възможност за увеличаване на знанието за проблема и постигане на по-добро разбиране на клиентите чрез получаване на обратна информация за прототипите. Това не е краят, а част от итеративния процес на следване на етапите, които в крайна сметка водят до окончателното решение.

За да се премине през фазите, се използват тактики като физически прототипи, интервюта с клиенти, диаграми на иновациите, въпросници и проектно мислене.

▪ *Диаграма на Ишикава* – формулират се възможните причини за възникването на даден проблем или последиците от него. Главните причини се декомпозират на подпричини, които също могат да бъдат декомпозирани на подподпричини и т.н. Методът се базира на разбирането, че причините за възникване на проблема трябва да се търсят сред т.нар. „пет М“ от англ. наименование на думите „човек“, „машина“, „материал“, „метод“, „управление“ и „контрол“, (по-късно е добавена и среда) (вж. фиг. 4.1)



Фиг. 4.1. Диаграма на Ишикава

Източник: Тужсаров, Хр. (2009). *Тотално управление на качеството*.

<http://tuj.asenevtsi.com/TQM2009/TQM031.htm>

Легенда:

Човек – необходимо е да се определят факторите, свързани с удобството и безопасността на изпълнение на дейностите операцията;

Машина – изследват се взаимовръзките между елементите на конструкцията на анализирания продукт и изпълнението на дадената операция;

Метод – проучват се факторите, свързани с производителността на труда и точността на изпълняваната операция;

Материал – изследват се факторите, свързани с изменение на свойствата на материалите в процеса на изпълнение на дадена операция;

Контрол – изследват се факторите, свързани с достоверното разпознаване на грешките в процеса на изпълнение на операцията;

Среда – проучват се факторите, свързани с въздействията, оказвани от средата върху продукта, и обратно.

- **Продуктово-пазарна матрица на Игор Ансоф** – използва се за определяне на възможностите на предприятието за пазарен растеж в процеса на стратегическо планиране. Базира се на алтернативните маркетингови стратегии. Използва се матрицата „продукти – пазари“, в която се разграничават четири квадранта по признаците: *продукти* и *пазари*. Въз основа на тях се определят четири типа стратегии: **пазарно проникване** (стар продукт на стар пазар); **пазарно развитие** (стар продукт на нов пазар), **продуктово развитие** (нови продукти на стари пазари) и **диверсификация** (нови продукти на нови пазари), като последната стратегия е възможно да бъде осъществена в следните варианти: *хоризонтална диверсификация*, *вертикална интеграция*, *концентрирана диверсификация* и *конгломератна (концентрична, многоотраслова) диверсификация*.

		Пазари	
		Стари	Нови
Продукти	Стари	<p>Пазарно проникване</p> <p>I. Стратегия на увеличаване на пазарния дял - по-задълбочено усвояване на пазара, по-високи продажби</p>	<p>Пазарно развитие</p> <p>III. Стратегия на разработване на нови пазари - разширяване на пазарното присъствие, привличане на нови групи клиенти</p>
	Нови	<p>Продуктово развитие</p> <p>II. Стратегия на разработване на нови продукти - инвестиционна политика за подобряване и усъвършенстване на продуктите</p>	<p>Диверсификация</p> <p>IV. Стратегия на диверсификация – разширяване и обогатяване на продуктовия портфейл</p>

Фиг. 4.2. Продуктово-пазарна матрица Матрицата на Игор Ансоф

- *Методи СУПИ* – подходящ за диагностициране стила на ръководство на предприемача. Попълва се специално разработен тест, чрез който се идентифицира към кой управленски стил клони предприемачът – съзидател, интегратор и др.
- *Метод „Мозъчната атака“ (Брейнсторминг)* – метод за генериране на оригинални идеи. Ефективен е предимно при наличието на разнообразие от проблемни ситуации (вж. Тема 2).

4.3. Същност и видове предприемачески прозорци

Предприемаческият прозорец обхваща *ограничен период от време, през който предприемачът може да идентифицира и да се възползва от временна възможност за бизнес успех, преди периодът да изтече и прозорецът да се затвори*. Ключов въпрос е предприемачът да съумее да идентифицира прозореца навреме и да разграничи добрите, „златните“ възможности от тези – които са „лъжливи“ или непечеливши.

Предприемаческите прозорци притежават множество черти и характеристики, които предприемачите трябва да познават, за да могат по-лесно (и обективно) да ги търсят и откриват. Отделните прозорци, при своето формиране и развитие, могат да бъдат идентифицирани и разграничени един от друг въз основа на следните **параметри** (Коев, 2002, стр. 107):

- *симптоми на съществуване*: идентифицирани на база „наблюдаемост“, „надеждност“, „предсказуемост“ и др.;
- *време на отваряне*: използва се показателя „скорост на отваряне“;
- *време за използване*: въз основа на показателите „продължителност на живота“, „обем“, „мащаб“ на предприемаческия прозорец и др.;
- *експлоатация на ефектите от отварянето*: прилагат се показателите „експлоатация на единичните ефекти“ и „експлоатация на сбора (или група) от ефектите“;
- *изчерпване*: на база показателите „скорост на затваряне“ на прозореца, „последствия от затварянето“ на прозореца и др.

Предприемачът може да прилага различни подходи (методи) за идентифициране на възможностите, съобразявайки се със специфичната ситуация или стартовата си позиция. Например предприемаческият прозорец може да се обвързва с предложения за: сделки, които трябва да бъдат договорени до определена дата; продажба на терени, сгради и др. имущество с определен срок и т.н. Ако тези сделки не се завършат в установения времеви интервал, прозорецът на възможностите се затваря. Друг подход е наблюдение на пазарните тенденции, включително технологични (свързани с непрекъснато развиващите се технологии), политически (регулаторни и правни промени) и икономически (промени в икономическата среда) и др., въз основа на които се дефинира благоприятната времева рамка на прозореца.

Видове предприемачески прозорци (Коев, 2002, стр. 105-102; Коев, Владова, Добрев, & Нарлев, 2014, стр. 155-177; и др.)

А. Традиционни предприемачески прозорци. Питър Дракър разграничава 7 вида предприемачески прозорци. Първите четири могат да се разглеждат като проявяващи се в рамките на предприятието и икономическата дейност, в която функционира, а последните три – като предоставящи информация и провокиращи изменения, породени от външни промени. Според Дракър предприемаческите прозорци са следните (Drucker, 1986, p. 35):

✓ *Неочакваното (неочакван успех, неочакван провал).* „Неочакваното“ е процес, събитие или явление, което се случва извънредно при изпълнението на планирани действия. Провалът при въвеждането на добре обмислени и планирани действия най-често е предизвикан от несъответствие поради изменение в потребностите на клиентите, тяхната ценностна система, ориентация и възприятия. Специфичните културна среда и икономически условия често пъти не се възприемат като реална предприемаческа възможност.

Независимо от вида на неочакваността, предприемачът трябва:

- да осигури необходимите условия, фактори и предпоставки (технически, човешки, информационни ресурси) за забелязване на неочакваността;
- да отграничи предприемаческата възможност от другите подобни;
- да анализира предимствата и недостатъците, които поражда възползването от възможността;
- да оцени последиците от използването на възможността;
- да приоритетизира и планира действията, които трябва да предприеме, за да превърне неочакваността в благоприятна възможност (източник на предприемачески доход), т.е. да разработи програма за действие.

✓ *Несъответствията.* Несъответствието е различие между това, което е и което трябва да бъде. То е белег на изменение на средата и създава нестабилност, пораждаща промени в производството и/или пазара. Проявява се като несъответствие между икономическите реалности в производствената сфера или обществените услуги и представите за тях, между възприеманите и действителните потребителски ценности и

очаквания и др. Предприемачът трябва да знае, че продава не само стоки, а и мечти, илюзии, романтика, власт и др. Това често е действителната причина, поради която се купува даден продукт или услуга. Някои несъответствия са доста сходни с третия вид предприемачески прозорци (необходимост или протестна нужда).

✓ *Необходимостта или протестната нужда.* Тя се свързва с потребността от развитие на дейността и подобряване на параметрите на процесите, т.е. представлява благоприятна възможност за новаторство, основаваща се на развитието на знанието и технологиите. От съществено значение е предприемачът да дефинира „тесните места“ и да се съобрази със следните принципни постановки:

- потребността трябва да бъде осъзната, разбрана и ясно дефинирана като проблем;
- необходимо е специфично (професионално) знание за решаването на проблема;
- предлаганото решение трябва да съответства на начина, по който до момента хората са извършвали трудовата си дейност и искат да продължат да я вършат, без никакво усложнение, допълнение или усилия от тяхна страна.

✓ *Измененията в пазарната и производствената структура* (които изненадват всички). Производствената и пазарната структура в рамките на конкретна икономическа дейност понякога могат да се запазят непроменени в продължение на десетилетия. Предприемачите трябва да следят пазарните тенденции и да набират актуална информация за посоката им на развитие. Могат да се определят *четири индикатора за неизбежни изменения*: рязка промяна на обема на производството в рамките на отрасъла; неадекватно обслужване на целевия пазар; конвергенция (обединяване) на технологиите, които преди са били възприемани като ясно разграничени в даден сектор; и бързо изменение в начина на осъществяване на дейността. Ако пренебрегнат тези индикатори, при настъпването на някои от посочените промени, предприемачите ще се окажат неподготвени. Този прозорец предлага равни възможности за всички предприемачи в рамките на отрасъла – и за големите, и за малките, в което се крие и големият шанс малките да станат водещи за сравнително кратък период и при ниско равнище на риска. Успехът за новия предприемач е много по-сигурен при монопол на производството (пазара). Това се дължи на факта, че обикновено големият бизнес е много по-уверен в своите мощ и потенциал, като не допуска възможността някой „малък играч“ да го изпревари, поради което той пренебрегва и не наблюдава „изкъсо“ поведението на „малките“. Именно в това е и шансът на последните. Този вид прозорец се свързва с благоприятните възможности, породени от изменения в икономиката с дълги периоди на натрупване и развитие.

✓ *Демографските изменения.* Предприемачите трябва да отчитат обстоятелството, че качеството на структурата и състава на демографския фактор предопределя качеството на фактора „потребители“, без които на практика бизнесът загива. Демографските промени водят до циклични, но планирани промени в ценностите и поведе-

нието на населението, а оттам – до изменения в търсенето или предлагането на нови продукти и услуги.

✓ *Измененията в обществените възприятия, ценностите, настроенията, емоционалната нагласа и морала.* Ценностите са основен елемент на културата. Те притежават свойството изменчивост под въздействието на различни фактори. Промяната във възприятията, според Дракър, се дължи не само на икономически, а и на чисто психологически фактори, като: желание за подражание, принадлежност към конкретна социална група или определен тип поведение, натиск от страна на производителя, диференциране на предпочитанията и др. Често пъти трудно могат да се формулират разумни аргументи за промяната във възприятията. В тези случаи, количественото измерване на промените може да се направи единствено чрез провеждането на специални изследвания. Възможно е обаче промяната във възприятията да се установи на база симптоми, уловими единствено поради „будността“ на предприемача. В рамките на този прозорец промените са изключително бързи, тъй като източник за тях са не фактите, а чувствата, настроенията или емоциите. Ако бъдат правилно „уловени“, тези изменения могат да предоставят значително „поле“ за иновации. Рискът в случая е свързан с фактора „време“. Съществува опасност от преждевременно използване на измененията (които могат да се окажат краткотрайна „прищявка“) или опасност от закъснение, поради изчакване за по-голяма яснота. Бързото отваряне на предприемаческия прозорец е причина за по-рядкото му използване като възможност от страна на предприемача.

✓ *Новото знание.* Предприемаческите прозорци, базирани на новото знание, имат най-голяма фирмена и обществена подкрепа. Обикновено тяхната практическа реализация води до създаването на резултати с широк обхват на теоретико-приложното познание.

Б. „Вечните“ предприемачески прозорци:

✓ *Удобството (или улеснението),* което един продукт предоставя в ежедневието. Могат да се детайлизират улеснения, базирани на икономията на: време, енергия, материални ресурси, духовни ползности, човешка енергия и др.

✓ *Конвергенцията (сливането на идеи).* Предприемаческият прозорец може да възникне и на база привнасяне и обединяване на модели, свойства и процеси между живата и неживата природа. В търсене на рационално решение човек има възможността да получи готови решения, основани на аналогии, подобия и сливания на технологичен или конструктивен принцип. Радиотелефонът; цялостното решение принтер, скенер и факс; електронната поща и редица други средства са базирани на конвергенцията между два или повече вече съществуващи продукта (инструмента). Този вид прозорец е сравнително лесно достъпен, но и същевременно – все по трудно използван, поради нарастващата потребност от по-сложен и прецизен инструментариум за наблюдение, анализ и моделиране на различните процеси.

✓ *Образците от процесите и явленията в природата.* Разнообразието на процеси и явления в природата и търсенето на възможности за привнасяне на техни параметри и свойства, връзки и зависимости, конструктивни решения, механизми и начини на функциониране, винаги ще бъде в основата на предприемаческите търсения.

В. Предприемачески прозорци на прехода към пазарно стопанство:

✓ *Измененията в структурата и субектите на властта.* Обикновено се отваря само за лицата, които в продължение на много години са принадлежали към някоя голяма стопанска структура, разполагали са с вътрешна информация и ноу-хау и успешно са ги материализирали. Този предприемачески прозорец е с продължително действие. Той няма да се затвори при приключване на прехода към пазарно стопанство, а ще има съществено значение и в условията на пазарна икономика. Основната причина е, че процесът на изграждане на нови големи частни стопански структури не е приключил, че подобен род реструктурирания непрекъснато ще се случват, като новият персонал, придобивайки след известно време необходимите знания, умения, контакти и др., ще има същата възможност, както и тези, които са основали голямото бизнес формирание при предходния цикъл на реструктуриране.

✓ *Различия в равнището на жизнения стандарт на отделните национални стопанства.* Проявява се във всички сфери (от производството на стоки за крайния потребител до разпространението на вестници). Конкуренцията на вносните стоки е повсеместна и агресивна. Успехът в повечето случаи се дължи на по-голямата надеждност, по-добрия дизайн, по-голямата функционалност, а понякога причината е чисто психологическа – желанието да се притежава чуждестранна стока и да се демонстрира пред останалите. От потребителска гледна точка преходът към пазарна икономика е преход към по-висок стандарт на потребление, поради което този предприемачески прозорец ще бъде отворен до момента на изравняване на стандарта с този – на страните с развити пазарни стопанства.

✓ *Масови психични състояния: депресия, страх (потребност от защита), еуфория (потребност от изява).* Невидимо на пръв поглед протичат процеси, които надхвърлят обичайните човешки потребности и ценности, известни до конкретен момент. Например неусетно може да се появи страх, който да се материализира във вид на електронни ключалки и алармени системи, двойни метални, блиндирани врати, коли и др., поради желание за опазване на личността и имуществото. Практиката показва не само сериозен потенциал, но и реален растеж на този вид пазар. Предприемаческият прозорец обикновено има кратка продължителност и е свързан с будността и бързата реакция от страна на предприемача.

4.4. Същност и обхват на предприемаческата стратегия. Видове предприемачески стратегии

Всеки предприемач използва определен подход, изследва и следва съответна политика спрямо пазара и средата, като прилага конкретна предприемаческа стратегия. Независимо от спецификата на предприятието, общата рамка на предприемаческата стратегия трябва да включва:

- ✓ Основни параметри на предприятието – предмет на дейност, организационна структура, технико-технологична база, кадрова осигуреност, продукти и др.
- ✓ Стратегически анализ – основа за оценяване на външната и вътрешната среда (правна уредба, пазари, конкуренти, технико-икономически показатели и др.).
- ✓ Мисия, цели, подстратегии (продуктова, технологична, инвестиционна, кадрова и т.н.) и задачи, към които е ориентирано предприемаческото предприятие;
- ✓ Програма за изпълнение на предприемаческата стратегия – включва етапите и действията по организиране на дейността, осигуряване на ресурсите и постигане на резултатите.

Предприемаческата стратегия се базира на характеристиките и параметрите на новаторската идея, която ще се реализира по отношение на продукт, организация, ресурси, пазар. Съществен белег на стратегическия документ е многоаспектността, представяйки многопосочна информация за мисия, цели, подцели, времеви хоризонт, подходи и методи за постигане на целите, система на действие, ресурси, конкуренти, резултати и др. Необходимо е да се направи уточнението, че не става дума за стандартните стопански стратегии, разглеждани в общ план или от позициите на стратегическото планиране и пазара. В световната практика са познати и се прилагат разнообразни предприемачески стратегии, които могат да бъдат групирани и систематизирани по конкретни признаци (вж. табл. 4.2).

Таблица 4.2

Видове предприемачески стратегии

Признак	Видове
<i>От гледна точка на обекта, за който се разработват стратегиите</i>	<ul style="list-style-type: none"> • организационно-структурни; • производствени; • пазарни и др.
<i>Според сферата на дейностите, които покрива съответната стратегия</i>	<ul style="list-style-type: none"> • маркетингови; • иновационни; • инвестиционни.
<i>Според характера на стратегията</i>	<ul style="list-style-type: none"> • настъпателни. • дефанзивни; • дезангажиращи.
<i>Според начина на действие на стратегията</i>	<ul style="list-style-type: none"> • динамични; • на относителната пасивност; • на разумността и др.
<i>Гранд” стратегии</i>	<ul style="list-style-type: none"> • за оцеляване и възстановяване; • за растеж (развитие); • за интернационализация.

Редица специалисти считат, че през периода на преход към пазарно стопанство могат да се идентифицират и прилагат следните видове предприемачески стратегии (Коев, 2002, стр. 105-102; Коев, Владова, Добрев, & Нарлев, 2014, стр. 155-177; Кънев, & Христова, 2011, стр. 52-54; и др.):

Стратегия „Закачи се за успелия „отрасъл“ – в две направления на реализация: а) закачи се за вътрешноприсъщи (технологично необходими) дейности, операции и продукти; и б) закачи се за последващи външни за отрасъла дейности и продукти. Създават се благоприятни възможности за продължително съгласуване на интересите, но при наличие на другите необходими за успеха атрибути – цена, време и качество. Броя на успешите отрасли обаче е малък.

Стратегия „Закачи се за успелия „продукт“ – стратегията е подходяща за предприемачи с тясно специализиран предмет на дейност, което по принцип стеснява и обхвата на приложение на самата стратегия. Необходими са задълбочени професионални знания за конкретното производство. Често пъти, предприемачите, които са „вътре“ в съответното производство, не могат да идентифицират точно възможностите, предлагани от продукта. Закачането за успелия продукт е възможно както за производствена технология, така и за външни съпътстващи дейности и операции. По-голям интерес представляват продуктите, които могат да намерят добра реализация и на външния пазар. В този случай, предприемачът може да постигне позитивни ефекти в две направления – преодоляване на ограничените мащаби на местния пазар и получаване на значителна част от доходите си във валута. За разлика от броя на успешите отрасли, броят на успешите продукти е голям.

Стратегия „Закачи се за успелия „човек“ – представлява отговор на повишените възможности на успешите хора и техните завишени изисквания (по-добро образование за децата, частна охрана и др.). Предприемачите трябва да следят постоянно променящите се потребности на успешите хора и предлаганите новости за тази категория хора, след което да се стремят да реагират стратегията бързо.

Стратегия „Закачи се за „необходимия продукт“ – предприемачът разчита не на крайния успех на продукта, а на факта, че въпреки свиващото се потребителско търсене, продуктът не може да не се произвежда, защото е жизнено необходим. Продуктът може да бъде краен или междинен.

Посочените стратегии са специфични за условията на прехода към пазарна икономика. По принцип те не са стратегии за пряко участие на пазара и е трудно да бъдат приложени от голям брой нови предприемачи, но създават възможност за първоначално натрупване на капитал, ресурси и опит, след което да бъдат трансформирани в типични предприемачески стратегии. Поради тази причина е необходимо фокусът да бъде поставен не толкова върху тях, колкото върху петте основни вида предприемачески стратегии, дефинирани от Питър Дракър: *стратегия на бърз растеж*; *стратегия на съзидателна имитация*; *стратегия „Предприемаческо джудо“*; *стратегия на пазар-*

ната ниша; стратегия на лидерство.

Стратегия на лидерство – използва се от предприемачи-иноватори, които създават нов продукт, след което се стремят не само първи да го лансират на пазара, но и да постигнат лидерски позиции и продължителна доминация. Стратегията е силно рискована, изискваща значителни инвестиции, поради което не се предпочита от масовия тип предприемачи. Подходяща е за предприемачи със стабилен финансов ресурс и притежаващи и друг успешен бизнес.

Стратегията на съзидателна имитация – прилага се при стартиране на предприемаческа инициатива за пазарно предлагане на иновационни резултати, създадени от други. Успехът ѝ се дължи на факта, че често пъти предприемачът оценява иновацията по-добре, отколкото самия ѝ създател. Успехът на стратегията се свързва с наличието на множество умения, с добро познаване на пазара, с предприемаческа гъвкавост и целенасочени интензивни усилия. Предимство на стратегията е възможността за по-добро задоволяване на пазарните потребности.

Стратегия на бърз растеж – използва се при възникването на нов пазар или създаването на нов продукт. Предприемачите с малък по размер бизнес са принудени да реагират бързо и да предприемат спешни действия за постигане на ускорен растеж. Пазарът не остава дълго незает. Бързото му запълване от други играчи, пропуснатите възможности и отдалечаването от конкурентите би обрекло забавилите се на провал. Поради тази причина стратегията може да се разглежда като стратегия на принудителното оцеляване. Често пъти в подобна ситуация предприемачите действат интуитивно. Тази стратегия е високорискова, поради множеството сложни ситуации и проблеми, възникващи в процеса на разрастване на предприятието.

Предприемаческо джудо – атакува слабите места в предприятията на лидерите на пазара. Най-често техните слабости се дължат на някоя от следните причини: синдромът, че това не е наше откритие; криминализиране на пазара; недоразумение, свързано с качеството; опит за извличане на печалба чрез нереално висока цена и опит за максимализация. Посочените слабости от своя страна създават нови възможности в следните направления:

- проследяване за индикации или проявление на неочакван успех (или провал), на който лидерите не реагират адекватно – възможност за предлагане на нов продукт;
- наблюдаване на бързо нарастващ пазар, на който лидерите се стремят към максимална печалба – възможност за предлагане на продукт на по-ниска цена;
- проучване на пазар с динамични промени в продуктовете параметри – идентифициране на параметри, чието привнасяне в текущо предлаганите продукти е невъзможно или неизгодно за лидерите, т.е. те не могат да удовлетворят новото пазарно търсене – възможност за предлагане на диференциран продукт.

Стратегия на пазарната ниша – типична е за малките предприятия, тъй като е успешна на ограничени (високоспециализирани) пазари в продуктови и географски

аспект. Тя предоставя възможности за своевременно запълване на пазарни празноти, резултат от непривлекателността им за големите предприятия. Постига се специализация по отношение на специфични пазарни потребности.

Предприемаческите стратегии могат да се класифицират и от гледна точка на начина за реализиране на предприемаческите намерения за стартиране на бизнес. В общ план вариантите са три: **създаване на нов бизнес, придобиване на съществуващ бизнес или франчайзинг**. При отчитане на специфичните практически ситуации и виждания на предприемачите, могат да се разграничат по-голям брой стратегии: *използване на бизнес идея, придобиване на дялове или изкупуване на цели предприемачески фирми, франчайзинг, започване на семеен бизнес, директен маркетинг, директни продажби, създаване на кооперация, смесени или съвместни предприятия и др.* (Mtmcollege).

Стратегия за стартиране на предприемаческа дейност с бизнес идея. Започването на бизнес въз основа на идентифицирана възможност за реализиране на идея е силно рисково начинание от позициите на инвестиционните възможности и възвръщаемостта на вложените средства. Необходимо е да се използва разнообразието от оценъчни критерии и аналитични методи за обосноваване на идеята и установяване на нейните потенциал и перспективност. За целта предприемачът трябва да бъде наясно относно нужните знания, опит, ресурси, подкрепа от семейство и приятели; пространството и времето за представяне на целевия пазар; потребностите, които ще бъдат задоволявани; основните характеристики и конкурентните предимства; възможностите за генериране на печалба; възвръщаемостта на инвестициите; евентуалните грешки и др. Бизнес идеята може да е резултат от желание за упражняване на лично хоби, случайно откритие или изобретение, ежедневна практика и житейски обстоятелства, целенасочена изследователска и развойна дейност, предложения на приятели или роднини и др.

Стратегия за стартиране на предприемаческа дейност чрез придобиване или изкупуване. Предприемачите, които не са склонни да започнат бизнес „от нулата“, могат да закупят част от съществуващ бизнес или да придобият изцяло действащо предприятие, изпаднало във финансови, ресурсни или организационни затруднения; да изкупят акции и дялове на или цяло сдружение и т.н. Целта в повечето случаи е повишаване на имиджа и резултатите от дейността чрез по-добър мениджмънт и реализиране на свежи идеи за усъвършенстване. Нужно е изтеглянето на кредит или намирането на „свежи пари“ от други източници, тъй като този вид стратегия е свързана със значителни инвестиции, които предприемачът обикновено не притежава. Възможни мотиви за избора на стратегията са: желание за намаляване на конкретни рисковете и/или избягване на неочаквани рискове, съпътстващи стартирането на бизнес със собствена идея („от нулата“); виждане, че съществуващият бизнес е доказал вече способността си да мотивира потребителите да купуват, че могат по-успешно да се контролират разходите и да се печели и т.н. Налице са и някои опасности: непра-

вилно местоположение на предприятието; наличие на обстоятелства, произтичащи от предходния собственик, които да са компрометирали дейността или да са съществували неетичния бизнес практики и незаконни действия. Предприемачът придобива персонала, стоките запаси, сградите и съоръженията, взаимоотношенията с банкови институции, както и текущите отношения с доставчици и клиенти. Придобиват се обаче и пасивите на фирмата.

Стратегия за стартиране на предприемаческа дейност чрез франчайзинг. Франчайзингът (Franchis) е особено популярна и удобна форма за навлизане в бизнес, който предприемачите не познават добре или нямат особено големи познания. Системата на франчайзинга представлява форма на лицензиране, чрез която собственикът на продукта, услугата или метода на производство получава възможност да ги разпространи чрез тези, на които предоставя лиценза. Срещу изключителното право на достъп за определен период от време, на определена територия придобиващият лиценза се задължава да плати определена парична сума и процент от брунтите продажби. Франчайзингът дава уникална възможност за добър, силен старт в бизнеса. Предприемачите могат да развият своята фирма, използвайки името на вече успешни стоки и услуги. За да бъде защитена търговската марка и имиджът на самата фирма, предоставяща стоката или услугата, започващите дейността си предприемачи получават допълнителна мениджърска, финансова, организационна и маркетингова подкрепа.

Стратегия за стартиране на семеен бизнес. Семейното предприемачество е важен, макар и често подценяван елемент на предприемачеството. Популярността на семейния бизнес непрекъснато нараства. Поради исторически създали се предпоставки в България липсват или са доста позабравени някои елементи на ценностната система и материалната култура, които предопределят успеха на различните форми на сдружаване за развитие на предприемачески бизнес – не само при малките, но и при големите фирми. Бюрокрацията, кризата и социално-икономическите проблеми предоставят възможност за засилване на интереса към семейния бизнес с надеждата за успешна професионална реализация, сигурност и удовлетворяване на определени потребности и ценности.

Стратегия за стартиране на предприемаческа дейност чрез директен маркетинг. Това е възможност за директен успех в предприемаческия бизнес, като се рискува по-малко начален капитал, а вниманието се насочва към предварително дефинирани потребителски групи от конкретен пазарен сегмент. При директния маркетинг предприемачът предоставя продукти или услуги на купувача, като атакува предварително определена група потребители чрез един или няколко източника за масово осведомяване (търсейки отговор по телефона, пощата, с лично посещение и др.).

Стратегия за стартиране на предприемаческа дейност чрез директни продажби. Директните продажби се осъществяват чрез директната, междуличностна комуникация с потенциален клиент, на база: идентифициране на потребителските нужди; определяне на продуктите, които могат да удовлетворят тези нужди; предоставяне

на потенциалния клиент на информация относно изгодата при ползване на предложения продукт; постоянно информиране на бъдещия потребител с цел напомняне и убеждаване; демонстрация на продукта и на неговите качества и предимства пред потенциалния купувач. При тази стратегия е необходимо да се извърши: адаптиране на съответна маркетингова концепция, определяне на веригата на добавената стойност на директните продажби, дефиниране на ролята на различните партньори при работа с потенциалните клиенти.

Стратегия за стартиране на предприемаческа дейност чрез създаване на кооперация. Въпреки че е юридическо лице, процедурите по регистриране на кооперация са опростени и позволяват гъвкавост и ефективност в бизнеса. Независимо от дяловите вноски, един член разполага с един глас. Наличието на редица недостатъци обаче, прави този вид стратегия не особено популярна.

Стратегия за стартиране на предприемаческа дейност чрез създаване на смесени/съвместни предприятия (Joint Venture). При този вид стратегия две или повече фирми обединяват своите усилия за постигането на цели, носещи печалба и ползи за всички страни. Правната форма на сдружаващите не е от голямо значение. Класически пример е създаването на смесено предприятие между „Дженеръл Електрик“ и „Корнинг Глас Уорк“ за съвместно експериментално производство на електрически крушки.

Стратегия за стартиране на предприемаческа дейност чрез виртуални предприятия. Това са обединения между смесени предприятия (множество предприемачи и фирми, включително конкуриращи се помежду си) с цел използване на бързо променящата се пазарна конюнктура. Например, едно предприятие произвежда определени компоненти от уникален тип компютри, друго предприятие – процесори, трето предприятие – кутии със захранване и вентилация, четвърто е търговец, чиито клиенти търсят точно този тип компютри. До изчерпване на търсенето четирите компании могат да създадат виртуално предприятие, след което всеки от партньорите да продължи да осъществява обичайната си дейност.

Стратегия за стартиране на предприемаческа дейност чрез сливане, отделяне, диверсификации и ограничаване на дейността. Предприемаческата дейност може да бъде реализирана и чрез динамични изменения в съществуващи предприемачески бизнес единици:

Сливане на дейността – на две или повече предприемачески фирми (обединяване на ресурси, способности и усилия с цел увеличаване на продажбите, производствените възможности, конкурентните предимства и др.). Сливането може да протече по два начина: с цел диверсификация (за разнообразяване на общата дейност на предприемачи, работещи в различни области) и с цел специализация (обединяването е между предприемачи от един и същ или сходен бизнес).

Отделяне – вътрешни предприемачи се отделят от съществуващи предприятия с цел осъществяване на самостоятелна външна предприемаческа дейност, т.нар.

“спин-оф” компании, които в повечето случаи стават акционери на компаниите, от които се отделят.

Диверсификация – осъществява се дейност извън основния предмет на дейност на предприемаческата фирма.

Ограничаване на дейността – собствениците закриват или продават предприемаческите предприятия.

Стратегия за стартиране на предприемаческа дейност чрез е-търговия, дот-ком бизнес (Dot.Com) и електронен маркетинг, ориентиран към потребителите (eCRM). В кибернетичното пространство съществуват редица възможности за онлайн предприемачески бизнес (е-търговията, дот-ком бизнес и др.) при размяна на информация на бездокументна основа чрез Интернет.

Стратегия за стартиране на предприемаческа дейност чрез използване формите за подкрепа на предприемачеството и дребния бизнес. Опитът на развитите индустриални страни в областта на подкрепата на предприемачеството и дребния бизнес може да бъде приложен и у нас – разработване на нови модели за осъществяване на национална политика и създаване на инфраструктура, подкрепяща индустрията, технологиите, изследователската дейност и подпомагане на предприемачеството и дребния бизнес.

4.5. Разработване на предприемаческа стратегия

В сферата на стратегическото управление разработването на предприемаческата стратегия се основава на три предположения (Ewing Marion Kauffman Foundation, 2016, December 6):

- съществуват значителни различия между новосъздадените предприемачески предприятия и действащите предприятия;
- тези различия се отнасят както до начина, по който предприемачите се конкурират, така и до източниците на конкурентни предимства;
- теоретичните постановки, изведени на база стратегии, прилагани от съществуващите предприятия, много често са неприложими за новосъздаващи се формирования.

Какви са тези различия и какво е значението им за предприемаческите стратегии?

Справяне с ограничените ресурсите. Първоначалните капитали и ресурси са ключов фактор за дефиниране на предприемаческата стратегия, за операционализиране на процеса по осигуряване и използване по специфичен начин на ресурсните комбинации – особено при стартирането на бизнеса. За разлика от функциониращите предприятия, новосъздаваните предприятия често започват с малко ресурси и са изправени пред много предизвикателства, които намаляват шансовете им за оцеляване и успех. Предприемачите се опитват да се справят с недостига на ресурси – недостатъчно партньори, ограничен финансов капитал, слабо присъствие на пазара и др. За целта, те:

Първо, се стремят да установят партньорства с утвърдени предприятия и институции, за да придобият финансов капитал (Katila, Rosenberger, & Eisenhardt, 2008), да си осигурят „ментори“ и знания, свързани с бизнес моделите и комерсиализиращите технологии (Hsu, 2006), за изградят мрежи за достъп до бъдещи ресурси (Ozcan, & Eisenhardt, 2009) и социалното положение (Pollack, & Gulati, 2007).

Второ, се опитват да си осигурят финансови ресурси от външни източници – напр. чрез нискоразходни дейности за убеждаване на частни лица и други предприятия да инвестират в бизнеса (Zott, & Huy, 2007).

Трето, се придържат към реалностите на средата, ограничена от ресурсите. Предприемачите импровизират и прекомбинират елементи и ресурси, пренебрегнати от другите (Powell, & Baker, 2007).

Създаване на пазари. Въздействие върху разработването на предприемаческата стратегия оказва и фактът, че пазарът все още е само на концептуално ниво. За разлика от функциониращите предприятия, предприемачът трябва да намери начин да създаде пазар, несъществуващ към момента на стартиране на бизнеса. Налице е риск продуктите и услугите да не се приемат добре. За успеха на предприемаческата стратегия е необходимо не само постигането на добро приемане от клиентите, но и формирането на съвкупност от последователи (най-често фирми, опериращи на свързани пазари) и освобождаване на пространство за новите продукти (Wein, Heinze, & DeSoucey, 2008). Този вариант на подход за стартиране разработването на стратегията се използва от предприемачите, за да се изгради реална инфраструктура и постигне познавателно разбиране за новите пазари, които ще се създават и развиват.

Разпознаване на възможностите. Спецификата на разработване на предприемаческата стратегия зависи и от естеството на възможностите, с които предприемачът се сблъсква. За разлика от предприятията, опериращи на утвърдени пазари, предприемачите стартират в пазарна среда, характеризираща се с несигурни технологии, неясни продукти, недефинирани възможности и търсене на клиенти (Benner, & Tripsas, 2012). Поради тази причина ефективните предприемачески стратегии следва да са насочени към учене и адаптиране в неясна среда, така че предприемачите да могат да избират и използват най-ценните възможности (Gavetti, & Rivkin, 2007), т.е. да променят своите стратегии и структури (стратегия „Непрекъснат морфинг“) (Rindova, & Kotha, 2001), да развиват евристичен подход за преследване на възможностите за растеж (стратегия „Прости правила“) (Bingham, & Eisenhardt, 2011) или да изпробват предлагане на нови продукти и услуги на клиентите (стратегия „Целенасочено експериментиране“) (Murray, & Tripsas, 2004). Вместо да се съсредоточат върху цената на акциите или пазарния дял, те често се фокусират върху преследването на цели – например разработване на бизнес модел (Zott, & Amit, 2007) или постигане на пазарно съответствие на продукта (Zott, & Amit, 2008). По принцип, предприемачите използват тези стратегии за разрешаване на въпроса с неопределеността и да „уловят“ краткотрайните пазарни възможности. Факторът „време“ играе съществена роля. Практи-

ката показва, че хората реагират отрицателно при забавяне темповете на растеж на печалбите и същевременно – реагират положително при забавяне на загубите (Frederick, Loewenstein, & O'Donoghue, 2002). Предприемачите базират решенията си отчасти на своите очаквания за бъдещи резултати, поради което е важно да се разбере как те обработват информацията за времето (Ancona, Goodman, Lawrence, & Tushman, 2001). По подобие на инвестиционните решения (Souder, & Bromiley, 2012), използването на възможността включва краткосрочни избори, от които се очаква, макар и негарантирана, финансова възвращаемост в бъдеще. Моментът на очакваната възвращаемост формира субективната оценка и предпочитанията на предприемача, което е особено важно предизвикателство за стартиращите начинания, тъй като предприемаческите предприятия обикновено не разполагат с бизнес история (минали резултати).

Решения или преценки. Подходът при разработването на предприемаческата стратегия завиди от начина, по който ще бъдат отразени в нея преценките и решенията на предприемача, както и социалният и икономическият контекст, в който те са направени/взети. Представителите на нормативната теория считат, че предприемачите трябва да оптимизират познавателните си ресурси, за да направят информирани рационални преценки. Дескриптивната теория твърди, че вземането на решения на практика протича по друг начин (Simon, Houghton, & Aquino, 2000). Трета група изследователи твърди, че преценката и вземането на решения при предприемача става на принципа на „черната кутия“, без да разглеждат самия процес на вземане на решение (Foss et al., 2007). Четвърта група разглеждат преценките и вземането на решения като организиран набор от линейни процеси (Herron, & Sapienza, 1992) или като взаимно-заменяеми конструкции (McKelvie, Haynie, & Gustavsson, 2011). Преценките обаче се различават от решенията по редица начини. Преценката се отнася до оценяване, преценяване и формулиране на извода за събитията (резултатите) и какви ще бъдат реакциите спрямо тези резултати (Hastie, 2001). Решенията се свързват с избора на един или повече варианти на действие спрямо други. Те представляват комбинации от ситуации и поведения, които включват (Hastie, 2001):

- а) варианти на действие (за избор и алтернативи);
- б) вярвания за обективни състояния, процеси и събития в света (включително състояния на изхода и средства за постигането им);
- в) желания, ценности или ползи, които описват последствията, свързани с резултатите от предприемаческите действия.

На тази база, поредицата от вземани решения, свързани с разработването на предприемаческата стратегия, описва алгоритъма по идентифициране, оценка и избор на вариант на действие, основаващ се на комбинации, които могат да изведат предприемача до пазара. Действията се отнасят до резултатното поведение в отговор на решението за преценка при несигурност (McMullen, & Shepherd, 2006). Тъй като в повечето случаи предприемачите разработват предприемаческата си стратегия при ог-

раничения относно способността си да правят изчерпателни анализи и да знаят със сигурност предимствата на тези анализи (Fiske, & Taylor, 1991), те разчитат на преценките си за достатъчност.

Разработването на предприемаческата стратегията зависи от начина на формиране на преценките и решенията и по-конкретно – до каква степен ситуационните фактори (информационна съвместимост/неяснота, сложност, време/скорост и др.) и индивидуалните фактори (познавателен капацитет, способност за обработка на информацията, уместност на задачата, мотиви/намерения и др.) оказват въздействие върху избора на вида предприемаческа стратегия и на начина на разработването ѝ. В този контекст решенията отразяват по-скоро набора от динамични, слабо свързани, прекъснати познавателни и поведенчески процеси, а не систематичния, линеен и рационален процес, предполагащ обективно и изчерпателно разглеждане, анализиране и оценяване на информацията, използвана в процеса на разработване на предприемаческата стратегия.

Разработването на успешна предприемаческа стратегия е сложен вероятностен процес. Динамиката в средата създава допълнителни усложнения, които затрудняват нейната реализация. При всички положения обаче вероятността за постигане на предприемачески успех нараства, ако предварително бъдат съобразени различията в отправните точки, в начините на моделиране на стратегическия ориентир при двата вида предприятия (новосъздадени и функциониращи), в принципните постановки и въздействия върху процеса на разработване на техните стратегии и на тази база – избягване на механично привнасяне на технология и етапи на планиране.

Независимо от особеностите при отделните варианти на предприемачески разсъждения и предприемаческо поведение, може да се изведе един обобщават алгоритъм от стъпки, изпълващ съдържанието на процеса по разработване на предприемаческата стратегия:

1) **Стратегически анализ.** Набира се и оценява многопосочна информация за средата. При придобиване на вече съществуващо предприятие приоритетно се анализират вътрешните фактори. Тяхната оценка е отправна точка за анализ на външната среда. При положителна оценка, т.е. идентифициране на потенциал за усъвършенстване на вътрешните процеси и мениджмънта или по-добро използване на ресурси и човешки фактор, се прави скрининг и задълбочен анализ на външната среда. Неблагоприятната оценка на вътрешната среда, ако не откаже предприемача да купува, ще отложи момента на придобиване и ще се изчака промяна на ситуацията (рязко понижаване на покупната среда, поява на потенциални партньори, промяна на пазарните тенденции и др.). При стартирането на нов бизнес се препоръчва отправна точка на анализа да бъде пазарът. Проучването на клиентите все повече следва да се базира не на явните, а скритите потребности. Като втора стъпка е анализиране на конкурентите, паралелно с новостите в сферата на науката (ако бизнесът е на границата на иновативността или е идея за тотално нов вид бизнес). На следващ етап се прави анализ на макросреда и въз-

можностите за подкрепа от съответна национална инфраструктура. В крайна сметка се оценява взаимодействието между факторите на средата и се концептуализира възможно най-доброто поведение за предприемаческото предприятие.

2) **Формулиране на мисия и цели.** В резултат на изводите от стратегическия анализ, идентифицираните възможности и концепцията за бизнеса се формулират мисията, целите и подцелите на предприемаческото предприятие. Това е най-същественният момент от разработването на предприемаческата стратегия, тъй като чрез мисията и целите се представят намеренията, интересите и вижданията както на предприемачите, така и на целия управленски екип на предприятието.

3) **Разработване на проектостратегия.** Първоначалният вариант на стратегията изисква отчитането на всички фактори (персонал, материално-веществени ресурси, финанси, връзки, информация и др.) и метрифицирането на оценката – по отношение на време и пространствени параметри. Формулират се оценъчни критерии, показатели и скали. Прецизира се значимостта на отделните критерии и показатели, на чиято база приносът им се дефинира като равно- или разноточен (претегля се с теглови коефициенти за тежест). Извършват се оценъчни процедури за адекватност, ресурсоосигуреност и ресурсоемкост, приложимост и потенциал за печалба и растеж. При неблагоприятни или ненапълно приемливи оценки, се прави предефиниране, препроектиране и отново – оценяване. Алгоритъмът се повтаря до постигането на приемлив общофункционален стратегически вариант за действие на предприемача.

4) **Разработване на окончателен вариант на конкретната предприемаческа стратегия.** Пристъпва се към последващо конкретизиране на стратегическите намерения и се разработва програма за действия. На нейна база в последствие се разработва предприемаческият план.

III. Ключови думи

- предприемаческо управление;
- фази на предприемаческото управление;
- методи на предприемаческо управление;
- предприемачески прозорци;
- предприемачески стратегии;
- разработване на предприемачески стратегии.

IV. Резюме на темата

Предприемаческото управление представлява съвкупност от действия и поведение на предприемача и неговия екип, които осигуряват динамичност и адаптивност на прилаганите управленски методи и техники и създават „формулата на успеха“ на конкретното предприятие. Това е проактивен, ориентиран към възможностите и действия-

та начин на управление, търсещ и пораждащ промяната. Спецификата на предприемаческото управление произтича от факта, че при него се осъществяват едновременно типични управленски и специфични предприемачески функции.

Един от най-важните проблеми е намирането и използването на подходящи методи и инструментариум за предприемаческо управление на предприятието. Много често предприемачите управляват своя бизнес интуитивно, учейки се от грешките и успехите си. С течение на времето обаче те разбират, че е необходима промяна в стила на управление, че трябва да се използват подходящи управленски методи и правят оценки, насочени към поддържането на ефективно предприемаческо управление.

Предприемаческият прозорец обхваща ограничен период от време, през който предприемачът може да идентифицира и да се възползва от временната възможност за бизнес успех, преди периодът да изтече и прозорецът да се затвори. Разграничението между отделните предприемачески прозорци се прави въз основа на параметрите: симптоми на съществуване, време на отваряне, време за използване, експлоатация на ефектите от отварянето и изчерпване. Те се систематизират в няколко групи и се класифицират на следните видове: традиционни, „вечни“ и предприемачески прозорци на прехода към пазарно стопанство.

Общата рамка на предприемаческата стратегията включва: основни параметри на предприятието; стратегически анализ; мисия, цели, подстратегии и задачи; и програма за изпълнение на предприемаческата стратегия. Върху предприемаческите стратегии съществено отражение оказва спецификата на самата дейност. В световната практика са познати и се прилагат разнообразни предприемачески стратегии, които могат да бъдат групирани и систематизирани по конкретни признаци: от гледна точка на обекта, за който се разработват стратегиите, според сферата на дейностите, които покрива съответната стратегия, характера на стратегията, начина на действие на стратегията, „гранд“ стратегии, при отчитане на отделните варианти за стартиране на бизнес, както и класически предприемачески стратегии (според Портър). Алгоритъмът от стъпки по разработване на предприемаческата стратегия включва: стратегически анализ, формулиране на мисия и цели, разработване на проектостратегия и разработване на окончателен вариант на конкретната предприемаческа стратегия.

V. Препоръчана литература

- Ancona, D., Goodman, P., Lawrence, B., & Tushman, M. (2001). Time: A new research lens. *Academy of Management Review*, 26(4), 645-663. doi:10.2307/3560246.
- Baker, T., & Nelson, R. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.
- Benner, M., & Tripsas, M. (2012). The influence of prior industry affiliation on framing in nascent industries: The evolution of digital camera. *Strategic Management Journal*, 33, 277-302.

- Bingham, Ch., & Eisenhardt, K. (2011). Rational heuristics: the 'simple rules' that strategists learn from process experience. *Strategic Management Journal*, 32 (13), 1437-1464.
- Brazeal, D., & Krueger, N. Jr. (1994). Entrepreneurial potentials and potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 91-104.
- Drucker, P. (1986). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper & Row.
- Entrepreneurial Strategy*. (2016, December 6). Ewing Marion Kauffman Foundation. Retrieved December 16, 2017 from <https://www.kauffman.org/microsites/state-of-the-field/topics/management-organization-and-strategy/entrepreneurial-strategy>.
- Fiske, S., & Shelley, T. *Social Cognition*. New York: McGraw-Hill, 1991.
- Foss, K., Foss, N., & Klein, P. (2006). *Original and Derived Judgment: An entrepreneurial theory of economic organization*, Retrieved December 16, 2017 from CEMS reading list.
- Gavetti, G., & Rivkin, J. (2007). On the origins of strategy: Action and cognition over time. *Organization Science*, 18, 420-439.
- Hastie, R. (2001). Problems for judgment and decision making. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 653-683.
- Herron, L., & Sapienza, H. (1992). The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17, 49.
- Hisrich, R., & Peters, M. (2001). *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill Publishing Co.
- Hsu, D. (2006). Venture Capitalists and Cooperative Start-up Commercialization Strategy. *Management Science* *Management Science*, 52.2, 204-219.
- Katila, R., Rosenberger, J., and Eisenhardt, K. (2008). Swimming with Sharks: Technology Ventures, Corporate Relationships, and Defense Mechanisms. *Administrative Science Quarterly*, 53.2, 295-332.
- Mansoori, Y. (2015). *Entrepreneurial Methods*. Report number: L2015:079. Gothenburg: Chalmers University of Technology.
- McKelvie, A., Haynie, J., & Gustavsson, V. (2011). Unpacking the uncertainty construct: Implications for entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 273-292.
- McMullen, J., & Shepherd, D. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
- Murray, F., & Tripsas, M. (2004). The Exploratory Processes of Entrepreneurial Firms: The Role of Purposeful Experimentation. *Business Strategy Over the Industry Life Cycle*. Ed. Baum, J., & McGahan, A. JAI-Elsevier, 45-75.
- Ozcan, P., & Eisenhardt, K. (2009). Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 52(2), 246-279.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2006a). Profiting from evidence-based management. *Strategy & Leadership*, 34(2), 35-42.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2006b). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Harvard Business Press.

- Pollack, T., & Gulati, R. (2007). Standing out from the crowd: the visibility-enhancing effects of IPO-related signals on alliance formation by entrepreneurial firms. *Strategic Organization*, 5(4), 339-372.
- Price, R. (2011, October 24). *What is entrepreneurial management?* Roadmap To Entrepreneurial Success. Global Entrepreneurship Institute. GCASE – Global Community for Advancing Studies on Entrepreneurship. Retrieved December 21, 2017 from <https://news.gcase.org/2011/10/24/what-is-entrepreneurial-management/>.
- Rindova, V., & Kotha, S. (2001). Continuous morphing: Competing through dynamic capabilities, form and function. *Academy of Management Journal*, 44, 1263-1280.
- Shane, Fr., Loewenstein, G., & O'Donoghue, T. (2002). Time discounting and time preference: A critical review. *Journal of Economic Literature*, 351-401.
- Simon, M., Houghton, S., & Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 113-134.
- Souder, D., & Bromiley, Ph. (2012). Explaining temporal orientation: Evidence from the durability of firms' capital investments. *Strategic Management Journal*, 3(5), 550-569.
- Stevenson, H., & Jarillo, J. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.
- Stevenson, H. (2006). *A Perspective on Entrepreneurship*. Harvard Business School, 1-13.
- Sull, D. (2004). *Disciplined Entrepreneurship*. MIT Sloan Management.
- Weber, K., Heinze, K., & DeSoucey, M. (2008). Forage for Thought: Mobilizing Codes in the Movement for Grass-fed Meat and Dairy Products. *Administrative Science Quarterly*, 53(5), 529-567.
- Zott, Ch., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181-199.
- Zott, Ch., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.
- Коев, Й. (2002). *Основи на предприемачеството*. Варна: Стено.
- Коев, Й., Добрев, Д., Владова, К., & Нарлев, Ю. (2014). *Предприемачество и МСП*. Варна: Наука и икономика.
- Кънев, П., & Христова, В. (2011). *Предприемачество*. Свищов: АИ Ценов.
- Маринов, Г., Велев, М., & Гераскова, О. (2001). *Икономика на предприемаческата дейност*. София: Информа Интелект.
- Пантелеева, И. (2013). *Управление на иновациите в индустриалното предприятие*. Свищов, кн. 69, Библ. „Образование и наука”, Свищов: АИ Ценов.
- Стартиращият предприемач*. Тема 6. Opencourse-entrepreneurship. Колеж по мениджмънт, търговия и маркетинг, Retrieved December 19, 2017 from https://www.mtmcollege.org/obuchenie/opencourse-entrepreneurship/E_Entrepreneur/.

Тужаров, Хр. (2009). *Тотално управление на качеството*. Retrieved December 22, 2017 from <http://tuj.asenevtsi.com/TQM2009/TQM031.htm>.

Христова, В., & Стоянов, В. (2015). *Предприемачеството – теоретични основи и практически измерения*. Велико Търново: Ай анд Би.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. Какво представлява предприемаческото управление?
2. В какво се състои разликата между предприемача мениджър и мениджъра администратор?
3. На какво се дължи спецификата на предприемаческото управление?
4. Каква е целта на предприемаческото управление?
5. Кои са най-често използваните методи за предприемаческо управление?
6. По какъв начин фазите на жизнения цикъл на предприемаческото предприятие оказват влияние върху предприемаческото управление?
7. Какво представлява предприемаческият прозорец?
8. Какви видове предприемачески прозорци можете да разграничите?
9. Кои са основните елементи на предприемаческата стратегия?
10. Какви видове предприемачески стратегии могат да използват предприемачите и какво е тяхното съдържание?
11. Какво включва алгоритъмът от стъпки по разработване на предприемаческата стратегия?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

1. Потенциален предприемач проучва състоянието на пазара и установява две ситуации. Опитайте се да идентифицирате предприемаческите прозорци при ситуации със следния профил:

Ситуация А. На пазара се предлагат хранителни продукти с традиционен състав. За формиране на поносима цена, производителите добавят голям брой консерванти, мазнини и захари. Опаковките не предполагат в достатъчна степен атрактивност на пазара. Налице е търсене на здравословни храни, на малко по-висока цена, включително позитивно намерение за купуване при предлагане на комбинация от различни видове здравословни храни като пакет от разнородни изделия. Как оценявате възможността да се предлага пакети от здравословни храни на по-висока цена или покупка на разширен пакет от същите с отстъпка в цената? Развийте идеята!

Ситуация Б. На пазара се предлагат хранителни продукти с традиционен състав, опаковка и продажба в търговската мрежа, при широк обхват на таргет групата потребители. Налице е търсене от млади хора (включително на родители) на опреде-

лена група храни с по-различен състав, атрактивни разфасовка и опаковка, както и по-удобен и бърз начин на доставка, вместо от търговска мрежа. Неудовлетворените потребности са установени за таргет група от деца и млади хора – през периода на придобиване на определена степен на образование (7-19 г.) и активно пътуващи (20-29 г.). Възможно ли е да се приготвя пакет от бързо оборотни храни и храни с по-голяма трайност, като комбинация за поне три-или четиристепенно меню? Развийте идеята!

✓ Кой от двата предприемачески прозореца има по-голям потенциал за успешно стартиране на бизнес? Защо?

✓ Ако и двата предприемачески прозореца имат потенциал за успешно стартиране на бизнес, кой от двата предполага по-бърз начален растеж? Защо?

2. Правите проучване на пазара и идентифициране двете ситуации, посочени в задание 1. Основните изводи от него са:

Ситуация А:

Ситуация Б:

Вие притежавате опит като ръководител на отдел „Производство“ в предприятие, функциониращо в същия отрасъл, и сте водили многократни разговори с двама Ваши приятели с опит в търговията със селскостопански изделия, склонни да развият собствен бизнес и да инвестират всеки от тях по 30 000 лв. Вие разполагате с 50 000 лв. собствени средства и 1 дка земя, извън населено място, на който е построена само една сграда, почти разрушена. При намерение за стартиране на бизнес, посочете какви допълнителни ресурси е необходимо да си осигурите и какви позитивни характеристики на средата ще са благоприятни за Вас, за да започнете бизнес? (посочете в табл. 1).

Таблица 1

Ситуация А	
Възможности за допълнителни ресурси	Позитиви в средата
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
Ситуация Б	
Възможности за допълнителни ресурси	Позитиви в средата
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

Кой вид предприемаческа стратегия ще изберете да разработите? Обосновете се.

Ако трябва да оцените проекта на предприемаческа стратегия, проиграйте процеса на оценяване при рамка на условията, конструирани в таблица 2.

Формулирайте възможни критерии, с оглед тяхната тежест в групата критерии.

Таблица 2

Група критерии	Тежест (група)	Критерии				Тежест (критерии)
Знания опит на предприемача	8					3
						5
						2
						9
Ресурсна осигуреност	6					8
						5
						7
						4
						8
Адекватност	9					8
						5
						10
						4
Приложимост	10					6
						4
						5
						9
Потенциал за печалба и растеж	7					8
						6
						9
						10
Стратегия						
Скала за оценка	0 – 1,99	2,00 – 4,99	5,00 – 6,99	7,00 – 8,99	9,00 – 10,00	
	<i>неприемлива</i>	<i>силнорискова</i>	<i>рискова</i>	<i>слаборискова</i>	<i>атрактивна</i>	
Вариант за избор	Отхвърля се.	<input type="checkbox"/> Отхвърля се. <input type="checkbox"/> Преработва се. <input type="checkbox"/> Стартира се разработване.	<input type="checkbox"/> Отхвърля се. <input type="checkbox"/> Преработва се. <input type="checkbox"/> Стартира се разработване.	<input type="checkbox"/> Отхвърля се. <input type="checkbox"/> Преработва се. <input type="checkbox"/> Стартира се разработване.		Стартира се разработване.

В зависимост от стойността на оценката, вземете решение за предприемаческо действие. Какво ще бъде то?

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. При стартиране на предприемаческа инициатива за пазарно предлагане на иновационни резултати, създадени от други, предприемачът прилага:
 - стратегия на лидерство;
 - стратегия на бърз растеж;
 - стратегията на съзидателна имитация;
 - предприемаческо джудо.

2. Периодът от време, през който предприемачът може да идентифицира и да се възползва от временна възможност за бизнес успех, преди периодът да изтече представлява:
 - предприемаческа стратегия;
 - предприемачески прозорец;
 - предприемачески метод.

3. За намирането на начин за управление на несигурността при създаването на нов продукт, услуга, процес, технология, пазарен подход към клиентите и др., е подходящо предприемачът да използва следния метод за управление на предприемаческото предприятие:
 - Lean метод;
 - дисциплинирано предприемачество;
 - предписващо предприемачество;
 - проектно мислене.

4. Съвкупността от действия и поведение на предприемача и неговия екип, осигуряващи динамичност и адаптивност на прилаганите управленски методи и техники и създаващи „формулата на успеха“ на конкретното предприятие, може да се дефинира като:
 - предприемаческо планиране;
 - предприемаческо управление;
 - предприемачески иновиране.

5. Основната цел на предприемаческото управление е:
 - стабилизиране на финансовото състояние;
 - привличане на нови клиенти;
 - непрекъснато търсене на нови възможности;
 - разрастване на бизнеса.

6. За максимално синтезирано представяне на най-важните характеристики и параметри на предприемаческата култура може да се използва следният метод за управление на предприемаческото предприятие:
- диаграма на Ишикава;
 - метод „Бриколаж“;
 - културална паяжина;
 - метод „Бриколаж“;
 - Lean метод.
7. При кой метод за управление на предприемаческото предприятие на предприемачът не придобива нови, а използва наличните физически и интелектуални ресурси, комбинирайки ги по нов начин и в нови съотношения за разрешаването на възникнали (нови) проблеми, за идентифицирането на нови възможности:
- проектно мислене;
 - културална паяжина;
 - Lean метод;
 - метод „Бриколаж“;
 - диаграма на Ишикава.
8. Според сферата на дейностите, които покрива предприемаческите стратегии се разграничават на следните видове:
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> иновационни; | <input type="checkbox"/> маркетингови; |
| <input type="checkbox"/> производствени; | <input type="checkbox"/> настъпателни; |
| <input type="checkbox"/> динамични; | <input type="checkbox"/> инвестиционни. |
9. Към „вечните“ предприемачески прозорци се отнасят следните видове:
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> неочакваното; | <input type="checkbox"/> конвергенцията; |
| <input type="checkbox"/> удобството; | <input type="checkbox"/> протестната нужда. |
10. Кой вид предприемаческа стратегия ще предпочете да използва предприемачът, ако се стреми своевременно да запълни пазарните празноти, резултат от непривлекателността им за големите предприятия и да се специализира към конкретни пазарни потребности?
- стратегия на бърз растеж;
 - стратегия на пазарната ниша;
 - стратегията на съзидателна имитация.

ТЕМА V

ФИНАНСОВО-СЧЕТОВОДНИ АСПЕКТИ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО

I. Въведение в учебната тема

Учебната тема „**Финансово-счетоводни аспекти на предприемачеството**“ цели получаване на познания относно финансирането на предприемаческата дейност, счетоводна политика на предприемаческото предприятие и финансовите отчети, които предприемачите изготвят и представят на широкия кръг потребители на съдържащата се в тях финансово-счетоводна информация.

След нейното обучаемите ще могат:

- да дефинират финансирането като съдържание, обхват и специфика;
- да познават принципите на финансиране;
- да идентифицират източниците на финансови ресурси на предприемаческото предприятие;
- да дефинират съдържането и обхвата на счетоводната политика;
- да дефинират същността, съдържанието и структурата на финансовите отчети;
- да познават нормативната уредба, свързана с изготвянето и представянето на финансовите отчети;
- да познават изискванията при изготвяне и представяне на финансови отчети;
- да опишат изисквания към съдържанието на финансовите отчети.

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Финансиране на предприемаческата дейност. Източници и принципи на финансиране.
2. Счетоводна политика на предприемаческото предприятие.
3. Изготвяне и представяне на финансови отчети. Структура и изисквания към финансовите отчети.
4. Изисквания към съдържанието на финансовите отчети.

II. Съдържание на учебната тема

5.1. Финансиране на предприемаческата дейност. Източници и принципи на финансиране

Въпросът за финансирането на бизнеса често плаши и затруднява и най-амбициозните предприемачи. Неслучайно те определят достъпа до финансиране като втория по важност (след липсата на платежоспособно търсене) фактор, който ограничава растежа на техния бизнес. Това е разбираемо, тъй като всеки един проект може да бъде реализиран само при условие, че е обезпечен финансово.

Финансирането на малкото предприятие е *съвкупност от решения и действия за осигуряването му с необходимите капитали за създаването на предприятието, за нормалното му функциониране и за неговия растеж*. Финансирането намира най-пълно отражение във финансовата дейност на фирмата, която обхваща набавяне на капитал от вътрешни и външни източници, извеждане на капитал в рамките на фирмата и навън, реструктуриране на капитала и освобождаване на капитал.

При финансиране на предприемаческата дейност е важно да се спазват няколко принципа:

✓ първо, разходът на наличния капитал да съответства на потребностите при нормална производствена дейност на предприятието. Това предполага да е налице лесен достъп до източници за покриване на временния недостиг на капитал поради сезонност, цикличност, необходимост от разширение на производството и др.;

✓ второ, чрез финансирането да се осигури оптимална структура на капитала (собствен към дълготраен привлечен капитал);

✓ трето, направленията на използване на собствените средства трябва да бъдат съобразени със скоростта на оборота на активите, които се финансират. От този принцип произтича изискването ДМА да се финансират главно за сметка на дългосрочни кредити, а не за сметка на печалбата;

✓ финансирането с вътрешни източници трябва да има предимство. Ако те са недостатъчни, тогава да се ползват заеми;

✓ използването на привлечен капитал изисква много внимателен анализ на риска, свързан с вероятността да не са налице парични (или бързо ликвидни) средства за плащанията на падежа и погасяването на главницата, или материалните гаранции да са в такива размери, че при неизпълнение на кредитния договор предприятието да фалира.

Осигуряването на подходящо финансиране изисква:

- да се познават възможните източници на финансиране;
- да се определи размерът на необходимото финансиране;

- да се определи от кои източници и в какви размери да бъде осигурено финансирането.

Потребността от финансиране включва сумите, необходими за:

- придобиване на нови дълготрайни активи;
- погашения (лихви и главници) по банкови заеми;
- плащания на лизингови вноски;
- плащания на дивиденди (разпределение на печалбата);
- увеличение на краткотрайните активи (вкл. запаси, вземания и парични средства);
- намаление на текущата задлъжнялост и пр.

Общата потребност от средства може да се раздели на дългосрочно и краткосрочно използване на средствата (в зависимост от срока, за който се използват). След като се изясни потребността от средства, фирмата трябва да реши от какви източници да си осигури необходимото финансиране. Тя трябва да избира между описаните по-долу.

Изборът на най-подходящия начин на финансиране е сложен проблем. В това отношение малките фирми могат да следват някои правила:

- Съответствие между срока на инвестиране и финансиране. Това означава, че инвестиции на фирмата в дълготрайни активи трябва да се финансират с дългосрочни източници на средства, а краткотрайните активи – с краткосрочни. Тъй като фирмата трябва да поддържа положителен нетен оборотен капитал, една част от краткотрайните активи трябва да се финансират от дългосрочни източници.

- Финансирането с вътрешни източници и средства на настоящите собственици трябва да има предимство. Вътрешните източници включват неразпределената печалба и амортизациите. Те трябва да се използват най-напред при финансирането на фирмата. Ако те са недостатъчни, собствениците могат да инвестират допълнително свои средства. Ако и те не могат да покрият нуждите от финансиране, тогава фирмата може да използва заеми.

- Изборът на източник на финансиране трябва да се определя от потребността, респ. начина на използване на средствата.

- Финансирането зависи от фазата на жизнения цикъл на фирмата. На фаза “стартиране” възможността за финансиране е най-ограничена. Тук подходящите и често единствено възможни източници са средствата на собствениците, средства, получени от приятели и роднини, лизинг и средства по различни програми за подпомагане на бизнеса. В по-редки случаи е възможно да се получи финансиране от индивидуални инвеститори или фондове за рисков капитал. На фаза “утвърждаване” фирмата изгражда позиции на пазара, привлича по-постоянни клиенти и бизнес партньори. Тук приоритетни източници на финансиране освен посочените дотук са и търговският кредит и банковите заеми. На фаза “растеж”, когато фирмата бързо разширява своя пазар, потребността от капитал нараства. За финансиране на растежа най-подходящи са неразпределената печалба, финансиране от индивидуални инвеститори, фондове за рис-

ков капитал, лизинг и дългосрочни заеми. На фаза "зрялост" нуждите от външно финансиране намаляват, но фирмата може да използва всички източници на финансиране.

Един от основните проблеми пред малките предприятия е как да бъде осигурен необходимия капитал. Това става чрез вземане на финансиращи решения. Финансиращите решения са свързани с това от какви източници да бъде осигурен капиталът (средства на собствениците, неразпределена печалба, амортизации или различни заеми и други външни източници) и в какво съотношение. Финансирането може да бъде дългосрочно или краткосрочно.

Първата стъпка е да се изяснят достъпните източници на средства. Съществуват два основни типа финансиране – дълг и собствен капитал. При финансирането с дълг финансирането е под формата на заем. Средствата се предоставят от кредитора за определен период, след който трябва да се върнат, като обикновено се заплаща и лихва за ползването им. При финансирането с дълг кредиторът не придобива част от фирмата т.е. не става неин собственик. Налице е данъчна изгода (лихвите се признават за разход и намаляват платените данъци). Основен недостатък е, че средствата трябва да се връщат, като по-големият размер на заемите увеличава риска от неплатежоспособност и фалит. При финансиране със собствен капитал последният се осигурява от собствениците. Тук няма задължение да се върнат средствата след изтичане на определен период.

Собствен капитал. Това е основен начин на финансиране на малките предприятия. Формира се за сметка на лични средства на собствениците или съдружниците под формата на вноски на участниците във фирмата (собствено финансиране) и за сметка на неразпределената печалба, получена от стопанската дейност (самофинансиране). Възможностите на малкото предприятие само да осигурява собственото си развитие определя степента на неговата самостоятелност и независимост. Високият дял на собственото финансиране обаче може да говори за неефективен бизнес и труден достъп до външни източници на финансиране. Използването на част от печалбата е типична форма на **самофинансиране**, предпочитана от мнозинството малки предприятия. Високият дял на самофинансирането може да се обясни със стремежа на фирмите да намалят риска от изпадане в неплатежоспособност, както и с по-високата норма на доходност при инвестиране на остатъчната печалба в бизнеса, вместо в други направления на финансовия пазар. Самофинансирането зависи преди всичко от характера на провежданата данъчна политика. Собствен източник на финансиране са и **амортизациите**. Макар и формално да се водят като разходи, на практика при тях няма плащания на пари. Използването на собствен капитал намалява риска от изпадане в неплатежоспособност поради възможността да се намалят капиталовите разходи, които не са точно фиксирани с някакъв договор. Сравнително висока е сигурността на финансирането на планираните инвестиции. Същевременно фирмата се лишава от данъчен ефект поради това, че капиталовите разходи по собствения капитал не намаляват облагаемия с данък печалба доход. Използването на повече собствени средства за фи-

нансиране повишава значително кредитонадеждността на предприятието. По такъв начин възможностите за привличане на заемни средства нарастват.

Дългово финансиране. То става чрез използване на различни форми на кредита. Основни негови *предимства* са: намаляване на облагаемия доход на предприятието с част или целите разходи по привлечения капитал, бързо приспособяване към стопанската конюнктура, налагаща мобилизиране на допълнителен капиталов ресурс, използване на капитал с по-ниска цена от тази на собствения капитал и запазване на правата на собственост в предприятието. Като *недостатъци* могат да се идентифицират следните: наличие на риск от изпадане в неплатежоспособност поради плащане на лихви и вноски по главницата на точно определени дати в предварително договорени размери, допълнителни разходи за осигуряване на обезпечения по заемите, риск от използване на част или на цялото обезпечение за удовлетворяване на кредиторите, при неспазване на договорите по големи за мащаба на предприятието кредити има риск от установяване на контрол от кредитодателите върху операциите на предприятието и др. В зависимост от срока дълговото финансиране бива краткосрочно (погасяването на задълженията става до една година и дългосрочно (със срок над една година).

Банков кредит. Банковото кредитиране е важно за поддържане платежоспособността и ликвидността на малките фирми. Недостигът на финансов ресурс се поражда от несъвпадение на времето, в което се влагат средствата, и периода, в който се реализират постъпленията. Т.е. налице е времеви лаг. Използвайки банков кредит, малките предприятия преодоляват недостига от оборотни средства, необходими за осъществяване на текущата си дейност. Те обаче са длъжни да върнат главницата (основната сума) заедно с лихвите. Ако не сторят това, кредиторът има право да поиска обявяване в неплатежоспособност и/или да си събере вземанията по съдебен ред.

Паричните средства се отпускат от банката на дребния предприемач за определен срок, като лихвеният процент се явява цената на кредита. Условията по заема се договарят между фирмата и банката, която го отпуска, след като е проучила кредитоспособността на фирмата. Взаимоотношенията между банката и малкото предприятие по отношение на банковия заем се уреждат в договора за заем. В него се уреждат и всички основни параметри на банковия кредит – размер, цена (лихвен процент), срокове, обезпечение, условия за усвояване и погасяване, санкции при неизпълнение на договорните задължения и др. Процедурата по отпускане на кредита започва по искане на фирмата, като банките изискват предоставянето на различни документи, които съдържат необходимата за оценка на кредитоспособността на фирмата информация.

Банката оценява кредитоспособността на фирмата въз основа на събраната информация – от посещения на място, от други банки, доставчици, клиенти, пазарна информация и пр. Като цяло малките фирми могат да получат заем от банка, ако имат поне 3 месеца активна стопанска дейност. Банките рядко кредитират току-що създадени фирми без бизнес история. Другото много важно изискване на банките е фирмите да водят изрядна отчетност, като им предоставят достатъчна по обем и точност ин-

формация за дейността си. В повечето случаи банките изискват отпусканият от тях кредит да бъде надеждно обезпечен. Обезпечението обикновено става с активи на заемополучателя. За търговските банки кредитирането на малки предприятия е свързано с редица рискове : финансиране на всяко ново начинание, трудностите на растежа, недостатъчната диверсификация на малките предприятия. Частично решаване на проблемите с банковото кредитиране на малкия бизнес може да се постигне със създаването на Насърчителната банка. Тя се отличава от другите банки по това, че достъп до кредити ще имат и стартиращи малки фирми, изискванията към обезпеченията ще са по-малки и пр.

Дългосрочни кредити. Инвестиционните кредити са дългосрочни банкови кредити, които се отпускат за финансиране на дългосрочните инвестиции на фирмите (за придобиване на дълготрайни активи и допълнителен оборотен капитал за тяхната експлоатация). Тези кредити са в голям размер и с продължителен срок. Поради значителния размер и срок заемите се отпускат след задълбочено и продължително проучване на кредитоспособността на фирмата и изискват стабилно обезпечение (най-често ипотека на недвижимо имущество). Обикновено чрез тях се финансират цялостни инвестиционни проекти, а не придобиването на отделни активи. Отпускат се на части, в зависимост от етапите в реализирането на инвестиционните проекти. При тях банката оказва засилен контрол върху целевото усвояване на средствата, като в много от случаите одобрява разходите, които се правят.

Краткосрочни банкови кредити. Кредити по текущи сметки (например оувърдрафтен кредит). Тези кредити имат голямо значение за малките предприятия, тъй като са надеждна форма за покриване на временния недостиг на капитал при сравнително изгодни условия. Тяхното отпускане обаче предполага трайни дългогодишни отношения с обслужващата банка, взаимно доверие и висока оценка на кредитната надеждност на малкото предприятие от страна на банката. С други думи, това е кредитиране на привилегировани клиенти. Оувърдрафт-кредитът се предоставя по разплащателната сметка на малкото предприятие. Банката фиксира таван или лимит на средствата по оувърдрафта. Оувърдрафтът е изключително адаптивен по отношение на усвояване и погасяване на заема в съответствие с потребностите и спецификата на бизнеса. Собственикът сам преценява кога и каква сума да ползва в рамките на лимита. Дължимата лихва се определя в зависимост от реално ползвания заеман ресурс за съответния период. Подходящ е за финансиране на сезонно производство или дейности със сезонна реализация. **Краткосрочни еднократни кредити.** Предоставят се на познати и непознати фирми – клиенти, след анализ на кредитната им способност срещу определени гаранции. В редица случаи кредитът е необезпечен.

Други краткосрочни кредити

Търговски кредити. Търговският кредит е специфичен вид краткосрочно финансиране. Той е налице, когато моментът на изпълнението (например доставка) и моментът на насрещно изпълнение (например изплащане на доставката) са разделени във времето. При търговското кредитиране са налице два субекта – доставчик и купувач. Целта на доставчика е чрез използването на търговския кредит да увеличи продажбите си, да разшири пазарния си дял, респ. да подобри финансовото си състояние. Цената на риска, която той поема, като отлага плащането на равностойността на доставката, е размерът на лихвата. В повечето случаи лихвата, ако я има, се включва в цената на стоката, за разлика от лихвата по банковите кредити, която се договаря отделно като процент от сумата на кредита. Вторият субект в търговския кредит е купувачът. Неговата цел е да закупи стоки или услуги, без да разполага със свободни парични средства в момента. Чрез отлагане на инкасирането купувачът получава кредит в размер цената на доставката. В сегашните условия търговския кредит може да компенсира трудния достъп до други източници на краткосрочно финансиране.

Текуща задлъжнялост. Начислените, но неизплатени работни заплати, социални осигуровки, данъци, лихви, дивиденди и пр. също са източник на финансиране. Тези ресурси са били използвани в производството, но още не са заплатени. Основното предимство на текущата задлъжнялост е, че по нея не се заплащат лихви, ако се погасяват в уговорените или законните срокове. Това обяснява и широкото ѝ използване от малките предприятия. Недостатък на този начин на финансиране е, че не може да се контролира от фирмата. Размерът и сроковете не се определят свободно. Данъците и осигуровките са законово регламентирани от закона, а работните заплати и лихвите са уредени с договори.

Алтернативни източници на финансиране на малките предприятия

Лизинг. Лизингът позволява предприемачът да започне свой бизнес с по-малък капитал. Днес лизингът се очертава като реална алтернатива на банковото финансиране. Лизинговото финансиране набра скорост у нас, когато банковото кредитиране бе по-недостъпно. Представява предоставяне на лизингополучателя от лизингодателя правото за ползване на даден актив(и) (най-често дълготрайни активи, като машини, офис оборудване, транспортни средства и пр.) за определен срок срещу заплащане на вноски, разсрочени във времето. Така малкото предприятие не получава финансови средства, а актив(и) които може да ползва и размерът на финансирането всъщност се лимитира от стойността на актива. В този смисъл лизингът може да се разгледа като форма на търговския кредит, тъй като е налице временно ползване на имущество в условията на срочност, възвращаемост и олихвяемост.

Рисков капитал. Рисковият капитал се инвестира от определени фирми (наречени рискови инвеститори) в новосъздадени малки предприятия с висок потенциал за растеж, чиито акции не са регистрирани на фондовата борса. Рисковите инвеститори придобиват дял в малкото предприятие, в което инвестират, и място в неговия упра-

вителен орган. Така те споделят риска наравно със собственика на малката компания. Капиталът се набира предимно от институционални инвеститори (пензионни фондове, застрахователни компании, фондации, чуждестранни инвеститори), както и от заможни лица. Капиталът се нарича рисков, защото за разлика от банковия кредит няма обезпечение на инвестицията чрез ипотека, залог или друг вид гаранция. Целта на рисковото финансиране е получаване на висока възвращаемост от инвестицията, която възвращаемост е под формата на капиталова печалба, а не под формата на дивидент. Ставайки съсобственик в малката фирма, в която инвестира, възвращаемостта на капитала, който той инвестира, е в зависимост от растежа на фирмата и доходността от нейната дейност. Рисковото финансиране е за определен срок (средно 5-6 г.) и след това рисковият инвеститор излиза от малката фирма, като продава своите акции на капиталовия пазар. Рисковият инвеститор оценява рисковия профил на проекта на базата на четири фундаментални критерия: пазарен риск, технологичен риск, финансов риск, управленски риск.

Някои от най-типичните форми на рисков капитал са: "Посадъчен капитал" (Seed Financing) – малка по размер инвестиция (от 25 000 до 300 000 щ. дол.) за разработване на идеята на предприемача. В повечето случаи няма разработен бизнес план, управленският екип е непълнен, налице са малко доказателства, че основната технология или бизнес концепция е осъществима. Този капитал се предоставя на предприемачите за извършване на пазарни проучвания и за развитие на продукта. След започване на проучванията финансиране може да се получи за наемане на квалифициран управленски персонал, за закупуване на допълнително оборудване и за започване на маркетингова кампания. Инвеститорите, които предоставят "посадъчен" капитал, използват норма на скотиране 80% и дори по-висока.

Капитал за започване на дейността (Start-up Financing) се предоставя за ранните стадии на експлоатация и позволява на малката компания да започне производството и въвеждането на продукта на пазара. На този етап предприемачът трябва да е в състояние да демонстрира конкурентни предимства. Повечето високотехнологични малки компании трябва да разполагат с прототип на продукта, който ще се произвежда с новата технология. Инвеститорите, които предоставят капитал за започване на дейността, подпомагат управленския екип при наемане на ключов персонал, съдействат за установяване на контакти с доставчици, банки и потенциални клиенти. За този тип финансиране се прилага норма на скотиране 50 – 70 %.

Капитал за развитие (First-stage Financing) се предоставя на вече работещи малки предприятия. Дейността на малкото предприятие все още не е печеливша, но има добре установена организационна структура, работеща технология и приходи. Капиталът се предоставя за наемане на повече персонал в маркетинга и продажбите, а също и за наемане на инженерен персонал. Тъй като много от тези малки фирми все още не реализират печалби, те често използват паричния ресурс, предоставен от рисковия инвеститор, за покриване на отрицателните парични потоци. Рисковите инвеститори се ангажират активно при решаването на проблеми, свързани с производството или про-

дажбите, и са готови да “запълнят” временно ключови управленски позиции, докато бъдат наети нови мениджъри. Прилаганата норма на сконтиране е между 40 и 50%.

Гаранционни схеми. Гарантирането на заемите за малките предприятия е един от основните инструменти за улесняване на достъпа до финансиране. Различни гаранционни схеми (фондове, споразумения) са в основата на държавната подкрепа за сектора на дребния бизнес. През последните години се забелязват държавни инициативи, насочени към подпомагане на достъпа до финансиране чрез различни публични гаранционни схеми. На първо място това стана по линия на присъединяването ни към ЕС. На ниво ЕС гаранционната схема за дребния бизнес SME Guarantee Facility е един от основните инструменти по Многогодишната програма за развитие на предприятията и предприемачеството с бюджет от над 200 млн. евро. През декември 2001 г. на присъединяващите се страни, вкл. България, бе даден достъп до тази гаранционна схема. У нас Гаранционният фонд за микрокредитиране осигурява достъп до кредитен ресурс на малки фирми, безработни физически лица, занаятчии, кооперации, и земеделски производители, които не могат да удовлетворят общите условия на банките. Осигурява се също и достъп до кредити за стартиращ бизнес, както и субсидиране на лихвата за лица с намалена трудоспособност. Фондът предоставя парично обезпечение до 100% от главницата на кредита. Освен Гаранционния фонд за микрокредитиране в страната съществуват и няколко по малки гаранционни схеми. Създаването на повече гаранционни фондове ще намали риска за банките и ще им позволи да предложат на малките предприятия кредити с по-ниска лихва и обезпечение. Друг важен ефект от тяхното функциониране е образователната роля, която те имат върху кредитополучателите.

Кредити по програми за подпомагане на бизнеса. В страната на местно равнище функционират различни програми за подпомагане на малкия бизнес. Те отпускат заеми с по-добри условия за начинаещи предприемачи (по-ниски лихви, по-дълъг гратисен период). Освен кредитиране, тези програми предлагат и консултации за процедурата за кандидатстване за кредит и попълване на необходимите документи.

Финансиране по държавни, неправителствени и международни програми. Банковите кредити, капиталовият пазар, фондовете за рисков капитал, лизингът и гаранционните схеми не изчерпват съществуващите в страната източници и възможности за финансиране на дребния бизнес. Налице са и редица държавни, неправителствени и международни програми, по които пряко се предлага финансиране (понякога наред с разнообразни консултантски и информационни услуги или форми на субсидии). Обикновено това финансиране е по облекчени условия и улеснени процедури, при по-ниски лихви, наличие на по-дълъг гратисен период и по-ниски обезпечения. По някои програми не се изисква обезпечение или се получава безвъзмездно финансиране. Програмите за кредитиране на малкия бизнес запълват важна ниша на пазара – те предоставят финансиране на микро- и малки фирми без кредитна история, които иначе не биха могли да получат заеми от банковата система. Почти всички програми

за кредитиране, частни и правителствени, ползват подкрепа и съфинансиране от международни институции. Те предлагат финансиране с по-ниски лихвени равнища и изисквани обезщетения. Международните организации участват в голяма част от програмите за финансиране на малкия бизнес и осигуряват значителен ресурс на банковата система. Те осигуряват безценен световен опит и обучение.

5.2. Счетоводна политика на предприемаческото предприятие

Съгласно Закона за счетоводството (ЗС) всяко предприятие организира цялостния счетоводен процес по отношение на всички сделки и събития, при спазване на разпоредбите в законовите и подзаконовите нормативни актове, и съставя финансови отчети. Предприемачът и неговият управленски екип трябва да осигурят разработването на счетоводната политика на предприятието и да контролират нейното спазване.

Счетоводната политика се дефинира като *„свкупност от конкретни принципи, бази, установени правила и практики“* (Божков, & Симеонова, 2017, стр. 136), приети от предприемаческото предприятие при изготвянето и представянето на финансовите му отчети. Според Международните счетоводни стандарти (МСС) тя обхваща *„конкретни принципи, изходни положения, конвенции, правила и практики, прилагани от предприятието при изготвянето и представянето на финансовите отчети“* (МСС 8 – Счетоводна политика, промени в счетоводните приблизителни оценки и грешки). В нея се включват възприетите от предприемача (и неговия екип) технологични принципи, способности за регистриране, предаване, оценка, обработване, актуализиране, съхраняване и ползване на счетоводната информация, създадена от предприятието за определен период.

Въпросите, формиращи съдържанието на счетоводната политика, са *„разнообразни и се определят от характера и особеностите на предприятието и неговата дейност“* (Божков, & Симеонова, 2017, стр. 137), но като цяло, счетоводната политика *„предполага включването на следните елементи: счетоводни документи и документооборота; инвентаризация; оценка на активи, пасиви и капитал; начини на оформяне и отчитане на договорните отношения; консолидационна политика; признаване на приходи; бази за разпределение на непреки разходи; отчитане на лизингови договори; събития, настъпили след датата на баланса; и др.“* (Божков, & Симеонова, 2017, стр. 137). В съдържателен аспект счетоводната политика не трябва да преповтаря законовите регламенти, разписани в нормативната уредба, а да конкретизира само тези, които позволяват изборност, т.е. да посочва кои от разрешените бази, методи, модели, схеми и подходи ще прилага предприятието при счетоводната си отчетност.

По отношение на счетоводната си политика, предприятието трябва да оповестява: базата(те) за оценяване, използвана(и) при изготвянето на финансовите отчети,²⁰ и другите счетоводни политики, значими за правилното разбиране на финансовите отчети (Божков, Симеонова, 2017, стр. 137; МСС, пар. 117). Счетоводната политика се определя до началото на отчетния период и по принцип не може да се променя до края на годината. Тя се разработва²¹ от съставителя на годишния финансов отчет (ГФО) по начин, който: гарантира сигурност и надеждност на отразената във финансовите отчети информацията, представя достоверно резултатите и финансовото състояние на предприятието и показва отчетливо икономическата същност и всички важни аспекти на събитията и операциите. Утвърждава се от предприемача или ръководния орган на предприятието. При определени обстоятелства съществува възможност за промени, ако „това се изисква по закон, от счетоводни стандарти, или ако промяната ще доведе до по-подходящо представяне на събитията или сделките във финансовите отчети“ (Божков, & Симеонова, 2017, стр. 137-138). Например, отчетност, която през предходния период или в началото на годината не е била извършвана, но предстои в рамките на отчетния период като задължителна – поради придобиване на нов бизнес (Куртева, 2006). Всяка съществена промяна в счетоводната политика (в сравнение с предходния период) също се оповестява, като задължително се формулират и причините за тази промяна.

С приемането на новия Закон за счетоводството в сила от 1 януари 2016 г. се промениха изискванията към предприятията по отношение на избора на приложима счетоводна база при изготвянето и представянето на финансовите отчети – **Национални счетоводни стандарти (НСС)** или **МСС**. Въведоха се 4 категории предприятия (микро-, малки, средни и големи) и три категории групи предприятия (малки, средни и големи), при регламентирани количествени критерии за разграничаването им (чл. 19, ал. 1 и чл. 21, ал. 1²²). Категоризацията има пряка връзка със съставните части, структурата, съдържанието и изискванията към одитирането и публикуването на финансовите отчети на предприятията. Разликата с отменения Закон за счетоводството е в това, че количествените критерии имат връзка и отношение само към избора на приложима счетоводна база, който следваше да бъде направен еднократно, считано от 1.01.2016 г./1.01.2017 г.

Всички категории предприятия са задължени да прилагат НСС, като имат възможност, ако желаят, да използват МСС, при условие че не са извършвали промяна на счетоводната си база. Веднъж избрали за счетоводна база – МСС, предприятията нямат право да се върнат към НСС. Разграничена е нова група „предприятия от общест-

²⁰ Например: историческа цена, текуща стойност, нетна реализируема стойност, справедлива стойност или възстановителна стойност, НСС, МСС и др.

²¹ Може да се възложи и на дипломиран експерт-счетоводител, специализирано одиторско предприятие или специализирано счетоводно предприятие.

²² Критериите за категориите групи предприятия са същите, както при категориите предприятия. Единствената специфика е, че показателите при групите предприятия се изчисляват на консолидирана база.

вен интерес²³, единствена задължена да прилага МСС. Направените изменения в нормативната база са в съответствие с основните цели в стратегиите на Европейския съюз за намаляване на административната тежест на предприятията чрез опростяване и облекчаване на финансовата отчетност (Боянов).

5.3. Изготвяне и представяне на финансови отчети. Структура и изисквания към финансовите отчети

Финансовите отчети с общо предназначение²³ са форма на „структурирано представяне на финансовото състояние и финансовите резултати на едно предприятие“ (МСС 1, чл. 9; СС 1, пар. 1.3). Финансовите отчети са резултат от обработката на голям брой операции или събития, които са обобщени в групи в зависимост от техния характер или функция. Крайният етап в процеса на обобщаване и класифициране е представянето на сбити и класифицирани данни, които формират единични статии²⁴ във финансовите отчети (МСС 1, пар. 30). Чрез изготвянето и представянето им се цели предоставяне на информация за „имуущественото и финансовото състояние и финансовите резултати от дейността на предприятието, паричните потоци и собствения капитал“ (ЗС, чл. 24, ал. 1) на предприятието, създадено и/или управлявано от предприемача (и неговия екип), а също и информация за *резултатите от стопанисването на ресурсите*. Въз основа на тази информация може да се съди за „финансовата устойчивост, състояние и икономически потенциал на предприятието“ (Касърова, Димитрова, 2005, стр. 4).

Каре 5.1

Основни понятия

(съгласно Националните счетоводни стандарти)

Финансово състояние е способността на предприятието да финансира дейността си. Финансовото състояние е съотношението между разполагаемите и необходимите финансови средства на предприятието към определен момент или за определен период. То е съвкупност от икономически и финансови показатели, характеризиращи способността на предприятието към устойчиво развитие, в т.ч. към поемане на финансовите му задължения.

Резултатите от дейността представляват взаимовръзката между приходите и разходите на дадено предприятие за определен отчетен период. За резултатите от дейността се съставя отчет за приходите и разходите. Печалбата на предприятието е показател за оценка на резултатите от дейността или за възвръщаемостта на инвестициите или доходите от акции.

Елементите, пряко свързани с оценяването на финансовото състояние на предприятието, са активите, пасивите и собственият капитал, представени в баланса към определена дата.

Източник: Национални счетоводни стандарти – общи разпоредби (загл. изм. – ДВ, бр. 3 от 2016 г., в сила от 01.01.2016 г.), в сила от 01.01.2005 г., изм. ДВ, бр.3 от 12.01.2016 г.

²³ Финансови отчети, чиято цел е да отговарят на нуждите на външните потребители - акционери (съдружници), заемодатели, доставчици, клиенти, персонал, държавни органи и други (СС 1, пар. 1.2).

²⁴ Единична статия, която самостоятелно не е съществена, се обобщава с други, и се представя или в тези отчети, или в пояснителните приложения. (МСС 1, пар. 30).

Финансовите отчети на предприятията се изготвят на база:

✓ **Международните стандарти за финансово отчитане (МСФО)** (англ. *International Financial Reporting Standards, IFRS*) – състоят се от счетоводни стандарти и разяснения, издадени от Съвета по международни счетоводни стандарти (СМСС). Те представляват писмени правила за счетоводно отчитане, които предприятията, деклариращи тяхното прилагане, трябва да спазват при изготвяне на финансовите си отчети. Най-общо тези правила се отнасят до първоначалната оценка и първоначалното признаване на активи и пасиви, приходи и разходи, последваща оценка, отписване, представяне и оповестяване във финансовите отчети и др. МСФО се считат за „принципно базирани стандарти“, тъй като съдържат общи правила, без да дават детайлни насоки за тяхното прилагане. МСФО според СМСС в широк смисъл включват (Симеонова, 2017, стр. 20):

- Старите стандарти с название МСС (с номера от 1 до 41, издадени в периода от 1973 г. до 2001 г.).
- Новите стандарти с название МСФО (тесния смисъл на понятието) – 13 действащи и 4 предстоящи да влязат в сила).
- Разяснения към стандартите ПКР (Постоянен комитет за разяснения – по името на комитета, който ги е разработвал, издадени с това название до 2001 г.).
- Разяснения към стандартите КРМСФО (новите разяснения, издадени от Комитета за разяснения на МСФО, приемник на ПКР, издадени след 2001 г.).

В Закона за счетоводството като общо название на всички международните стандарти се използва названието **Международни счетоводни стандарти** (МСС, както в Регламент (ЕО) № 1606/2002).

МСС, в частност МСС 1 – Представяне на финансови отчети, се прилагат като база при изготвяне и представяне на финансови отчети с общо предназначение в съответствие с МСФО. Според МСФО – *Обща Рамка* елементи на финансовите отчети са: **активи; пасиви; собствен капитал; приход; и разход**. На база МСС 1 (пар. 9), чрез финансовите отчети се предоставя информация за предприятието относно: **активите; пасивите; собствения капитал; приходите и разходите, включително печалби и загуби; вноските от и разпределенията към собствениците в качеството им на такива; и паричните потоци**. За предприятията, прилагащи като база МСС, финансовият отчет, в съответствие с МСФО, включва:

- 1) Отчет за финансовото състояние (баланс).
- 2) Отчет за печалбата или загубата и другия всеобхватен доход (като един отчет или два отделни отчета: отчет за печалбата или загубата и отчет за другия всеобхватен доход);
- 3) Отчет за промените в собствения капитал;
- 4) Отчет за паричните потоци;
- 5) Пояснителни приложения.

Пълният комплект финансови отчети включва следните **компоненти** (МСС 1, пар. 10): Отчет за финансовото състояние към края на периода; Отчет за печалбата или загубата и другия всеобхватен доход за периода; Отчет за промените в собствения капитал за периода; Отчет за паричните потоци за периода; Пояснителни приложения, съдържащи значимите счетоводни политики и друга пояснителна информация; Сравнителна информация по отношение на предходния период, както е определено в пар. 38 и 38А; Отчет за финансовото състояние към началото на предходния период, когато предприятието прилага счетоводна политика със задна дата или прави преизчисление със задна дата на статии в своите финансови отчети, или когато прекласифицира статии в своите финансови отчети в съответствие с пар. 40А-40Г.

Каре 5.2

Всеобхватен доход

Всеобхватен доход – изменение в собствения капитал на предприятието в резултат на извършена стопанска дейност (произтича от реализирания финансов резултат – печалба или загуба), в което не се включва изменението в капитала, произтичащо от операции със собствениците (акционери или съдружници).

Друг всеобхватен доход – изменения в собствения капитал на предприятието, които не са настъпили в резултат на осъществена стопанска дейност, напр.:

- преоценки на ДМА, при които надоценката на съответния ДМА е представена като елемент на собствения капитал (резерв от последваща оценка на активи).
- преоценки на финансови инструменти, класифицирани като налични за продажба, при които преоценката е представена като елемент на собствения капитал (резерв от преоценка).
- положителни и отрицателни разлики, възникващи при използването на пенсионни планове.
- положителни и отрицателни разлики, възникващи при консолидиране на финансовите отчети на задграничните дружества и др.

Общ всеобхватен доход – реализиран финансов резултат и т. нар. „друг всеобхватен доход“.

Предприятието представя с еднакво значение всички финансови отчети в пълен комплект от финансови отчети (МСС1, чл. 11). Финансовите отчети обикновено се изготвят на база на предположението, че предприятието е действащо и ще продължи да функционира в близко бъдеще, т.е. че няма нито намерението, нито необходимостта да ликвидира или съкрати съществено мащаба на своите дейности. Ако последните са налице, предприемачът трябва да оповестяват тази несигурност, а също така базата, на която са изготвени финансовите отчети, и причината, поради която на предприятието не се гледа като на действащо (МСС 1, чл. 23, чл. 25).

Предприемачът представя пълен комплект финансови отчети (включително сравнителна информация) най-малко веднъж годишно. Когато краят на отчетния период се промени и годишните счетоводни отчети се представят за по-дълъг или по-кратък от 1 г. период, предприятието оповестява следната информация като допълнение към отчетния период, за който се отнасят финансовите отчети: причината за из-

ползването на различен отчетен период и факта, че информацията не е напълно съпоставима (МСС 1, чл. 37). Предприятията в обичайната си практика последователно изготвят финансови отчети за едногодишен период, макар по определени причини, някои от тях предпочитат да се отчитат напр. за период от 52 седмици, като МСС 1 не изключва подобна възможност (МСС 1, чл. 37).

✓ **Националните счетоводни стандарти** (НСС, в сила от 01.01.2016 г.) – прилагат се от предприятия, ориентирани към печалба (занимават се с търговска, промишлена, финансова или други подобни дейности, независимо от организационната или правната им форма), които съставят финансови отчети с общо предназначение.²⁵ Предприятията, които прилагат НСС, са определени със ЗС. Те представят информацията, структурира по отношение на (СС 1, пар. 1.3): **активи, пасиви, собствен капитал, приходи, разходи и парични потоци**.

Съставни части на финансовия отчет са (при база НСС) са (СС 1, пар. 2):

- 1) Счетоводен баланс;
- 2) Отчет за приходите и разходите;
- 3) Отчет за собствения капитал;
- 4) Отчет за паричните потоци;
- 5) Приложение.

В ЗС и МСС 1 се посочват изисквания към съставянето на ГФО, формата и съдържанието му, периодът и срокът за съставяне и представяне, като в рамките на отчетния период те не следва се променят.

Изготвянето и публикуването на финансовите отчети на предприятията гарантира възможността за получаване и ползване на ценна информация от значими групи ползватели, които не са в позицията да изискват отчети, необходими им за техни специфични информационни изисквания, особено с оглед вземането на разнообразни икономически решения на база бъдещите парични потоци на предприятието, тяхното разположение във времето и степен на сигурност (МСС 1, чл. 7, чл. 9, СС 1, т. 1.2). Междинните, годишните и консолидираните отчети на предприятията се съставят от физически лица, които са в трудово, служебно или облигационно правоотношение с предприятието, или от счетоводни предприятия (ЗС, чл. 17, ал. 1) – на български език, с арабски цифри и в хиляди левове (ЗС, чл. 23).

Финансовите отчети се подписват от: ръководителя на предприятието; физическото лице, което е съставило финансовия отчет, или представляващия и/или управляващия счетоводното предприятие, когато финансовият отчет е съставен от счетоводно предприятие (ЗС, чл. 25, ал. 2). В тях се посочва името на лицето по ал. 2 и се поставят печатът на предприятието и печатът на счетоводното предприятие. В случаите, когато финансовите отчети подлежат на независим финансов одит, подписите и печатите на

²⁵ За предприятията с нестопанска цел в частния и публичния сектор или за правителството е предназначен специален счетоводен стандарт, като останалите счетоводни стандарти се прилагат от тези предприятия, доколкото са подходящи за тяхното счетоводно отчитане.

лицата, извършили независимия финансов одит на финансовия отчет, се поставят съгласно изискванията на Закона за независимия финансов одит (ЗС, чл. 25, ал. 3 и 4).

Годишният финансов отчет (ГФО) за всички предприятия се състои *най-малко от счетоводен баланс, отчет за приходите и разходите и приложение* (ЗС, чл. 29, ал. 1) (вж. каре 5.3а и каре 5.3б). Формата, структурата и съдържанието на пълния комплект на финансовия отчет се определят с *приложимите счетоводни стандарти*.

Каре 5.3а

Компоненти на ГФО и счетоводна база, използвана от предприятията

Едноличен търговец, на които размерът на нетните приходи от продажби за текущия отчетен период не надхвърля 200 000 лв. и не подлежи на задължителен независим финансов одит, може да включва в ГФО само отчет за приходите и разходите.

Микропредприятията могат да подават ГФО, състоящ се само от съкратен баланс и съкратен отчет за приходите и разходите по раздели. ГФО се съставя на база НСС.

Малките предприятия подават ГФО, включващ съкратен баланс, съкратен отчет за приходите и разходите по раздели и групи; и приложение. ГФО се съставя на база НСС.

Средните и големите предприятия, както и **предприятията от обществен интерес**, съставят ГФО в пълен комплект: за средните и големите предприятия – на база НСС, а за предприятията от обществен интерес – на база МСС.

Източник: Закон за счетоводството, чл. 29.

Каре 5.3б

Възможности за избор и ограничения при използване на счетоводната база на предприятията

✓ ЕТ, микро- и малките предприятия могат по избор да съставят и пълен комплект финансови отчети.

✓ Микро-, малките, средните и големите предприятия могат и да изберат да съставят ГФО на база МСС, при условие че не е извършвана промяна на счетоводната база.

✓ Предприятие, което през един отчетен период е съставило и представило ГФО на база МСС, не може да прилага НСС.

✓ Консолидираните и междинните финансови отчети се съставят на база СС, въз основа на който се съставя ГФО на предприятието.

✓ ГФО на предприятията в производство по ликвидация или в несъстоятелност и ЮЛ с нестопанска цел се съставят на база НСС.

Източник: Закон за счетоводството

Предприятията съставят (ЗС, чл. 27):

✓ Годишен финансов отчет към 31.12 на отчетния период;

✓ Консолидиран финансов отчет към 31.12 на отчетния период, когато предприятието майка е дружество по дял 3, част 2 от ТЗ;

✓ Междинни финансови отчети, обхващащи период, по-кратък от един отчетен период, когато това се изисква от закон/решение на ръководителя на предприятието.

Ако едно предприятие се одитира, то трябва да изготвя и *годишен доклад за дейността*. На *задължителен независим финансов одит от регистрирани одитори* подлежат годишните и консолидираните финансови отчети на (ЗС, чл. 37, ал. 1):

- малки предприятия, които към 31.12 на текущия отчетен период надвишават най-малко два от следните показатели: 2 000 000 лв. балансова стойност на активите; 4 000 000 лв. нетни приходи от продажби и 50 души средна численост на персонала за отчетния период;

- средни и големи предприятия; предприятия от обществен интерес; средни и големи групи и групи, в които има поне едно предприятие от обществен интерес;

- предприятия, за които това изискване е установено със закон.

На задължителен независим финансов одит подлежат Годишните и консолидираните финансови отчети на АД и КДА и ЮЛ с нестопанска цел, определени за осъществяване на общественополезна дейност при превишаване на предвидени в ЗС показатели и извършващи дейност по чл. 116 от Семейния кодекс.

С Постановление на МС № 394/30.12.2015 г. (ДВ, бр. 3 от 12.01.2016 г.) е приет СС 42 – *Прилагане за първи път на Националните счетоводни стандарти*, с цел изменение и допълнение на Националните стандарти за финансови отчети за малки и средни предприятия. При разработването на Стандарта като основа е използван МСФО 1 – *Прилагане за първи път на МСФО*. В СС 42 са въведени две съществени ограничения: а) предприятието може да бъде само веднъж през периода на своето съществуване „предприятие, прилагащо за първи път НСС“; б) стандартът не следва да се прилага при промяна на счетоводната политика, в резултат на прехода от МСС към НСС. В обхвата на СС 42 попадат следните видове предприятия:

- Новоучредени предприятия.

- Микропредприятия, малки и средни предприятия, които имат възможност и желание да преминат еднократно от МСС към НСС като база за отчитане – считано от 1.01.2016 г.

- Големи предприятия, които са избрали възможността еднократно да преминат от МСС към НСС – считано от 1.01.2017 г.

- Предприятията, които по различни причини престават да бъдат предприятия от обществен интерес, по избор еднократно имат възможността да преминат към НСС.

Предприятията публикуват ГФО, консолидиран финансов отчет и годишни доклади по гл. 7 от ЗС, приети от общото събрание на съдружниците или акционерите или от съответния орган, до 30 юни на следващата година (вж. табл. 5.1), както следва (ЗС, чл. 38, ал. 1):

- всички търговци по смисъла на ТЗ – чрез заявяване за вписване и представяне за обявяване в търговския регистър;

- ЮЛ с нестопанска цел, определени за осъществяване на общественополезна дейност – чрез заявяване за вписване и предоставянето им в Централния регистър при Министерството на правосъдието при условията и по реда на Закона за юридическите лица с нестопанска цел;

- останалите предприятия – чрез икономическо издание или чрез интернет.

ГФО се публикува във вида, в който е заверен, заедно с доклад на заверката, изготвен от регистрираните одитори, с цел счетоводната информация за дейността да получи публичност. Малките предприятия, които не подлежат на задължителен независим финансов одит, могат да не публикуват своите отчети за приходите и разходите и докладите за дейността. Заедно с годишния ГФО (по реда на ЗС, чл. 38, ал. 1) АД, КДА и ДОО, които са средни или големи предприятия или предприятия от обществен интерес, публикуват и информация за предложението на органа на управление за разпределение на печалбата или за покриване на загубата за предходната година и решението на общото събрание на акционерите/съдружниците за начина на разпределяне на печалбата или за покриване на загубата за предходната година. ГФО на предприятие майка, което изготвя консолидиран финансов отчет, се публикува едновременно с консолидирания финансов отчет на групата заедно с годишните доклади по гл. 7 към тях.

Таблица 5.1

Компоненти (части) на финансовия отчет, които публикуват предприятията

Предприятия	Баланс	ОПР	ОППОСК		Приложения	Публикуване
ЕТ с НПП до 200 хил. лв. и неподлежащи на задължителен финансов одит	не	да	не	не	не	не
Микропредприятия	*По раздели без групи и без пера	*По раздели без групи и без пера	не	не	не	*Могат да публикуват само баланс
Малки предприятия	Съкратен баланс по раздели и групи	Съкратено ОПР по раздели и групи	не	не	Съдържанието може да се види в НСС	*Ако не подлежи на фин. одит, публикува само Баланс и Приложение

Източник: Христов, М. (15.01.2016). Закон за счетоводството 01.01.2016 г. [Balans.bg](http://balans.bg). <http://balans.bg/10047-zakon-za-schetovodstvoto-01-01-2016-g/>.

Когато отчетите и докладите на предприятията се публикуват в интернет, до тях трябва да бъде осигурен свободен безплатен достъп за период не по-кратък от 3 г. след датата на публикуването им. При поискване, предприятията предоставят информация за мястото, където са публикувани.

Отделните компоненти на ГФО се съставят, представят и публикуват в съответствие с предявените в ЗС **изисквания към техните форма и структура** (при отчитане на същността, предназначението и целите на информацията, която съдържат), по-конкретно:

Счетоводен баланс. Формата на счетоводния баланс е двустранна. Структурата на баланса се базира на категориите раздел, група и статия. Най-малката, най-ниско в йерархично отношение, единица е балансовата статия (балансовото перо). Част от балансовите статии, обединени въз основа на общ функционално-съдържателен признак, формират една балансова група. Няколко групи образуват един раздел. Разделите,

групите и статиите се посочват отделно и в поредността, определена за съответната форма. По-подробно подразделяне на статиите е допустимо, при условие че се спазва структурата на съответната форма. Нови статии могат да бъдат създавани, при условие че съдържанието им не е отразено в съществуваща статия. Предприятието променя наименованието и поредността на представяне на статиите в счетоводния баланс, когато естеството на дейността му го изисква. То не посочва в съответната форма разделите, групите и статиите, за които липсва информация за предходния и текущия отчетен период. Разделите се обозначават с главни букви, групите – с римски цифри, а статиите – с арабски цифри.

Счетоводният баланс има следната структура:

АКТИВ

Раздел А: *Записан, но невнесен капитал*

Раздел Б: *Нетекущи активи*

Група I: Нематериални активи

Статия 1: Продукти от развойна дейност.

Статия 2: Концесии, патенти, лицензии, търговски марки, програмни продукти и други подобни права и активи.

Статия 3: Търговска репутация.

Статия 4: Предоставени аванси и нематериални активи в процес на изграждане.

Група II: Дълготрайни материални активи

Статия 1: Земи и сгради, в т.ч.:

- земи;

- сгради.

Статия 2: Машини, производствено оборудване и апаратура.

Статия 3: Съоръжения и други.

Статия 4: Предоставени аванси и ДМА в процес на изграждане.

Група III: Дългосрочни финансови активи

Статия 1: Акции и дялове в предприятия от група.

Статия 2: Предоставени заеми на предприятия от група.

Статия 3: Акции и дялове в асоциирани и смесени предприятия.

Статия 4: Предоставени заеми, свързани с асоциирани и смесени предприятия.

Статия 5: Дългосрочни инвестиции.

Статия 6: Други заеми.

Статия 7: Изкупени собствени акции с отделно посочване на номиналната им стойност.

Група IV: Отсрочени данъци

Раздел В: *Текущи активи*

Група I: Материални запаси

Статия 1: Суровини и материали.

Статия 2: Незавършено производство.

Статия 3: Продукция и стоки, в т.ч.:

- продукция;

- стоки.

Статия 4: Предоставени аванси.

Група II: Вземания (вземанията със срок на получаване над 1 г. се посочват отделно за всяка статия)

Статия 1: Вземания от клиенти и доставчици.

Статия 2: Вземания от предприятия от група.

Статия 3: Вземания, свързани с асоциирани и смесени предприятия.

Статия 4: Други вземания.

Група III: Инвестиции

Статия 1: Акции и дялове в предприятия от група.

Статия 2: Изкупени собствени акции с отделно посочване на номиналната им стойност.

Статия 3: Други инвестиции.

Група IV: Парични средства, в т.ч.:

- в брой;

- в безсрочни сметки (депозити).

Раздел Г: *Разходи за бъдещи периоди*

ПАСИВ**Раздел А: Собствен капитал***Група I: Записан капитал**Група II: Премии от емисии**Група III: Резерв от последващи оценки**Група IV: Резерви*

Статия 1: Законови резерви.

Статия 2: Резерв, свързан с изкупени собствени акции.

Статия 3: Резерв съгласно учредителен акт.

Статия 4: Други резерви.

Група V: Натрупана печалба (загуба) от минали години, в т.ч.:

- неразпределена печалба;

- непокрита загуба.

*Група VI: Текуща печалба (загуба)***Раздел Б: Провизии и сходни задължения**

Статия 1: Провизии за пенсии и други подобни задължения.

Статия 2: Провизии за данъци, в т.ч. отсрочени данъци.

Статия 3: Други провизии и сходни задължения.

Раздел В: Задължения (задълженията със срок на погасяване до и над една година се посочват отделно за всяка статия и за раздела като цяло)

Статия 1: Облигационни заеми с отделно посочване на конвертируемите.

Статия 2: Задължения към финансови предприятия.

Статия 3: Получени аванси.

Статия 4: Задължения към доставчици.

Статия 5: Задължения по полици.

Статия 6: Задължения към предприятия от група.

Статия 7: Задължения, свързани с асоциирани и смесени предприятия.

Статия 8: Други задължения, в т.ч.:

- към персонала;

- осигурителни задължения;

- данъчни задължения.

Раздел Г: Финансирания и приходи за бъдещи периоди, в т.ч.:

- финансирания;

- приходи за бъдещи периоди.

Примерна схема на счетоводен баланс е представена в прил. 1 (ЗК, прил. 1).

Отчет за приходите и разходите. Формата, структурата и съдържанието му са определени с МСС 1. Той представлява двустранна²⁶ или едностранна таблица²⁷. В двустранната форма разходите се класифицират според тяхната същност, а в едностранната – според функцията на разходите. Всяка част от таблицата се състои от раздели и групи. Разделите се обозначават с главни букви, а статиите – с арабски цифри. Отчетът се съставя на базата на информация от счетоводните сметки, чрез които се отчитат приходите и разходите за отчетния период, както и: а) сумата на начислените данъци за отчетния период за сметка на финансовия резултат; б) измененията в запасите от продукция и незавършено производство; в) отчетените разходи за придобиване на активи по стопански начин; и г) балансовата стойност на продадените активи.

²⁶ Лява част – разходи, и дясна част – приходи.

²⁷ С вертикално редуване на отделните видове приходи и разходи.

Отчетът за приходите и разходите според тяхната същност има следната структура:

Раздел А: РАЗХОДИ

Статия 1: Намаление на запасите от продукция и незавършено производство

Статия 2: Разходи за суровини, материали и външни услуги, в т.ч.:

- а) суровини и материали;
- б) външни услуги.

Статия 3: Разходи за персонала, в т.ч.:

- а) разходи за възнаграждения;
- б) разходи за осигуровки, в т.ч. осигуровки, свързани с пенсии.

Статия 4: Разходи за амортизация и обезценка, в т.ч.:

- а) разходи за амортизация и обезценка на ДМА и ДНМА, в т.ч.:
 - аа) разходи за амортизация;
 - бб) разходи от обезценка;
- б) разходи от обезценка на текущи активи.

Статия 5: Други разходи, в т.ч.:

- а) балансова стойност на продадените активи;
- б) провизии.

Статия 6: Разходи от обезценка на финансови активи, включително инвестициите, признати като текущи активи, в т.ч.:

- отрицателни разлики от промяна на валутни курсове.

Статия 7: Разходи за лихви и други финансови разходи, в т.ч.:

- а) разходи, свързани с предприятия от група;
- б) отрицателни разлики от операции с финансови активи.

Статия 8: Печалба от обичайна дейност.

Статия 9: Счетоводна печалба.

Статия 10: Разходи за данъци от печалбата.

Статия 11: Други данъци, алтернативни на корпоративния данък.

Статия 12: Печалба.

Раздел Б: ПРИХОДИ

Статия 1: Нетни приходи от продажби, в т.ч.:

- а) продукция;
- б) стоки;
- в) услуги.

Статия 2: Увеличение на запасите от продукция и незавършено производство.

Статия 3: Разходи за придобиване на активи по стопански начин.

Статия 4: Други приходи, в т.ч.:

- приходи от финансираня

Статия 5: Приходи от участия в дъщерни, асоциирани и смесени предприятия, в т.ч.:

- приходи от участия в предприятия от група.

Статия 6: Приходи от други инвестиции и заеми, признати като нетекущи активи, в т.ч.:

- приходи от предприятия от група.

Статия 7: Други лихви и финансови приходи, в т.ч.:

- а) приходи от предприятия от група;
- б) положителни разлики от операции с финансови активи;
- в) положителни разлики от промяна на валутни курсове.

Статия 8: Загуба от обичайна дейност.

Статия 9: Счетоводна загуба.

Статия 10: Загуба.

Отчетът за приходите и разходите според функцията на разходите има следната структура:

Статия 1: Нетни приходи от продажби.
Статия 2: Себестойност на продажбите (включително амортизации и обезценки).
Статия 3: Брутна печалба или загуба.
Статия 4: Разходи за продажби (включително амортизации и обезценки).
Статия 5: Административни разходи (включително амортизации и обезценки).
Статия 6: Други приходи.
Статия 7: Приходи от участия в дъщерни, асоциирани и смесени предприятия, в т.ч.:
- приходи от участия в предприятия от група.
Статия 8: Приходи от други инвестиции и заеми, признати като нетекущи активи, в т.ч.:
- приходи от предприятия от група.
Статия 9: Други лихви и финансови приходи, в т.ч.:
- приходи от предприятия от група.
Статия 10: Разходи от обезценка на финансови активи, включително инвестициите, признати като текущи активи.
Статия 11: Разходи за лихви и други финансови разходи, в т.ч.:
- разходи, свързани с предприятия от група.
Статия 12: Данък върху печалбата (корпоративен данък).
Статия 13: Финансов резултат след данъчно облагане.
Статия 14: Други данъци, алтернативни на корпоративния данък.
Статия 15: Финансов резултат (печалба или загуба).

Примерните схеми на отчет за приходите и разходите са представени в: приложение № 2 (двустранна форма) и приложение № 3 (едностранна форма) (ЗС).

Печалбата или загубата за отчетния период, посочена в отчета за приходите и разходите, трябва да съответства на текущата печалба или загуба, посочена в счетоводния баланс.

Съкратеният отчет за приходите и разходите за микропредприятията (в съотв. с чл. 29, ал. 4 от ЗС) съдържа най-малко следните статии:

Статия 1: Нетни приходи от продажби.
Статия 2: Други приходи.
Статия 3: Разходи за суровини, материали и външни услуги.
Статия 4: Разходи за персонала.
Статия 5: Разходи за амортизации и обезценки.
Статия 6: Други разходи.
Статия 7: Разходи за данъци.
Статия 8: Финансов резултат (печалба или загуба).

В съкратения отчет за приходите и разходите (в съотв. с чл. 29, ал. 6 от ЗС) малките предприятия могат да групират в една статия, наречена „Брутен финансов резултат“, следните статии:

- в отчета за приходите и разходите (според същността на разходите): Статия 1 и Статия 2 от раздел А и Статия 1, Статия 2, Статия 3 и Статия 4 от раздел Б;
- в отчета за приходите и разходите (според функцията на разходите): статии от 1, 2, 3 и 6.

Отчет за печалбата или загубата и другия всеобхватен доход. Предприятието може да представи един отчет за печалбата или загубата и другия всеобхватен доход. Разделите се представят заедно, като този – за печалбата или загубата, е първи, следван непосредствено от раздела за другия всеобхватен доход. Предприятието може да представи печалбата или загубата и другия всеобхватен доход в два отчета, като отчетът за печалбата или загубата трябва да предшества отчета за другия всеобхватен доход (10А – Регламент (ЕО) № 475/2012, ОВ L 146, 06.06.2012).

Отчет за собствения капитал. Отчетът показва промените в капитала, в резултат на операции със собствениците (увеличение на капитала, разпределение на дивиденди и др.), общата сума на печалбите и загубите през периода (независимо дали те са признати в Отчета за приходите и разходите или са отнесени директно в собствения капитал) и формираните резерви (законови и др.). Отчетът има следната структура:

1. Салдо в началото на отчетния период
2. Промени в счетоводната политика
3. Грешки
4. Салдо след промени в счетоводната политика и грешки
5. Изменения за сметка на собствениците, в т.ч.:
 - увеличение
 - намаление
6. Финансов резултат за текущия период
7. Разпределения на печалба, в т.ч.:
 - за дивиденди
8. Покриване на загуба
9. Последващи оценки на активи и пасиви
 - увеличения
 - намаления
10. Други изменения в собствения капитал
11. Салдо към края на отчетния период
12. Промени от преводи на годишни финансови отчети на предприятия в чужбина
13. Собствен капитал към края на отчетния период (11 ± 12)

Изменението в собствения капитал на предприятието между датите на два счетоводни баланса отразява увеличението или намалението в неговите нетни активи през периода. Освен промените в резултат на операции със собствениците, изменението в собствения капитал представя общата сума на печалбите или загубите през периода. Отчетът за собствения капитал (ЗС, прил. 4) се съставя на базата на информация от счетоводните сметки за отчитане на собствения капитал. В статии „Промени в счетоводната политика“ и „Грешки“ се посочва сумата, с която се коригира салдото на неразпределената печалба, съгл. СС 8 – *Нетни печалби или загуби за периода, фундаментални грешки и промени в счетоводната политика*. Увеличението на неразпределената печалба в резултат на отписване на резерв от последващи оценки на активите и пасивите се посочва в статия „Други изменения в собствения капитал“.

Отчет за паричните потоци. Той представя информация за паричните постъпления и плащания за определен период от време, както и началното и крайното салдо на паричните средства за същия период. Отчетът има вертикална и хоризонтал-

на структура, като представя паричните потоци през отчетния период, групирани по основна, инвестиционна и финансова дейност²⁸. Във вертикалната структура паричните потоци са обособени в шест групи, означени с главни букви, като първите три групи съдържат отделни неозначени позиции. В хоризонталната структура информацията за паричните потоци се представя поотделно за текущия и предходния период в три разреза: постъпления, плащания и нетен поток (постъпления минус плащания). Информация се използва за оценка на способността на предприятието да генерира парични средства и да ги оползотворява. Отчетът се съставя съгласно изискванията на СС 7 – *Отчети за паричните потоци* и МСС 7 – *Отчети на парични потоци*.

Справка за нетекущите (дълготрайните) активи. Тя се изготвя въз основа на Оборотната ведомост (вземат се отчетните стойности на активите в началото и в края на периода, както и на постъпилите и излезли през периода активи) и Амортизационния план/Справката за амортизациите на активи (в началото на периода, начислени и отписани през периода, справка за направени последващи оценки в увеличение и/или намаление през годината и ако има такива – към началото на отчетния период). Структурата на Справка за нетекущите активи е в съответствие със структурата на раздел Б „Нетекущи активи“ от Актива на Счетоводния баланс.

Доклад за дейността. Докладът съдържа най-малко следната информация:

- преглед на състоянието, развитието и резултатите от дейността на предприятието, включително описание на основните рискове;
- важни събития, настъпили след датата на съставяне на ГФО;
- вероятно бъдещо развитие на предприятието;
- действия в областта на научноизследователската и развойната дейност;
- информация, изисквана съгл. чл. 187д и 247 от ТЗ;
- наличие на клонове на предприятието;
- използвани финансови инструменти и др.

Приложение. Приложението към финансовия отчет включва подробно описание и анализ на информацията, посочена в счетоводния баланс, отчета за приходите и разходите, отчета за собствения капитал и отчета за паричните потоци. Описанието и анализът на информацията се представят по ред, съответстващ на разделите, групите и статиите в баланса и отчета за приходите и разходите. Като част от приложенията е и информацията за прилаганата счетоводна политика – използвани счетоводни методи, правила, оценки и промени, настъпили в тях, както и показатели за финансовото и имуществено състояние на предприятието. Представят се следните приложения:

- Справка за оповестяване на счетоводната политика.
- Справка за дълготрайните (дългосрочните) активи.
- Справка за вземанията, задълженията и провизиите.

²⁸ Той показва въздействието, което тези дейности оказват върху състоянието на паричните средства на предприятието и изменението им през отчетния период.

- Справка за ценните книжа.
- Справка за участията в капиталите на други предприятия.
- Справка за приходите и разходите от лихви.
- Справка за извънредните приходи и разходи.
- Справка за финансовите резултати.
- Справка за активите и пасивите по отсрочени данъци.

5.4. Изисквания към съдържанието на финансовите отчети

Счетоводният баланс (вж. прил. 5.1 и 5.6) представя във вид на таблица активите, пасивите и собствения капитал на предприятието. Оформят се две взаимосвързани части: Актив и Пасив. В Актива на баланса се вписват средствата, ресурсите с които предприятието разполага, които използва в процеса на осъществяване на предприемаческата дейност и от които очаква да получи икономическа изгода. В Пасива на баланса се вписват капиталът и другите пасиви на предприятието. Те предоставят информация за източниците на средствата или произхода на активите. Тази информация показва каква част от средствата са собствени и каква част – чужди, временно привлечени в предприятието. Размерът на актива и размерът на пасива трябва да са равни помежду си, тъй като те отразяват стойностно едно и също нещо, но по два различни като икономическо съдържане начина: по състав и възплъщение; и по произход и принадлежност (по източника на тяхното финансиране).

При съставянето на баланса, данните за тях се вземат от оборотната ведомост на синтетичните сметки за отчетния период и от счетоводния баланс на предприятието за предходния отчетен период. За текущата година данните за отделните балансови статии на актива и пасива на баланса се вземат от дебитните и кредитните салда на съответните синтетични сметки в оборотната ведомост. Посочените стойности в колона „балансова стойност“ в счетоводния баланс за предходния отчетен период се записват в баланса за отчетния период като стойности за предходна година.

Счетоводният баланс се съставя въз основа на информация за салдата от счетоводните сметки към датата на финансовия отчет. Компонентите от статиите в актива и пасива на счетоводния баланс се оценяват отделно един от друг. Активите, пасивите и собственият капитал се посочват в счетоводния баланс по балансова стойност, определена като разлика между отчетната стойност и коректива, отнасящ се за тази стойност. Когато актив или пасив е свързан с повече от една статия, връзката му с другите статии се оповестява в приложението, в случай че е необходимо за разбирането на финансовия отчет. Отрицателните величини в счетоводния баланс са: непокрытата загуба, текущата загуба и отрицателната репутация. Когато е предвидено в счетоводен стандарт, резервът от последващи оценки може да бъде отрицателна величина. Балансът се предоставя за проверка и заверка от дипломиран експерт-счетоводител и за представяне на данъчните органи, МФ, НСИ и съответното ведомство.

Отчет за приходите и разходите (вж. прил. 5.2 и 5.3). Отчетът съдържа обобщена информация за направените разходи, получените приходи и финансовия резултат на предприятието за отчетния период, като показва механизма за получаване на финансовия резултат. При печалба резултатът се записва в раздел В. „Печалба от обичайната дейност“ в страната на разходите, а при загуба – в раздел В. „Загуба от обичайната дейност“ в страната на приходите. По този начин се балансира (изравнява) сумата на приходите и сумата на разходите. Печалбата (загубата) от обичайна дейност е печалбата (загубата) преди данъците за сметка на печалбата. Счетоводната печалба (загуба) представлява разлика между общите приходи и общите разходи преди приспадане на данъците за сметка на печалбата.

При изчисляване на изменението (увеличението или намалението) на запасите от продукция и незавършено производство не се вземат под внимание:

- а) балансовата стойност на бракуваната и липсващата продукция и незавършеното производство, отчетена за сметка на предприятието;
- б) балансовата стойност на установената в излишък продукция и незавършено производство;
- в) намаляването и последващото увеличаване на стойността на продукцията и незавършеното производство в резултат на последващи оценки.

В статия „Приходи от участия в дъщерни, асоциирани и смесени предприятия“ се посочват приходите от дивиденди и друго разпределение на печалби от участия в дъщерни, асоциирани и смесени предприятия. Ако положителните разлики от операции с финансови активи и от промяна на валутни курсове са свързани с предприятията от група, в която е включено отчитащото се предприятие, те се посочват като други лихви и финансови приходи от предприятия от група. Ако отрицателните разлики от операции с финансови активи са свързани с предприятия от група, в която е включено отчитащото се предприятие, те се посочват като разходи за лихви и други финансови разходи, свързани с предприятия от група.

В статия „Разходи за данъци от печалбата“ се посочват разходите за данъци от печалбата, определени по реда на СС 12 – *Данъци от печалбата*. В статия „Други данъци, алтернативни на корпоративния данък“ се записва величината на алтернативните данъци по смисъла на Закона за корпоративното подоходно облагане и окончателния годишен (патентен) данък. Данъците върху доходите на ЕТ, неподлежащи на облагане с окончателен годишен (патентен) данък, се посочват в статия „Разходи за данъци от печалбата“. Получената сума като финансов резултат по отчета за приходите и разходите на предприятието трябва да е равна на остатъка по сметка 123 „Печалби и загуби от текущата година“.

Отчет за собствения капитал (вж. прил. 5.4). Той се попълва от началните салда, крайните салда и оборотите на синтетичните сметки, които показват измененията в капитала и участват при попълването на балансовите статии на раздел А. „Собствен капитал“ на Пасива на баланса. Всички показатели в Отчета за собствения капитал

и капиталовите резерви се посочват в хоризонтален разрез по отделни компоненти: основен капитал, резерви – премии от емисия, резерв от последващи оценки на активи и пасиви, целеви резерви, финансов резултат – печалба или загуба, резултат от преводи, общо собствен капитал. Формата и съдържанието на отчета се регламентират с МСС 1. Логиката на Отчета за измененията в капитала е следната:

Собствен капитал в началото на периода:

- + допълнително записани дялови вноски от съдружници или акционери
- + реализирана печалба
- + приходи и разходи, като елемент на капитала (друг всеобхватен доход)
- изплатени дялови вноски на напуснали съдружници или акционери
- реализирана загуба
- = *Собствен капитал в края* на периода.

В отчета за собствения капитал следва да се представи информация относно:

- сумата на собствения капитал на предприятието, общо и по отделни елементи;
- промяна в собствения капитал на предприятието, поради прилагане на ретроспективния подход за отразяване на промяната в счетоводната политика;
- сумите, които водят до увеличаване/намаляване на собствения капитал, дължащи се на операции със собствениците (дялови вноски на новоприети съдружници, намаляване на капитала, поради изплащане на дела на напуснал съдружник и др.).

В отчета за собствения капитал се представя и информация за начислените дивиденди в полза на съдружниците или акционерите.

Отчет за паричните потоци. Той обобщава общите суми по търговските и други сделки през определен отчетен период. Чрез отчета се осигурява информация за промените в паричните наличности и паричните еквиваленти на предприятието през определен период, както и по-задълбочен поглед върху инвестиционните и финансовите операции на предприятието (вж. каре 5.4). В зависимост от прилаганите стандарти и избраната счетоводна политика той може да се изготвя по прекия (обичайно) или по косвения метод. При *прекия метод*, паричният резултат от дейността на предприятието се получава като всяка статия от отчета за приходите и разходите се трансформира в постъпили и изплатени парични средства. По този начин се показват статиите, които са повлияли върху стойността на паричния поток и размерът, в който това е станало. Методът позволява на четящия отчета да разбере по-добре връзката между финансовия резултат и паричните потоци в предприятието. При *косвения метод*, чистата печалба се трансформира в парични средства от дейността, като печалбата или загубата се коригира с измененията на материалните запаси и текущите вземания и задължения през отчетния период; с безналичните статии (сделки и операции), като амортизации, резерви, отложени плащания на данъчни задължения; с инвестициите и всички други сделки, отнасящи се към финансовата или към инвестиционната дейност.

Капе 5.4

Основни понятия – МСС 7 – Отчети за паричните потоци (параграф 6)

Парични средства – парични средства, налични в брой и под формата на безсрочни депозити.

Парични еквиваленти – краткосрочни високоликвидни инвестиции, които са леснообръщаеми в конкретни парични суми и са свързани с незначителен риск от промяна в стойността им.

Парични потоци – входящи (постъпленията) и изходящи (плащанията) потоци от парични средства и парични еквиваленти.

Оперативна дейност – основната дейност на предприятието, която генерира приходи, както и друга дейност, която не е инвестиционна или финансова.

Инвестиционна дейност – придобиването и продажбата на дълготрайни активи и други инвестиции, които не са включени в паричните еквиваленти.

Финансова дейност – дейност, която води до промени в размера и състава на внесеня собствен капитал и привлечените средства на предприятието.

Информацията в Отчета за паричните потоци дава възможност за (МСС, пар. 7):

- оценяване на промените в нетните активи на предприятието, финансовата му структура и способността му да влияе върху паричните потоци, за да може да се приспособява към променящите се обстоятелства и възможности;
- оценката на потенциала за генериране на парични средства и парични еквиваленти и създаване на модели за оценяване и сравняване на настоящата стойност на бъдещите парични потоци на различните предприятия;
- подобряване и сравнимост на отчитането на резултатите от дейността на различните предприятия, тъй като премахва ефекта от различното счетоводно третиране на едни и същи сделки и събития.

Приложения към годишния финансов отчет. В отделните отчетни форми (елементи), определени от МФ и НСИ, в съответствие с МСС 1, информацията дава възможност за по-подробно описание и анализ на показателите, отразяващи изменения в активите и пасивите през отчетния период. За попълване на приложенията се използват счетоводните данни от съответните синтетични и аналитични сметки и от други източници на счетоводна информация. Освен изискваните по закон оповестяванията, в приложението се изисква и голямо количество допълнителна информация за оповестяване. Видът и обхватът ѝ зависят от вида на предприятието, съгл. ЗС. Допуснатите грешки и неточности в отделни съставни части на финансовия отчет не могат да се коригират чрез тяхното оповестяване в приложението. От 2018 г. предприятие, което е: голямо предприятие, от обществен интерес или със средна численост на персонала над 500 души, трябва да подаде нефинансова декларация за 2017 г. (ЗС, чл. 48) относно информация, свързана с борбата с дискриминацията между половете, корупцията, екологията и др. Големите предприятия; предприятията от обществен интерес или предприятията, които извършват специфична дейност²⁹ изготвят и Доклад за плащанията към правителства (ЗС, чл. 54), с който декларират всички плащания към всички правителства, по отделни проекти и по отделни елементи на тези проекти.

²⁹ Специфична дейност: добивна промишленост на ресурси, руди и минерали; дърводобив от девствени гори.

Приложения

Приложение № 1
към СС 1 (Двустранна форма)

СЧЕТОВОДЕН БАЛАНС					
на					
към					
АКТИВ			ПАСИВ		
Раздели, групи, статии	Сума (хил. лв.)		Раздели, групи, статии	Сума (хил. лв.)	
	Текуща година	Предходна година		Текуща година	Предходна година
a	1	2	a	1	2
А. Записан, но невнесен капитал			А. Собствен капитал		
Б. Нетекущи (дълготрайни) активи			I. Записан капитал
I. Нематериални активи	II. Премии от емисии
1. Продукти от развойна дейност	III. Резерв от последващи оценки
2. Концесии, патенти, лицензии, търговски марки, програмни продукти и други подобни права и активи	IV. Резерви
3. Търговска репутация	1. Законови резерви
4. Предоставени аванси и нематериални активи в процес на изграждане	2. Резерв, свързан с изкупени собствени акции
Общо за група I:	3. Резерв съгласно учредителен акт
II. Дълготрайни материални активи			4. Други резерви
1. Земи и сгради, в т. ч.:	Общо за група IV:
– земи	V. Натрупана печалба (загуба) от минали години, в т. ч.:
– сгради	– неразпределена печалба
2. Машини, производствено оборудване и апаратура	– непокрита загуба
3. Съоръжения и други	Общо за група V:
4. Предоставени аванси и дълготрайни материални активи в процес на изграждане	VI. Текуща печалба (загуба)
Общо за група II:	Общо за раздел А:
III. Дългосрочни финансови активи			Б. Провизии и сходни задължения		
1. Акции и дялове в предприятия от група	1. Провизии за пенсии и други подобни задължения
2. Предоставени заеми на предприятия от група	2. Провизии за данъци, в т. ч.:
3. Акции и дялове в асоциирани и смесени предприятия	– отсрочени данъци
4. Предоставени заеми, свързани с асоциирани и смесени предприятия	3. Други провизии и сходни задължения
5. Дългосрочни инвестиции	Общо за раздел Б:
6. Други заеми	В. Задължения		
7. Изкупени собствени акции	1. Облигационни заеми с отделно посочване на конвентируемите, в т. ч.:
Номинална стойностхил. лв.	X	X	до 1 година
Общо за група III:	над 1 година
IV. Отсрочени данъци	2. Задължения към финансови предприятия, в т. ч.:
Общо за раздел Б:	до 1 година
В. Текущи (краткотрайни) активи			над 1 година



I. Материални запаси	3. Получени аванси, в т. ч.:
1. Суровини и материали	до 1 година
2. Незавършено производство	над 1 година
3. Продукция и стоки, в т. ч.:	4. Задължения към доставчици, в т. ч.:
– продукция	до 1 година
– стоки	над 1 година
4. Предоставени аванси	5. Задължения по полици, в т. ч.:
Общо за група I:	до 1 година
II. Вземания			над 1 година
1. Вземания от клиенти и доставчици, в т. ч.:	6. Задължения към предприятия от група, в т. ч.:
над 1 година	до 1 година
2. Вземания от предприятия в група, в т. ч.:	над 1 година
над 1 година	7. Задължения, свързани с асоциирани и смесени предприятия, в т. ч.:
3. Вземания, свързани с асоциирани и смесени предприятия, в т. ч.:	до 1 година
над 1 година	над 1 година
4. Други вземания, в т. ч.:	8. Други задължения, в т. ч.:
над 1 година	до 1 година
Общо за група II	над 1 година
III. Инвестиции			– към персонала, в т. ч.:
1. Акции и дялове в предприятия от група	до 1 година
2. Изкупени собствени акции	над 1 година
Номинална стойност.....хил. лв.	X	X	– осигурителни задължения, в т. ч.:
3. Други инвестиции	до 1 година
Общо за група III:	над 1 година
IV. Парични средства, в т. ч.:	– данъчни задължения, в т. ч.:
– в брой	до 1 година
– в безсрочни сметки (депозити)	над 1 година
Общо за група IV:	Общо за раздел В, в т. ч.:
Общо за раздел В:	до 1 година
Г. Разходи за бъдещи периоди			над 1 година
			Г. Финансирания и приходи за бъдещи периоди, в т. ч.:		
			– финансирания
			– приходи за бъдещи периоди
СУМА НА АКТИВА (А + Б + В + Г)	СУМА НА ПАСИВА (А + Б + В + Г)

Дата на съставяне:

Съставител:

Ръководител:

Приложение №2

към СС 1 Форма според същността на разходите
(Изм. – ДВ., бр. 3 от 2016 г., в сила от 01.01.2016 г.)

ОТЧЕТ ЗА ПРИХОДИТЕ И РАЗХОДИТЕ

на

за

Наименование на разходите	Сума (в хил. лв.)		Наименование на приходите	Сума (в хил. лв.)	
	текуща година	предходна година		текуща година	предходна година
а	1	2	а	1	2
А. Разходи			Б. Приходи		
1. Намаление на запасите от продукцията и незавършено производство			1. Нетни приходи от продажби, в т.ч.:		
2. Разходи за суровини, материали и външни услуги, в т.ч.:			а) продукцията		
а) суровини и материали			б) стоки		
б) външни услуги			в) услуги		
3. Разходи за персонала, в т.ч.:			2. Увеличение на запасите от продукцията и незавършено производство		
а) разходи за възнаграждения			3. Разходи за придобиване на активи по стопански начин		
б) разходи за осигуровки, в т.ч.:			4. Други приходи, в т.ч.:		
аа) осигуровки, свързани с пенсии			а) приходи от финансираня		
4. Разходи за амортизация и обезценка, в т.ч.:			<i>Общо приходи от оперативна дейност (1 + 2 + 3 + 4)</i>		
а) разходи за амортизация и обезценка на дълготрайни материални и нематериални активи, в т.ч.:			5. Приходи от участия в дъщерни, асоциирани и смесени предприятия, в т.ч.:		
аа) разходи за амортизация			а) приходи от участия в предприятия от група		
бб) разходи от обезценка			6. Приходи от други инвестиции и заеми, признати като нетекущи (дългосрочни) активи, в т.ч.:		
б) разходи от обезценка на текущи (краткотрайни) активи			а) приходи от предприятия от група		
5. Други разходи, в т.ч.:			7. Други лихви и финансови приходи, в т.ч.:		
а) балансова стойност на продадените активи			а) приходи от предприятия от група		
б) провизии			б) положителни разлики от операции с финансови активи		
<i>Общо разходи за оперативна дейност (1 + 2 + 3 + 4 + 5)</i>			в) положителни разлики от промяна на валутни курсове		
6. Разходи от обезценка на финансови активи, включително инвестициите, признати като текущи (краткосрочни) активи, в т.ч.:			<i>Общо финансови приходи (5 + 6 + 7)</i>		
а) отрицателни разлики от промяна на валутни курсове					



ОТЧЕТ ЗА ПРИХОДИТЕ И РАЗХОДИТЕ

на

за

Наименование на разходите	Сума (в хил. лв.)		Наименование на приходите	Сума (в хил. лв.)	
	текуща година	предходна година		текуща година	предходна година
а	1	2	а	1	2
7. Разходи за лихви и други финансови разходи, в т.ч:					
а) разходи, свързани с предприятия от група					
б) отрицателни разлики от операции с финансови активи					
<i>Общо финансови разходи (б + 7)</i>					
8. Печалба от обичайна дейност			8. Загуба от обичайна дейност		
<i>Общо разходи (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7)</i>			<i>Общо приходи (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7)</i>		
9. Счетоводна печалба (общо приходи – общо разходи)			9. Счетоводна загуба (общо приходи – общо разходи)		
10. Разходи за данъци от печалбата					
11. Други данъци, алтернативни на корпоративния данък					
12. Печалба (9 – 10 – 11)			10. Загуба (9 + ред 10 и 11 от раздел А)		
<i>Всичко (Общо разходи + 10 + 11 + 12)</i>			<i>Всичко (Общо приходи + 10)</i>		

Дата на съставяне:

Съставител:

Ръководител:

ОТЧЕТ
 ЗА ПРИХОДИТЕ И РАЗХОДИТЕ
 на
 за

Наименование на приходите и разходите а	Сума (в хил. лв.)	
	текуща година 1	предходна година 2
1. Нетни приходи от продажби		
2. Себестойност на продажбите (включително амортизации и обезценки)		
3. Брутна печалба или загуба (1 – 2)		
4. Разходи за продажби (включително амортизации и обезценки)		
5. Административни разходи (включително амортизации и обезценки)		
6. Други приходи		
7. Приходи от участия в дъщерни, асоциирани и смесени предприятия, в т.ч.:		
а) приходи от участия в група предприятия		
8. Приходи от други инвестиции и заеми, признати като нетекущи (дългосрочни) активи, в т.ч.:		
а) приходи от група предприятия		
9. Други лихви и финансови приходи, в т.ч.:		
а) приходи от група предприятия		
10. Разходи от обезценка на финансови активи, включително инвестициите, признати като текущи (краткосрочни) активи		
11. Разходи за лихви и други финансови разходи, в т.ч.:		
а) разходи, свързани с група предприятия		
12. Данък върху печалбата (корпоративен данък)		
13. Финансов резултат след данъчно облагане		
14. Други данъци, алтернативни на корпоративния данък		
15. Финансов резултат (печалба или загуба)		

Дата на съставяне:

Съставител:

Ръководител:

Приложение № 4
към СС 1Отчет за собствения капитал
за
за

(ХИЛ. ЛВ.)

Показатели	Записан капитал	Премии от емисии	Резерв от последващи оценки	Резерви				Финансов резултат от минали години		Текуща печалба/ загуба	Общо собствен капитал
				Законови	Резерв, свързан с изкупени собствени акции	Резерв съгласно учредителен акт	Други резерви	Неразпределена печалба	Непокрита загуба		
а	1	2	3	4	5	6		7	8	9	10
1. Салдо в началото на отчетния период
2. Промени в счетоводната политика
3. Грешки
4. Салдо след промени в счетоводната политика и грешки
5. Изменения за сметка на собствениците, в т.ч.:
– увеличение
– намаление
6. Финансов резултат за текущия период
7. Разпределения на печалба, в т.ч.:
– за дивиденди
8. Покриване на загуба
9. Последващи оценки на активи и пасиви
– увеличения
– намаления
10. Други изменения в собствения капитал
11. Салдо към края на отчетния период
12. Промени от преводи на годишни финансови отчети на предприятия в чужбина
13. Собствен капитал към края на отчетния период (11 ± 12)

Дата на съставяне:

Съставител:

Ръководител:

Справка за нетекущите (дълготрайните) активи
към
на

(ХИЛ. ЛВ.)

Показатели	Отчетна стойност на нетекущите активи:				Последваща оценка		Преоценена стойност (4 + 5 – 6)	Амортизация				Последваща оценка		Преоценена амортизация в края на периода (11 + 12 – 13)	Балансова стойност в края на периода (7 – 14)
	В началото на периода	На постъпили през периода	На излезли през периода	В края на периода (1 + 2 – 3)	Увеличение	Намаляване		В началото на периода	Начислена през периода	Отписана през периода	В края на периода (8 + 9 – 10)	Увеличение	Намаляване		
а	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
I. НЕМАТЕРИАЛНИ АКТИВИ															
1. Продукти от развойна дейност															
2. Концесии, патенти, лицензи, търговски марки, програмни продукти и други подобни права и активи															
3. Търговска репутация															
4. Предоставени аванси и нематериални активи в процес на изграждане															
Общо за група I:															
II. ДЪЛГОТРАЙНИ МАТЕРИАЛНИ АКТИВИ															
1. Земи и сгради, в т.ч.:															
– земи															
– сгради															
2. Машины, производствено оборудване и апаратура															
3. Съоръжения и други															
4. Предоставени аванси и дълготрайни материални активи в процес на изграждане															
Общо за група II:															
III. ДЪЛГОСРОЧНИ ФИНАНСОВИ АКТИВИ															
1. Акции и дялове в предприятия от група															
2. Предоставени заеми на предприятия от група															
3. Акции и дялове в асоциирани и смесени предприятия															
4. Предоставени заеми, свързани с асоциирани и смесени предприятия															
5. Дългосрочни инвестиции															
6. Други заеми															
7. Изкупени собствени акции															
Общо за група III:															
IV. ОТСРОЧЕНИ ДАНЪЦИ															
Общо нетекущи (дълготрайни) активи (I + II + III + IV)															

Дата на съставяне:

Съставител:

Ръководител:



Приложение № 6 към СС 1
Двустранна форма

СЧЕТОВОДЕН БАЛАНС
на
към

АКТИВ			ПАСИВ		
Раздели, групи, статии	Сума (хил. лв.)		Раздели, групи, статии	Сума (хил. лв.)	
	Текуща година	Предходна година		Текуща година	Предходна година
а	1	2	а	1	2
А. Записан, но невнесен капитал			А. Собствен капитал		
Б. Нетекущи (дълготрайни) активи			I. Записан капитал		
I. Нематериални активи			II. Премии от емисии		
II. Дълготрайни материални активи			III. Резерв от последващи оценки		
III. Дългосрочни финансови активи			IV. Резерви		
IV. Отсрочени данъци			V. Натрупана печалба (загуба) от минали години		
Общо за раздел Б:			VI. Текуща печалба (загуба)		
В. Текущи (краткотрайни) активи			Общо за раздел А:		
I. Материални запаси			Б. Провизии и сходни задължения		
II. Вземания, в т.ч.:			В. Задължения, в т.ч.:		
над 1 година			до 1 година		
III. Инвестиции			над 1 година		
IV. Парични средства					
Общо за раздел В:					
Г. Разходи за бъдещи периоди			Г. Финансирания и приходи за бъдещи периоди		
СУМА НА АКТИВА			СУМА НА ПАСИВА		
(А + Б + В + Г)			(А + Б + В + Г)		

III. Ключови думи

- финансиране;
- източници на финансиране;
- принципи на финансиране;
- кредитиране;
- лизинг;
- гаранционни схеми;
- рисков капитал;
- търговски кредит;
- банков кредит;
- оувърдрафт;
- рисков инвеститор;
- счетоводна политика;
- финансови отчети;
- изготвяне на финансови отчети;
- представяне на финансови отчети;
- счетоводен баланс;
- отчет за приходите и разходите;
- отчет за паричните потоци;
- отчет за собствения капитал.

IV. Резюме на темата

Финансирането на малкото предприятие е съвкупност от решения и действия за осигуряването му с необходимите капитали за създаването на предприятието, за нормалното му функциониране и за неговия растеж. Финансирането намира най-пълно отражение във финансовата дейност на фирмата, която обхваща набавяне на капитал от вътрешни и външни източници, извеждане на капитал в рамките на фирмата и навън, реструктуриране на капитала и освобождаване на капитал.

Осигуряването на подходящо финансиране изисква: да се познават възможните източници на финансиране; да се определи размерът на необходимото финансиране; да се определи от кои източници и в какви размери да бъде осигурено финансирането. Съществуват два основни типа финансиране – дълг и собствен капитал. При финансирането с дълг финансирането е под формата на заем. Средствата се предоставят от кредитора за определен период, след който трябва да се върнат, като обикновено се заплаща и лихва за ползването им. При финансиране със собствен капитал последният се осигурява от собствениците. Тук няма задължение да се върнат средствата след изтичане на определен период. Основните източници на финансиране са: собствен

капитал, дългово финансиране, банков кредит, лизинг, рисков капитал, гаранционни схеми, кредити по програми за подпомагане на бизнеса, финансиране по държавни, неправителствени и международни програми.

Счетоводната политика се дефинира като съвкупност от конкретни принципи, правила, практики и бази, приети от предприемаческото предприятие при изготвянето и представянето на финансовите му отчети. Предприемачът разработва счетоводната политика на предприятието до началото на отчетния период.

Финансовите отчети (с общо предназначение) са форма на структурирано представяне на финансовото състояние и финансовите резултати на едно предприятие. Чрез изготвянето и представянето им се цели предоставяне на информация за имущественото и финансовото състояние и финансовите резултати от дейността на предприятието, паричните потоци и собствения капитал на предприятието, създадено и/или управлявано от предприемача (и неговия екип), а също и информация за резултатите от стопанисването на ресурсите. Финансовите отчети на предприятията се изготвят на база: национални и международни счетоводни стандарти. В ЗС и МСС 1 се посочват изисквания към съставянето на ГФО, формата и съдържанието му, периодът и срокът за съставяне и представяне.

V. Препоръчана литература

- Блекуел, Е. (1993). *Как да подготвим бизнес план*. София: КАБРИ.
- Божков, В., & Симеонова, Р. (2012). *Стандарти за представяне на финансови отчети*. Свищов: АИ Ценов.
- Божков, В., Симеонова, Р., & Крумова, Д. (2017). *Счетоводни концепции и стандарти*. Свищов, АИ Ценов.
- Божков, В., Симеонова, Р., & Михайлова, Р. (2016). *Стандарти за представяне на финансови отчети*. Свищов, АИ Ценов.
- Варамезов, Л. (1999). Малките и средните предприятия се нуждаят от синхронизирана законодателна подкрепа. *Банки Инвестиции Пазари*, 8/9.
- Варамезов, Л. (1999). Сдруженията на малките и средните предприятия – катализатор за развитие. *Икономически живот*, 49.
- Варамезов, Л. (2000). Държавата и малкият бизнес. *Банки Инвестиции Пазари*, 4.
- Варамезов, Л. (2000). *Малките предприятия в съвременната икономика*. Свищов: Стопански свят.
- Варамезов, Л., Пантелеева, И., & Найденов, С. (2009). *Мениджмънт на малкото предприятие*. Свищов: АИ Ценов.
- Владиминова, К. (2008). *Гъвкавост и сигурност на заетостта в малките и средните предприятия в България*. София.
- Годин, С. (2010). *Малкото е новото голямо*. София: Локус Пъблишинг ООД.
- Евенко, Д. (1991). *Мелкий бизнес в Западной Европе*. Москва.

- Закон за счетоводството*. В сила от 1.01.2016 г., обн., ДВ, бр. 95 от 08.12.2015 г.
- Зель, А. (2001). *Бизнес план*. Москва: Ось-89.
- Илиев, Й. & др. *Организация на малкото предприятие*. София: НБУ.
- Касърова, В., & Димитрова, Р. (2005). *Анализ на финансов отчет*. Научен ръкопис, депозиран в ЦНТБ, № Нд 373/2005 г. Взето на 22 декември 2017 г. от http://eprints.nbu.bg/507/1/ANALIZ_uchebnik_2005.pdf.
- Коев, Й. (2003). *Малкият бизнес 2002: проблеми и решения*. София.
- Коев, Й., Добрев, Д., Владова, К., & Нарлев, Ю. (2014). *Предприемачество и МСП*. Варна: Наука и икономика.
- Маринов, Г., Велев, М., & Гераскова, О. (2001). *Икономика на предприемаческата дейност*. София: Информа Интелект.
- Международни стандарти за финансово отчитане*. Приети с Регламент (ЕО) №1126/2008 на ЕК от 3.11.2008 г., в сила от 01.01.2013 г., изм. приети с 51 регламента (към 31.12.2015 г.).
- Международни счетоводни стандарти 1 – Представяне на финансови отчети.*, в сила от 01.01.2008 г., изм. с Регламент (ЕС) 2015/2406 на Комисията от 18.12.2015 г.
- Международни счетоводни стандарти 7 – Отчети за паричните потоци*. В сила от 26.11.2011 г.
- Международен стандарт за финансово отчитане 7 – Финансови инструменти: оповестяване*. В сила от 01.01.2007 г.
- Международни стандарти за финансово отчитане – Обща Рамка*, септември 2010 г.
- Международни стандарти за финансово отчитане 1 – Прилагане за първи път на МСФО*.
- Регламент (ЕО) № 475/2012*, ОВ L 146, 06.06.2012 г.
- Национални счетоводни стандарти – общи разпоредби* (загл. изм. - ДВ, бр. 3 от 2016 г., в сила от 01.01.2016 г.), В сила от 01.01.2005 г., изм. ДВ. бр.3 от 12.01.2016 г.
- Парашкевова, Л. (2004). *Малкият индустриален бизнес в глобалната икономика*. Варна.
- Симеонова, Р. (2017). *Новите моменти в счетоводното законодателство*. Диалог, 1, 10-26.
- Симеонова, Р. (2008). *За някои нови моменти при представянето на резултата във финансовите отчети*. Свищов: АИ Ценов.
- Симеонова, Р., Иванова-Кузманова, Г., & Божков, Б. (2015). *Счетоводни концепции и стандарти за финансово отчитане*. Свищов: АИ Ценов.
- Счетоводен стандарт 1 – Представяне на финансови отчети*. Изм. – ДВ., бр. 86 от 2007 г., изм. и доп., бр. 3 от 2016 г., в сила от 01.01.2016 г.
- Счетоводен стандарт 7 – Отчети за паричните потоци*. Обн. ДВ., бр. 30 от 7.04.2005 г., изм. ДВ., бр. 86 от 26.10.2007 г.

Счетоводен стандарт 8 – Нетни печалби или загуби за периода, , фундаментални грешки и промени в счетоводната политика. Обн. ДВ., бр. 30 от 7.04.2005 г., изм. ДВ., бр. 86 от 26.10.2007 г.

Счетоводен стандарт 12 – Данъци от печалбата. Обн. ДВ., бр. 30 от 7.04.2005 г., в сила от 01.01.2005 г., изм. ДВ. бр.86 от 26.10.2007 г.

Счетоводен стандарт 42 – Прилагане за първи път на Националните счетоводни стандарти. Приет с ПМС № 349 от 30.12.2015 г., обн., ДВ, бр. 3 от 12.01.2016 г., в сила от 01.01.2016 г.

Тодоров, К. (1997). *Стратегическо управление в малките и средните фирми*. София: Некст.

Тодоров, К. (1998). *9 (девет) бизнес плана за стартиране на собствен бизнес в условията на валутен съвет*. София: Некст.

Христов, М. (15.01.2016). *Закон за счетоводството 01.01.2016 г.* Balans.bg. <http://balans.bg/10047-zakon-za-schetovodstvoto-01-01-2016-g/>.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. Какво представлява финансирането на предприемаческата дейност?
2. Кои са основните принципи за съблюдаване при финансиране на предприемаческата дейност?
3. Кои са основните източници на финансиране на предприемаческата дейност предприемаческата дейност?
4. Какво представлява счетоводната политика на предприемаческото предприятие?
5. Какво е съдържанието на понятието финансови отчети?
6. Кои са компонентите, включващи се в пълния пакет финансови отчети?
7. Кои са основните постановки, дефиниращи представянето на финансовите отчети?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

2. На 01.02.2018 г. предприятие „Х“ притежава следните активи, пасиви и капитали:

- Програмни продукти – 4 000 лв.
- Сгради – 10 000 лв.
- Машини – 13 000 лв.
- Материали – 23 000 лв.
- Клиенти – 10 000 лв.
- Продукция – 17 000 лв.
- Каса – 2 000 лв.

- Разплащателна сметка – 7 000 лв.
- Разходи за основна дейност – 3 000 лв.
- Основен капитал – 69 000 лв.
- Резерви – 5 000 лв.
- Заеми – 4 000 лв.
- Доставчици – 5 000 лв.
- Печалби и загуби – 6 000 лв.

Да се състави: счетоводен баланс в двустранна форма, като активите, пасивите и собствения капитал се подредят по степен на ликвидност в актива на баланса и по степен на изискуемост в пасива на баланса, без групирането им в групи и раздели.

3. На 01.05.2018 г. предприятие „X“ притежава следните активи, пасиви и капитали:

- Основен капитал – 170 000 лв., от които реално са внесени 20 000 лв.
- Незавършено производство – 2 000 лв.
- Задължения към персонала – 4 000 лв.
- Задължения към бюджета – 1 000 лв.
- Задължения към социалното осигуряване – 1 000 лв.
- Материали – 10 000 лв.
- Доставчици – 13 000 лв.
- Стоки – 2 000 лв.
- Разплащателна сметка – 98 000 лв.
- Парични средства в брой – 1 000 лв.
- Програмни продукти – 5 000 лв.
- Сгради – 20 000 лв.
- Офис обзавеждане – 7 000 лв.
- Земи – 9 000 лв.
- Амортизация на сградите – 1 000 лв.
- Амортизация на офис обзавеждане – 500 лв.
- Амортизация на програмни продукти – 500 лв.
- Резерви – 3 000 лв.
- Неразпределена печалба от минали години – 2 460 лв.

Да се състави: счетоводен баланс в двустранна форма, като активите, пасивите и собствения капитал се подредят по степен на ликвидност в актива на баланса и по степен на изискуемост в пасива на баланса, без групирането им в групи и раздели. Установете размера на текущата печалба.

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. Съвкупността от решения и действия за осигуряване на необходимите капитали за създаването на предприятието, нормалното му функциониране и растеж, представлява:
 - стартиране на предприемаческото предприятие;
 - финансиране предприемаческото предприятие;
 - инвестиране предприемаческото предприятие.

2. Кой източник на финансиране се формира за сметка на лични средства на собствениците или съдружниците?
 - банков кредит;
 - собствени средства;
 - лизинг;
 - факторинг.

3. С кое понятие се свързва най-пряко взаимовръзката между приходите и разходите на предприемаческото предприятие за конкретен отчетен период?
 - движението на собствения капитал;
 - ликвидността;
 - резултатите от дейността;
 - финансовото състояние.

4. Кои стандарти ползват като база малките предприятия?
 - НСС;
 - МСС;
 - и двата.

5. Годишният финансов отчет (ГФО) за всички предприятия се състои най-малко от:
 - счетоводен баланс, отчет за приходите и разходите, отчет за печалбата или загубата и другия всеобхватен доход за периода;
 - счетоводен баланс, отчет за приходите и разходите, отчет за паричните потоци за периода и приложение;
 - счетоводен баланс, отчет за приходите и разходите и приложение;
 - счетоводен баланс, отчет за приходите и разходите, отчет за промените в собствения капитал за периода и приложение.

6. В счетоводния баланс на предприятието програмните продукти се включват към:
 - група I. Дълготрайни материални активи;
 - група III. Дълготрайни финансови активи;
 - група V. Разходи за бъдещи периоди;
 - група II. Дълготрайни нематериални активи.

7. МСС или МСФО се използват задължително като база при съставяне на ГФО на:
- малките предприятия;
 - средните предприятия;
 - предприятията от обществен интерес;
 - едноличният търговец.
8. Кой вид предприятия могат да публикуват само баланс?
- малките предприятия;
 - микропредприятията;
 - средните предприятия;
 - предприятията от обществен интерес.
9. Според МСС 7 – Отчети за паричните потоци, краткосрочните финансови активи под формата на парични наличности и/или парични еквиваленти представляват:
- парични наличности;
 - парични еквиваленти;
 - парични средства;
 - парични потоци.
10. Оповестяването на счетоводната политика става чрез:
- докладване пред Общото събрание;
 - подаване на данъчна декларация;
 - попълването на специална справка към годишния финансов отчет
11. Информация за начислените дивиденди в полза на съдружниците или акционерите се представя в следния отчет:
- отчет за паричните потоци;
 - отчет за собствения капитал;
 - отчет за приходите и разходите;
 - отчет за печалбата и загубата.
12. Предприятията, прилагащи МСС, във финансовите си отчети предоставя информация за предприятието относно:
- активите, собствения капитал; приходите и разходите, включително печалби и загуби; вноските от и разпределенията към собствениците в качеството им на такива; трудовите възнаграждения; паричните потоци;
 - активите; пасивите; приходите и разходите, включително печалби и загуби; вноските от и разпределенията към собствениците в качеството им на такива; паричните потоци;
 - активите; пасивите; собствения капитал; вноските от и разпределенията към собствениците в качеството им на такива; осигуровките; паричните потоци;
 - активите; пасивите; собствения капитал; приходите и разходите, включително печалби и загуби; застраховките; паричните потоци.

ТЕМА VI

ДАНЪЧНИ АСПЕКТИ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО

I. Въведение в учебната тема

Учебната тема „Данъчни аспекти на предприемачеството“ цели получаване на познания в областта на данъчното облагане по Закона за данъка върху добавената стойност, Закона за корпоративното подоходно облагане, Закона за данъците върху доходите на физическите лица и Закона за местните данъци и такси, както и изготвянето на съответните отчетни документи.

След нейното усвояване обучаемите ще могат:

- да познават основните нормативни актове в областта на данъчното облагане в България;
- да идентифицират и дефинират отделните видове данъци, които предприемачът трябва да отчита и заплаща в страната;
- да познават и попълват отделните справки и годишни декларации в областта на данъчното облагане;
- да преценяват основното данъчно бреме, което предприемачът поема при реализирането на своята бизнес идея под формата на собствен предприемачески бизнес.

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Отчитане при данъчно облагане по ЗДДС. Изготвяне и представяне на Справка-декларация по ЗДДС.
2. Отчитане при данъчно облагане по ЗКПО. Изготвяне и представяне на годишна данъчна декларация.
3. Отчитане при данъчно облагане по ЗДДФЛ. Изготвяне и представяне на годишна данъчна декларация.
4. Отчитане при данъчно облагане по Закона за местните данъци и такси.

II. Съдържание на учебната тема

Данъчната политика в България се основава на група закони, уреждащи правните постановки относно обхвата, технологията и организацията на отчитане и финансово уреждане на различните видове данъци.

6.1. Отчитане при данъчно облагане по Закона за данъка върху добавената стойност (ЗДДС). Изготвяне и представяне на Справка-декларация по ЗДДС

Един от дължимите данъци е данък добавена стойност³⁰ (ДДС). Режимът на облагане с ДДС е регламентиран в Закона за данък върху добавената стойност (ЗДДС). С ДДС се облагат всички стоки и услуги на определена територия, с изключение на освободените доставки, посочени в закона. ДДС представлява **всеобщ данък върху потреблението**. Това е **многофазен косвен данък**, включен в цената на продаваната стока или услуга.

Каре 6.1

Основни понятия в ДДС системата

Независима икономическа дейност – дейност на производители, търговци и лица, предоставящи услуги, както и упражняването на свободна професия.

Данъчно задължено лице – лице, което извършва независима икономическа дейност, без значение от целите и резултатите от нея.

Данъчно незадължено юридическо лице – юридическо лице, което не е данъчно задължено по смисъла на горепосоченото определение и което извършва вътреобщностно придобиване на стоки. Вътреобщностното придобиване на стоки е подробно описано в ЗДДС.

Доставка на стока или услуга – прехвърляне правото на собственост върху стоката или услугата. Услуга е всичко, което има стойност, и е различно от стока или пари.

Данъчна основа – стойност, върху която се начислява (или не) данъка.

Данъчен кредит – сумата на данъка, който регистрираното лице има право да приспадне от данъчните си задължения за получените от него стоки и услуги по облагаема доставка или внос.

Вътреобщностна доставка на стоки – доставка на стоки, транспортирани от или за сметка на доставчика (лице, регистрирано по ЗДДС) или на получателя (данъчно задължено лице или данъчно незадължено юридическо лице, регистрирано за целите на ДДС в друга държава членка) от територията на страната до територията на друга държава членка. Вътреобщностна доставка на стоки е и доставката на ново превозно средство, изпратено или транспортирано от или за сметка на доставчика или на получателя от територията на страната до територията на друга държава членка, независимо дали получателят е данъчно задължено лице или данъчно незадължено лице. Облагането само на добавената стойност се постига чрез механизма на приспадане на данъчен кредит от всеки получател в поредицата от доставки при реализацията на стоката или услугата.

На всеки етап от производството и/или търговията на стоки, с ДДС се облага само създадената добавена стойност. На последната фаза общото данъчно задължение

³⁰ Идеята за ДДС е предложена през 1918 г. от немския индустриалец Вилхелм фон Сименс. За първи път е приложена през 1954 г. от френския икономист Морис Лоре, като изпълнителен директор на френската данъчна администрация. Данъкът се въвежда в България през 1994 г.

по ДДС се изчислява върху продажната цена. ДДС се понася от лице, което е краен потребител, или лице, което не е регистрирано по ЗДДС. Продавачът внася в бюджета данъка, но на практика той се заплаща от купувача, тъй като е включен в цената на закупените от него стоки или услуги.

Данъчната ставка в България по ЗДДС е **20 %**. С ДДС се облагат следните *сделки*:

- всяка възмездна облагаема доставка на стока или услуга (освен за изрично посочените в закона, че се облагат с данъчна ставка 0 %);
- всяко възмездно вътреобщностно придобиване с място на изпълнение на територията на страната, извършено от регистрирано по този закон лице или от лице, за което е възникнало задължение за регистрация;
- вносът на стоки на територията на страната;
- всяко възмездно вътреобщностно придобиване с място на изпълнение на територията на страната на акцизни стоки, когато получателят е данъчно задължено лице или данъчно незадължено юридическо лице, което не е регистрирано по този закон.

Данъчната ставка за настаняване, предоставяно в хотели и подобни заведения, включително предоставянето на ваканционно настаняване и отдаване под наем на места за площадки за къмпинг или каравани, е **9 %**.

С нулева ставка на данъка се облагат посочените по-долу **сделки**:

- доставката на стоки, които се изпращат или превозват от място на територията на страната до трета страна или територия извън територията на Европейската общност от или за сметка на доставчика;
- определени доставки, свързани с международен транспорт;
- доставка по обработка на стоки;
- доставка, свързана с безмитна търговия;
- доставка на услуги, предоставяни от агенти, брокери и други посредници.

Основни сделки, освободени от облагане с ДДС, са:

- доставката, свързана със здравеопазване;
- доставката, свързана със социални грижи и осигуряване;
- прехвърлянето на правото на собственост върху земя, с изключение на земята, разположена под сградите;
- учредяването или прехвърлянето на ограничени вещни права върху земя (с изключение на правото на строеж, което е необлагаемо с ДДС само до издаването на разрешение за строеж), както и отдаването ѝ под наем или аренда;
- доставката на сгради или на части от тях, които не са нови, доставката на прилежащите към тях терени, както и учредяването и прехвърлянето на други вещни права върху тях;
- отдаването под наем на сграда или на част от нея за жилище на физическо лице, което не е търговец.

Прехвърлянето на право на собственост върху урегулиран поземлен имот по смисъла на Закона за устройство на територията, с изключение на прилежащия терен към сгради, които не са нови, не е освободена доставка и за нея се дължи ДДС.

Преди извършването на изчислителните процедури, свързани с данъка върху добавената стойност, предприемачът трябва да има яснота относно:

- действието, което се извършва – покупка или продажба;
- обекта на облагане – доставка на услуга или доставка на стока;
- мястото на изпълнение на сделката;
- данъчно задължените и регистрираните по закона страни (лица), участващи в сделката – двете страни ли са данъчно задължени лица или не и съответно – регистрирани ли са по ЗДДС;
- ставката на ДДС – 20 % или 9 %.

Данъкът върху добавената стойност може да се изчисли по следните формули:

$$\text{ДО} = \text{T} : (1 + \text{C} \%) \quad \text{ДДС} = (\text{T} \times \text{C} \%) : (1 + \text{C} \%),$$

където:

ДО – цена без ДДС (данъчна основа);

T – цена с ДДС (сума Тотал);

C – ставката ДДС (% ДДС).

Пример:

Цена с ДДС = 180 лв.

Ставката ДДС = 20 %

Решение:

Цена без ДДС = $180 \text{ лв.} : (1 + 0,2) = 180 \text{ лв.} : 1,2 = 150 \text{ лв.}$

ДДС = $(180 \text{ лв.} \times 0,2) : (1 + 0,2) = 36 \text{ лв.} : 1,2 = 30 \text{ лв.}$

При изчисляване на ДДС могат да се използват различни вариант на изчислителните процедури, в зависимост от разполагаемата и търсената информация:

✓ *Изчисляване на ДДС и цена с ДДС (сума Тотал) при налична информация за данъчната основа (цена без ДДС):*

- Данъчна основа (цена без ДДС) = 3200 лв.
- ДДС = $3200 \text{ лв.} \times 20 \% = 640 \text{ лв.}$
- Сума Тотал (цена с ДДС) = $3200 + 640 = 3840 \text{ лв.}$

✓ *Изчисляване на цена с ДДС – умножаване на цената без ДДС с коефициент 1,2:*

- Цена без ДДС = 3200 лв.
- Цена с ДДС = $3200 \times 1,2 = 3840 \text{ лв.}$

✓ *Изчисляване на цена без ДДС – разделяне на цената с ДДС на коефициент 1,2:*

- Цена с ДДС = 3840 лв.
- Цена без ДДС = $3840 : 1,2 = 3200 \text{ лв.}$

Данъчните документи са:

- **Фактура** – всяко данъчно задължено лице, което е доставчик, е длъжно да издаде фактура за извършена от него доставка на стока или услуга или при получава-

не на авансово плащане преди това, освен в случаите, когато доставката се документира с протокол. Фактурата се издава задължително не по-късно от 5 дни от датата на възникване на данъчното събитие за доставката, а в случаите на авансово плащане – не по-късно от 5 дни от датата на получаване на плащането. Независимо от посоченото, при вътреобщностна доставка, включително в случаите на авансово плащане, фактурата се издава задължително не по-късно от 15-о число на месеца, следващ месеца, през който е възникнало данъчното събитие.

- **Известие към фактура** – издава се при промяна на данъчната основа на доставката или при развалянето на доставка, за която е издадена фактура.

- **Протокол** – издава се, в случаи, в които ДДС се дължи от получателя на стоката или услугата, не по-късно от 15 дни от датата, на която данъкът е станал изискуем.

Обикновено, ДДС се *декларира и плаща месечно*. Данъчната декларация и месечното заплащане на данъка трябва да бъдат направени до 14-ия ден на следващия месец. Данъкът става изискуем по отношение на данъчно облагаемите доставки. Възниква задължение за данъчно задълженото лице да удържи данъка в момента на извършване на доставката на стоките или услугите. Данъкът върху вътреобщностни придобивания става изискуем на 15-ия ден на месеца, следващ месеца, в който е извършена доставката на стоките или услугите. Всяко регистрирано по ЗДДС лице (по отношение на което се изисква да плати данъка) следва да начисли данъка и да издаде данъчен документ, като посочи данъка на отделен ред в документа.

Когато начисленият данък при закупуването на стоките превишава начисления данък при тяхната продажба, разликата представлява резултат за периода – данък за възстановяване. Данъкът за възстановяване първо се прехвърля за прихващане за срок от два месеца с дължимия ДДС за тези месеци. Ако в края на двумесечния срок е останал данък за възстановяване или някаква част от него, дължимата част се възстановява в срок от 30 дни след датата на подаване на данъчната декларация за втория месец от двумесечния срок.

Регистрираните по ДДС инвеститори, които изпълняват инвестиционни проекти, одобрени от министъра на финансите, имат право да внасят стоки (с изключение на акцизни) по списък, одобрен от министъра на финансите, необходими за реализацията на инвестиционния проект, без ефективно да заплащат ДДС при вноса на стоките. Инвестиционният проект се одобрява от министъра на финансите, когато са налице едновременно следните обстоятелства:

- срокът на изпълнение на проекта е до 2 г.;
- размерът на инвестициите е над 5 млн. лв. за период, не по-дълъг от 2 г.;
- създават се повече от 20 нови работни места;
- лицето има възможности за финансиране на проекта, както и за изграждане и поддържане на обекти, осигуряващи изпълнението му, и др.

За всеки данъчен период се подава Справка-декларация (по реда на чл. 125, ал. 1 от ЗДДС) (вж. фиг. 6.1). Тя се подава и когато данъкът не следва да се внася или да

се възстановява, както и когато регистрираното лице не е извършило/получило доставка или придобивания или не е осъществило внос, т.е. *дори и лицето да не е извършвало никаква дейност през данъчния период, то е длъжно да подаде справка-декларация.*

СПРАВКА-ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ДАНЪК ВЪРХУ ДОБАВЕНАТА СТОЙНОСТ		ТД на НАП / офис	
А. Наименование и адрес за кореспонденция на регистр. лице		Входящ № / год.	
АЛФА ЕООД гр. София, ул. Иван Иванов №111		Попълва се от приходната администрация	
		Данъчен период: 01/2010	
		ИН по ЗДДС: BG123456789	
		ИН: 123456789	
Раздел А: Данни за извършените доставки и начисления на данък върху добавената стойност			
Общ размер на данъчните основи за облагане с ДДС (сума от кл.11 до кл.16)	0.00	01	Всичко начислен ДДС (сума от кл.21 до кл.24)
			0.00 20
Данъчна основа, подлежаща на облагане със ставка 20%			
- данъчна основа на облагаемите доставки, вкл. доставките при условията на дистанционни продажби с място на изпълнение на територията на страната	0.00	11	Начислен ДДС
			0.00 21
- данъчна основа на ВОП и данъчна основа на получени доставки по чл.82, ал.2-5 от ЗДДС	0.00	12	Начислен ДДС за ВОП и за получени доставки по чл.82, ал.2-5 от ЗДДС
			0.00 22
			Начислен данък (20%) в други случаи, предвидени в ЗДДС
			0.00 23
Дан. основа на облагаеми доставки със ставка 7%	0.00	13	Начислен ДДС (7%)
			0.00 24
Данъчна основа, подлежаща на облагане със ставка 0%			
- данъчна основа на доставки по глава трета от ЗДДС	0.00	14	
- данъчна основа на ВОД на стоки	0.00	15	
- данъчна основа на доставки по чл.140, чл.146 и чл.173, ал.1 и 4 от ЗДДС	0.00	16	
Данъчна основа на доставки на услуги по чл.21, ал.2 с място на изпълнение на територията на друга държава членка	0.00	17	
Данъчна основа на доставки на услуги по чл.69, ал.2, вкл. доставките при условията на дистанционни продажби с място на изпълнение на територията на друга държава членка, както и на доставки, като посредник в тристранна операция.	0.00	18	
Данъчна основа на освободените доставки и освободените ВОП	0.00	19	
Раздел Б: Данни за упражнено право на данъчен кредит			
Данъчна основа и данък за получените доставки, ВОП, получените доставки по чл.82, ал.2-5 от ЗДДС и вноса без право на данъчен кредит или без данък	0.00	30	
Данъчната основа на получените доставки, ВОП, получените доставки по чл.82, ал.2-5 от ЗДДС, вноса, както и данъчната основа на получените доставки, използвани за извършване на доставки по чл.69, ал.2 от ЗДДС:			
- с право на пълен данъчен кредит	0.00	31	- ДДС с право на пълен данъчен кредит
			0.00 41
- с право на частичен данъчен кредит	0.00	32	- ДДС с право на частичен данъчен кредит
			0.00 42
			Годишна корекция по чл.73, ал.8 (+/-)
			0.00 43
Коефициент по чл.73, ал.5 от ЗДДС	0.00	33	Общо данъчен кредит (кл.41 + кл.42 x кл.33 + кл.43)
			0.00 40
Раздел В: Резултат за периода			
ДДС за внасяне (кл.20 – кл.40) >= 0	0.00	50	ДДС за възстановяване (кл.20 – кл.40) < 0
			0.00 60
Раздел Г: ДДС за внасяне			
Данък за внасяне от кл.50, приспаднал по реда на чл.92, ал.13 от ЗДДС	0.00	70	Данък за внасяне от кл.50, внесен ефективно
			0.00 71
Раздел Д: ДДС, подлежащ на възстановяване			
Съгласно чл.92, ал.1 от ЗДДС, в 30 дневен срок от подаването на тази декларация	0.00	80	Съгласно чл.92, ал.3 от ЗДДС, в 30-дневен срок от подаването на тази декларация
			0.00 81
			Съгласно чл.92, ал.4 от ЗДДС, в 30-дневен срок от подаването на тази декларация
			0.00 82
Долуподписаният Иван Иванов, декларирам че:			
<input checked="" type="checkbox"/>	представявам лицето, посочено в кл. А и че посочената в този формуляр информация е вярна и точна.		
<input type="checkbox"/>	са налице обстоятелствата по чл.92, ал.3 от ЗДДС		
Известно ми е, че за верни данни нося отговорност по чл.313 от Наказателния Кодекс.			
Дата на съставяне:	Длъжност: Управител		
	подпис и печат:		

Фиг. 6.1. Справка-декларация за данък върху добавената стойност

Източник: *Kreston BulMar, Експерт. Взето на 13 януари 2018 от <http://balans.bg/407-3-73-spravka-deklaracija-po-zdds/>.*

Справка-декларацията се подава (образец в Прил. 13 към чл. 116, ал. 1 от ППЗДДС) лично от представляващия регистрираното лице или упълномощено от него лице – на хартиен, магнитен или на оптичен носител. Заедно с нея се подават и дневници за покупки и продажби. При електронно подаване, документите трябва да отговарят на изискванията, регламентирани в чл. 114 от ППЗДДС.

Регистрираните лица водят задължително отчетни регистри, съгл. чл. 124 от ЗДДС: *Дневник за покупките* и *Дневник за продажбите*. Те съдържат информацията за издаваните от лицето (или от негово име) данъчни документи и за отчетите за извършените продажби по чл. 119 от ЗДДС в дневника за продажбите за периода, през който са издадени. Отчетът за извършените продажби по реда на чл. 119 от е свързан с доставките, за които издаването на фактура или протокол не е задължително. Отчетът за извършената продажба се съставя най-късно в последния ден на данъчния период. По избор лицето може да съставя отделни отчети за извършените продажби за всеки ден от данъчния период и/или за всеки свой обект.

Регистърът „Дневник за продажбите“ се изготвя по образец (Прил. 10 – чл. 113, ал. 2 от ППЗДДС) – отразяват се издадените данъчни документи и отчети за извършените продажби през периода (при вътреобщностна доставка издадените документи се отразяват за данъчния период, през който данъкът е станал изискуем).

Регистърът „Дневник за покупките“ се изготвя по образец (Прил. 11 – чл. 113, ал. 3 от ППЗДДС) – отразяват се получените данъчни документи най-късно до третия данъчен период, следващ данъчния период, през който са издадени. Съгласно чл. 113, ал. 3 от ППЗДДС, регистрираните лица на основание чл. 99 и чл. 100, ал. 2 от ЗДДС могат да не изготвят дневник за покупките на хартиен носител. Причината е, че тези лица няма да имат записи в този отчетен регистър, тъй като съгласно чл. 70, ал. 4 от ЗДДС, нямат право да приспадат данъчен кредит. На магнитен носител обаче дневник се подава, като съдържа един единствен запис със стойности „нула“ за числовите полета и „интервал“ за символните полета.

При предоставяне на дневника за продажбите и дневника за покупките се допуска да не бъдат отпечатани следните колони: предмет на доставката и име на контрагента и колоните, които съдържат само празни полета. Тази разпоредба обаче касае само дневниците на хартиения носител. В магнитните или оптичните носители всички данни следва да са изписани (чл. 113, ал. 11 от ППЗДДС).

Ако за данъчния период включените документи в дневника за покупките или дневника за продажбите са с обща сума на данъчните основи на облагаемите доставки над 1000 лв., регистрираното лице има право да не подаде отчетните регистри на хартиен носител (съгл. чл. 113, ал. 9 от ППЗДДС). Това право се упражнява чрез писмено заявление от регистрираното лице, подадено заедно със справка-декларацията за съответния данъчен период, пред директора на съответната ТД на НАП. Заявяването е със свободен текст.

Регистрираното лице-посредник в тристранна операция отразява фактурата, издадена от прехвърлителя в тристранната операция в дневника за покупките за данъчния период, през който е отразена фактурата за доставката от посредника към придобивания в тристранната операция. В тези случаи колони от 9 до 14 не се попълват, като в колона „вид на документа“ се посочва код „09“, а в колона „ДО при придобиване на стоки от посредник в тристранна операция“ се посочва данъчната основа в лева от фактурата, издадена от прехвърлителя в тристранната операция. Тази данъчна основа не участва при определянето на резултата за периода, доколкото по нея не се начислява данък (чл. 113, ал. 12 от ППЗДДС).

Регистър за вътреобщностните доставки на нови превозни средства (Прил. № 22 към чл. 113, ал. 15 от ППЗДДС) – за извършени през календарното тримесечие вътреобщностни доставки на нови превозни средства, по които получатели са нерегистрирани за целите на ДДС лица в други държави членки. Лицата предоставят информацията на магнитен или оптичен носител до 14-о число на месеца, следващ календарното тримесечие, за което се отнася, в съответствие. Това обаче не касае начисляването на данъка, тъй като доставките вече са намерили отражение в дневника за продажби на база отчета за извършените продажби по реда на чл. 112 от ППЗДДС, когато не е издадена фактура и съответно данък е начислен. Този регистър има значение само за контрола на вътреобщностните доставки на нови превозни средства на нерегистрирани лица, доколкото данъчната ставка е нула, съгласно чл. 53, ал. 1 от ЗДДС, и данъкът е дължим от нерегистрираното лице получател (balans.bg).

Съгласно чл. 113, ал. 16 от ППЗДДС, в отчетните регистри доставките с място на изпълнение извън територията на страната, които не са приравнени на облагаеми по смисъла на чл. 69, ал. 2 от ЗДДС, както и доставките и дейностите извън рамките на независимата икономическа дейност на лицето, се отразяват в отчетните регистри като освободени доставки. (Подаване на Месечна Справка-Декларация по ДДС. [http://balans.bg/995-podavane-na-mesechna-spravka-deklaracija-po-dds/.](http://balans.bg/995-podavane-na-mesechna-spravka-deklaracija-po-dds/))

Редът за извършване на корекции в подадените справки-декларации е уреден в разпоредбите на ЗДДС. Съгласно чл. 126, ал. 2 от ЗДДС, грешките, установени до изтичането на срока за подаване, се поправят, като лицето извърши необходимите корекции и подаде отново справка-декларацията и отчетните регистри. Когато грешката е установена извън законоустановения срок за подаване на справка-декларация, грешките се поправят по два начина, като и двата се отнасят за неправилно извършено начисляване от страна на лицето:

- лицето извършва необходимите корекции в данъчния период, през който грешката е установена, и включва неотразения документ в съответния отчетен регистър за същия данъчен период – при неотразени в отчетните регистри по чл. 24 от ЗДДС документи;

- при неправилно отразени в отчетните регистри документи лицето писмено уведомява компетентния орган по приходите, който предприема действия за промяна на задължението на лицето за съответния данъчен период.

При установяване на несъответствия между данните в подаваната справка-декларация и данните от подадените към нея магнитен или оптичен носител на отчетните регистри, подателят се поканва да отстрани несъответствията в 7-дневен срок. За удостоверяване на тези обстоятелства съответният служител на ТД на НАП изготвя и предоставя съобщение на лицето. В тези случаи справка-декларацията се счита за подадена след отстраняване на несъответствието и подаване на коректна декларация.

6.2. Отчитане при данъчно облагане по Закона за корпоративното подоходно облагане. Изготвяне и представяне на годишна данъчна декларация

Облагането с корпоративен данък се регламентира от Закона за корпоративното подоходно облагане (ЗКПО). **С корпоративен данък се облага:**

- печалбата на местните юридически лица;
- печалбата на местните юридически лица, които не са търговци, включително организациите на вероизповеданията, от сделки по чл. 1 от Търговския закон, както и от отдаване под наем на движимо и недвижимо имущество;
- печалбата на чуждестранните юридически лица от място на стопанска дейност в Република България.

Съгласно чл. 2, ал. 2 от ЗКПО неперсонифицираните дружества и осигурителните каси, създадени на основание чл. 8 от Кодекса за социално осигуряване, се приравняват на юридическите лица.

Корпоративен данък се плаща от:

- местните ЮЛ – търговски дружества;
- местните ЮЛ, които не са търговци – за печалбата им от сделки по чл. 1 от ТЗ, както и от отдаване под наем на движимо и недвижимо имущество;
- местните неперсонифицирани дружества и осигурителни каси, създадени на основание чл. 8 от Кодекса за социално осигуряване;
- чуждестранните ЮЛ, когато осъществяват стопанска дейност в страната чрез място на стопанска дейност;
- чуждестранните неперсонифицирани дружества, когато осъществяват стопанска дейност в страната чрез място на стопанска дейност.

Корпоративен данък **не заплащат** лицата, подлежащи на облагане само с алтернативни данъци за дейности по чл. 5, ал. 5 и част пета на ЗКПО, а именно:

- дейност по таксиметров превоз на пътници;
- бюджетни предприятия;
- организатори на хазартни игри;

- лица, извършващи дейност от опериране на кораби.

Съгласно чл. 5, ал. 5 и чл. 218, ал. 2 от ЗКПО организаторите на хазартни игри и лицата, извършващи дейност от опериране на кораби, се облагат с корпоративен данък за всички останали дейности извън подлежащите на облагане с алтернативен данък. Следователно за дейностите си извън подлежащите на облагане с алтернативен данък, тези лица са задължени за корпоративен данък.

Съгласно чл. 19 от ЗКПО данъчната основа за определяне на корпоративния данък е данъчната печалба. **Данъчната ставка на корпоративния данък е 10 %** (ЗКПО, чл. 20). Образци с указания за попълване на Годишна данъчна декларация по чл. 92 от ЗКПО, както и съответните помощни справки, са публикувани на сайта на Националната агенция за приходите (НАП), като могат да се изтеглят и попълнят.

Годишната данъчна декларация (ГДД) се подава до 31 март на следващата календарна година по електронен път (чрез интернет с електронен подпис) – от данъчно задължените лица или техен упълномощен представител. Съгл. чл. 92, ал. 3 от ЗКПО с ГДД се подава и годишният отчет за дейността (съгласно § 1, т. 56 от ДР на ЗКПО годишен отчет за дейността е този по чл. 20, ал. 4 от Закона за статистиката). ГДД и годишен отчет за дейността **не подават** данъчно задължените лица, които през данъчния период не са осъществявали дейност по смисъла на ЗС.

Корпоративният данък, след приспадане на направените авансови вноски, се внася до 31-и март на следващата календарна година по банков път по сметки към републиканския бюджет за ТД на НАП по регистрация. Плащането на корпоративния данък може да стане и с пощенски запис, като в записа се вписват адресът и наименованието на съответната ТД на НАП, пощенският код, както и дължимата сума.

Авансови вноски за корпоративен данък не правят:

- данъчно задължените лица, чиито нетни приходи от продажби за предходната година не превишават 300 000 лв.;
- новоучредените данъчно задължени лица за годината на учредяването им, с изключение на новоучредените в резултат на преобразуване по Търговския закон.

Авансовите вноски за корпоративния данък са месечни и тримесечни. Определят се на базата на прогнозната данъчна печалба на данъчно задълженото лице за текущата година.

Месечните авансови вноски се правят от данъчно задължени лица, чиито нетни приходи от продажби за предходната година превишават 3 000 000 лв.

Тримесечни авансови вноски се извършват от данъчно задължени лица, които нямат задължение да правят месечни авансови вноски – лицата с нетни приходи от продажби за предходната година от 300 000,01 лв. до 3 000 000 лв. включит.

Тримесечни авансови вноски могат да правят и лицата, освободени от авансови вноски (прилагат разпоредбите за определяне, внасяне и деклариране, но спрямо тях не се прилага санкционната лихва по чл. 89 от ЗКПО).

Сроковете за внасяне са:

- относно месечните авансови вноски – за месеците януари, февруари и март – до 15-и април, а за месеците от април до декември - до 15-о число на текущия месец;
- относно тримесечните авансови вноски – за първо и второ тримесечие - до 15-о число на месеца, следващ тримесечието, а за трето тримесечие – до 15-и декември. За четвърто тримесечие не се прави авансова вноски.

Авансовите вноски се декларират с ГДД за предходната година. ГДД се подава и при промени (увеличение и намаление) в размера на авансови вноски, декларирани с ГДД за предходната година. Това е декларацията по чл. 88 от ЗКПО за промени на авансовите вноски и по чл. 87а, ал. 2 и 3 от ЗКПО за първоначално деклариране на тримесечни авансови вноски. От сайта на НАП може да се изтегли Декларация по чл. 88 от ЗКПО за промени на авансовите вноски и по чл. 87а, ал. 2 и 3 от ЗКПО за първоначално деклариране на тримесечни авансови вноски. За подаване на декларацията за промени на авансовите вноски няма изрично определен срок, но промените на вноските може да се ползват едва след нейното подаване. При първоначално деклариране на тримесечни авансови вноски декларацията следва да бъде подадена в срока за извършване на първата авансова вноски. Декларацията се подава по електронен път (чрез интернет с електронен подпис).

Установяването на нарушенията, издаването, обжалването и изпълнението на наказателните постановления се извършва по реда на Закона за административните нарушения и наказания. Съгласно чл. 278 от ЗКПО актовете за установяване на нарушенията се съставят от органите на НАП, а наказателните постановления се издават от изпълнителния директор на НАП или от упълномощено от него длъжностно лице.

6.3. Отчитане при данъчно облагане по Закона за данъците върху доходите на физическите лица. Изготвяне и представяне на годишна данъчна декларация

Чрез Закона за данъците върху доходите на физическите лица (ЗДДФЛ) се регулира облагането на доходите на две големи групи лица: *физически лица*, придобили доходи през календарната година на различни основания (трудова договори, земеделски производители, авторски възнаграждения, занаяти, свободни професии, „граждански“ договори, наеми, прехвърляне на имущество и други) и *едноличните търговци*. От 2008 г. в България е приет режимът на т.нар. „плосък данък“, т.е. данъчната ставка е непроменяема и не зависи от размера на дохода. Законът обаче допуска редица данъчни преференции и изключения, поради което този вид данък не е приложен в чист вид.

Основен термин, свързан с облагането на доходите на физическите лица и едноличните търговци, е т.нар. **годишна данъчна основа** (ГДО). Тя се определя за всеки източник на доход поотделно и представлява облагаемия доход от съответния източник, намален с посочените в закона осигурителни вноски. На практика, ГДО пред-

ставява сумата от получените облагаеми доходи през годината, намалена със съответните данъчни облекчения, нормативно признати разходи (ако има такива) и други суми, участващи в намалението на сумата, от една страна, и, от друга страна, увеличена със съответните суми (ако това се изисква), върху която ГДО се изчислява, и дължимия годишен данък. Намалението на данъчна основа със задължителните осигурителни вноски е за сметка на лицето. Законът определя няколко годишни данъчни основи (от трудови договори, от свободни професии, от дейност като земеделски производител, от дейност като ЕТ, от наеми и прехвърляне на имущество и други) и една обща годишна данъчна основа, представляваща сбор от всички данъчни основи.

Общата годишна данъчна основа е сумата от годишните данъчни основи за доходи от трудови правоотношения, доходи от друга стопанска дейност, доходи от наем или от друго възмездно предоставяне за ползване на права или имущество, доходи от прехвърляне на права или имущество и доходи от други източници, намалена с предвидените в закона данъчни облекчения.

ГДО за доходи от трудови правоотношения: Облагаемият доход от трудови правоотношения е трудовото възнаграждение заедно с всички други плащания в пари и/или натура от работодателя или за сметка на работодателя, с някои малки изключения³¹. След като е определена годишната данъчна основа за доходите от трудови правоотношения, тя се намалява с удържаните от работодателя задължителни осигурителни вноски, които са за сметка на ФЛ, както и с внесените в чужбина задължителни осигурителни вноски, които са за сметка на ФЛ, т.е. с осигуровките, които се удържат от възнаграждението на ФЛ. ГДО на самоосигуряващи се лица, придобили доходи от трудови правоотношения (еднолични търговци, земеделски производители, свободни професии и т.н., които едновременно с това са работили по трудов или приравнен на трудов договор), се намалява и с осигурителните вноски, които самоосигуряващото се лице е задължено да прави за данъчната година за своя сметка по реда на КСО и ЗЗО – т.нар. авансови вноски от самоосигуряващите се лица. ГДО за доходите, придобити като морско лице, е 10 % от данъчната основа по трудови правоотношения.

ГДО за доходи от друга стопанска дейност. Отклонение от принципа на плоския данък е, че доходът се намаля с нормативно признатите разходи за дейността (признават се без документално доказване, но не могат да се ползват по-големи проценти от определените за всяка дейност). ФЛ, които не са търговци по ТЗ (т.е. не са длъжни да водят делата си по търговски начин), могат да намалят облагаемият си доход от стопанска дейност по следния начин:

- с 60 % за доходи от дейността на ФЛ, регистрирани като тютюнопроизводители и земеделски производители, за производство на непреработени продукти от

³¹ Според разпоредбите на действащото данъчно законодателство необлагаема годишна данъчна основа няма, тъй като се прилага т.нар. „плоския данък“. Вместо необлагаема годишна данъчна основа, в текстовете фигурират конкретни суми.

селско стопанство, с изключение на доходите от производство на декоративна растителност;

- с 40 % за:

а) доходи от дейността на ФЛ за производство на преработени или непреработени продукти от селско стопанство (включит. от продажба на произведена декоративна растителност), от горско стопанство (включително от събиране на диворастящи билки, гъби и плодове), от ловно и рибно стопанство;

б) авторски и лицензионни възнаграждения, включит. за доходи от продажба на изобретения, произведения на науката, културата и изкуството от техните автори, както и за възнаграждения за изпълнения на артисти-изпълнители. Съгл чл. 195 от ЗКПО, когато ЮЛ, независимо дали извършва стопанска дейност, начислява на чуждестранни ЮЛ авторски и лицензионни възнаграждения, и те не са реализирани чрез място на стопанска дейност в страната, данъкът, удържан при източника, е окончателен. Размерът на този данък е 10 %;

в) доходи от упражняване на занаяти, които не се облагат с патентен данък по реда на Закона за местните данъци и такси;

- с 25 % за доходи от упражняване на свободна професия или възнаграждения по извънтрудови правоотношения. ГДО се определя, като придобитият през отчетната година облагаем доход се намалява с вноските, които самоосигуряващото се лице е задължено да прави за данъчната година за своя сметка, а ако лицето не е самоосигуряващо се – с удържаните за негова сметка задължителни осигурителни вноски (напр. удържки на възложителя по граждански договор) и с внесените в чужбина задължителни осигурителни вноски, които са за сметка на ФЛ (ако има такива).

ГДО за доходи от наем или от друго възмездно предоставяне за ползване на права или имущество. Облагаемият доход от отдадено под наем недвижимо и движимо имущество се определя, като придобитият доход се намалява с 10 % признати разходи. Те са нормативно определени в закона и не се доказват с документи. ГДО на местни ФЛ се изчислява, като придобитият през данъчната година облагаем доход се намалява с евентуалните вноски, които лицето е задължено да прави за данъчната година за своя сметка по реда на Закона за здравното осигуряване (напр. здравни вноски, дължими от „безработни“ лица или от лица в неплатен отпуск, неосигурени на друго основание). ГДО не се намалява с вноските за Държавното обществено осигуряване за сметка на лицето, получило дохода (ако е правило такива през годината), тъй като доходът не е от положен труд и съответно – социалноосигурителни вноски не се дължат на това основание. Получените през годината доходи от наем се декларират в годишната данъчна декларация и приложението за доходи от наем към нея. Декларацията се подава до 30 април в годината, следваща годината на придобиване на дохода. Лицето дължи авансово данък върху разликата между облагаемият доход от наеми (доходът, намален с 10% признати разходи) и осигурителните вноски, които е задължено да прави за своя сметка. Авансовият данък е 10 %. От 01.01.2011 г. е въ-

ведено изискване облагането на доходите от наем или от друго възмездно предоставяне на права или имущество в полза на местно ФЛ да се извършва от платеща на дохода (наемателя), когато той е предприятие или самоосигуряващо се лице (напр. адвокат, нотариус, лекар, стоматолог, друг медицински специалист, одитор, земеделски производител или друго самоосигуряващо се лице, което наема недвижим имот от местно ФЛ). Наемателят удържа от наемодателя и внася в бюджета 10 % от сумата на платения наем, намалена единствено с 10 % нормативно признати разходи. Удържаният данък се документира от наемателя със „Сметка за изплатени суми“ и „Служебна бележка“ по образец, които се предоставят на наемодателя, придобил дохода. Данъкът се внася да 10-о число на месеца, следващ месеца на изплащане на наема и удържане на данъка. Прилаганото досега авансово облагане се отнася до случаите, когато наемателят е друго местно ФЛ и не е самоосигуряващо се. В този случай наемодателят е длъжен да издаде документ, удостоверяващ получения наем. Когато платещът на дохода (наемателят) не е задължен да удържа и внася данък, то данъкът се внася от лицето, придобило дохода (наемодателя), до 15-о число на месеца, следващ тримесечието на придобиване на дохода. Не се внася авансов данък за доходи, придобити през четвъртото тримесечие на данъчната година.

Особени случаи. Рентните доходи от земеделска земя се изключват от сумата, подлежаща на облагане с данък върху общия доход. Съгласно ЗДДФЛ не се облагат с данък доходите на ФЛ, получени от рента, аренда или друго възмездно отдаване на земеделска земя. Въпреки това, тези доходи следва да се декларират в годишната данъчна декларация на ФЛ.

ГДО за доходи от прехвърляне на права или имущество. ГДО включва облагаемият доход от прехвърляне на права и имущество, придобит през данъчната година. Облагаемият доход от продажба или замяна на недвижимо имущество, включително на ограничени вещни права върху такова имущество, се определя, като положителната разлика между продажната цена и цената на придобиване (покупната цена увеличена със всички документално доказани разходи по придобиването на имуществото) се намалява с 10 % признати разходи. Облагаемият доход е положителната разлика между продажната цена и цената на придобиване при продажба или замяна на: пътни, въздухоплавателни и водни превозни средства; и произведения на изкуството, предмети за колекции и антикварни предмети.

Облагаемият доход от продажба или замяна на акции, дялове, компенсаторни инструменти, инвестиционни бонове и други финансови активи, както и от търговия с чуждестранна валута, е сумата от реализираните през годината печалби, определени за всяка конкретна сделка, намалена със сумата от реализираните през годината загуби, определени за всяка конкретна сделка. Реализираната печалба или, съответно загуба за всяка сделка се определя, като продажната цена се намалява с цената на придобиване на финансовия актив. Когато финансови активи от един вид, издадени от едно лице, са с различни цени на придобиване и впоследствие се продава част от тях

и не може да бъде доказано коя част се продава, цената на придобиване на всеки един от тях е средно претеглената цена (средноаритметичната), определена въз основа на цената на придобиване на държаните към датата на продажбата финансови активи от същия вид и издател. Освободени от облагане са лихвите и отстъпките от български облигации, както и подобни облигации от държава членка на ЕС.

ГДО за доходи от други източници. Възприет е принципът на изключението. Като облагаеми могат да се приемат и доходите от:

- един недвижим жилищен имот, когато е държан по-малко от 3 г.;
- до два недвижими имота, които са държани по-малко от 5 г., както и селскостопански и горски имоти, независимо от броя им, ако между датата на придобиването и датата на продажбата или замяната е по-малък от 5 г.;
- пътни, въздухоплавателни и водни превозни средства, ако периодът между датата на придобиване и датата на продажбата или замяната е по-малък от 1 г.;
- движимо имущество, предадено на лица, които имат право да извършват събиране, транспортиране, оползотворяване или обезвреждане на отпадъци в съответствие със Закона за управление на отпадъците;
- обезщетения за пропуснати ползи, като сумите трябва поне да покриват надеждно оценената стойност на евентуалните загуби.
- парични и предметни награди от игри, от състезания и конкурси, които не са предоставени от работодател или възложител;
- лихви, в т. ч. съдържащи се във вноските по лизинг (като доход се считат всички приходи от лихви по всякакви вземания за дълг, независимо дали е гарантиран с ипотека или с клауза за участие в печалбата, с изключение на лихвите по съдебно присъдени вземания, лихвите по депозити в банки, които не са установени на територията на ЕС, както и премиите от бонове и облигации, с изключение на лихвите и отстъпките от български облигации и подобни облигации от страна от ЕС);
- производствени дивиденди от кооперации;
- упражняване на права на интелектуална собственост по наследство;
- всички други източници, които не са изрично посочени в ЗДДФЛ и не са обложени с окончателни данъци по реда на ЗДДФЛ или с окончателни данъци по реда на ЗКПО.

Данъчно облагане на дивиденди, получени от ФЛ. Съгласно чл. 38 от ЗДДФЛ, с окончателен данък се облагат облагаемите доходи от дивиденди в полза на местно или чуждестранно ФЛ от източник в България и местно ФЛ от източник в чужбина. Окончателният данък за доходите от дивиденди се определя върху брутната сума, определена с решението за разпределяне на дивидент. Окончателният данък под формата на скрито разпределение на печалба се определя върху брутната сума на начислените разходи. Данъкът е 5 %. Когато доходите от дивиденди са в полза на лице, което е местно в държава, с която РБългария има сключена спогодба за избягване на двойното данъчно облагане, данъкът се удържа и внася от предприятието или от самооси-

гуряващото се лице – платец на дохода, в срок 3 м. от началото на месеца, следващ месеца на начисляване/изплащане на дохода, от вземането на решение за разпределяне на дивидентите или от начисляването на разходите при скрито разпределение на печалбата. Данъкът се внася в бюджета по сметка на ТД на НАП по мястото на регистрация на платеща на дохода. Надвнесен данък или недължимо платени суми за данъци за посочените доходи, придобити от чуждестранни ФЛ, се възстановяват от ТД на НАП, в която подлежи на внасяне данъкът за дохода на лицето.

Общата годишна данъчна основа е сумата от годишните данъчни основи, изброени по-горе и намалена с предвидените в ЗДДФЛ данъчни облекчения, които са:

1. *Данъчно облекчение за лица с намалена работоспособност.* Поради липсата на необлагаем минимум, облекчението е в абсолютна сума: сумата от годишните данъчни основи по чл. 17 за лица с 50 % и с над 50 % намалена работоспособност се намалява със 7920 лв., включително за годината на настъпване на неработоспособността и за годината на изтичане срока на валидност на решението. Месечната данъчна основа се намалява с 660 лв. за доходи от трудови правоотношения на лица с 50 % и с над 50 % намалена работоспособност, включително за месеца на настъпване на неработоспособността и за месеца на изтичане срока на валидност на решението.

2. *Данъчно облекчение за лични вноски за доброволно осигуряване и застраховане.* Общият размер на приспаданите лични вноски за допълнително доброволно осигуряване е до 10 % от сумата от годишните данъчни основи по чл. 17 и от месечната данъчна основа за доходи от трудови правоотношения.

3. *Данъчното облекчение за лични вноски за осигурителен стаж при пенсиониране* – разликата между направените през годината осигурителни вноски за откупуване на трудов стаж при учащи и при пенсиониране и размера на внесените през годината за сметка на лицето осигурителни вноски.

4. *Данъчно облекчение за дарения.* Процентите, с които се намалява сумата от годишните данъчни основи с направените през годината дарения, са както следва:

- до 5 % – за здравни и лечебни заведения и институции и институции за социални услуги, Агенцията за социално подпомагане и др.;

- до 50 % – за Център „Фонд за лечение на деца“, Център „Фонд за асистирана репродукция“ и/или Център „Фонд за трансплантация“;

- до 15 % – за дарение за културата.

От 1.01.2010 г. данъчно облекчение за дарения се ползва и за дарения в полза на идентични или сходни на изброените лица, установени в друга държава, членка на ЕС или страна по Споразумението за Европейското икономическо пространство.

5. *Данъчно облекчение за млади семейства.* Сумата от годишните данъчни основи се намалява с направените през годината лихвени плащания по ипотечен кредит, когато:

- договорът за ипотечния кредит е сключен от данъчно задълженото лице и/или от съпруг/а, с който/която имат сключен граждански брак;

- данъчно задълженото лице и/или съпругът/ата не са навършили 35-годишна възраст към датата на сключения договор за ипотечен кредит;
- през данъчната година ипотекираното жилище е единствено за семейството.

При ипотечен кредит над 100 000 лв., може да се ползва данъчно облекчение за направените през годината лихвени плащания по първите 100 000 лв. от главницата. Данъчното облекчение се ползва до размера на сумата от годишните данъчни основи и при условие, че данъчно задълженото лице представи писмена декларация от съпруга/та, че няма да ползва данъчното облекчение за съответната данъчна година. Тези обстоятелства се декларират от лицето в годишната данъчна декларация.

Размерът на данъка се определя, като *общата ГДО се умножи по данъчна ставка 10 %*. От определения данък се приспада данъкът, авансово удържан и/или внесен през данъчната година, ако са правени такива вноски.

Съгласно ЗДДФЛ, от 01.01.2010 г. местните ФЛ декларират предоставените/получените парични заеми, както и непогасена част/остатъци по предоставени или получени парични заеми. Не подлежат на деклариране кредитите, получени от кредитни институции³² по смисъла на Закона за кредитните институции (ЗКИ). При непазване на тази разпоредба, данъчната санкция е глоба – 10 % от недеklarираните суми. При повторно нарушение, ако лицето не подлежи на по-тежко наказание, глобата е 15 % от недеklarираните суми.

Облагаемият доход от стопанска дейност на ЕТ се определя съгл. ЗКПО за изчисляване на данъчната печалба³³. В облагаемия доход *не се включва* счетоводният финансов резултат от дейности, които се облагат с алтернативни данъци по ЗКПО и с патентен данък по реда на Закона за местните данъци и такси. С *алтернативен данък*, вместо с корпоративен данък, по смисъла на ЗКПО, се облагат данъчно задължени лица, извършващи определените в закона дейности, а именно: организаторите на различни видове хазартни игри; бюджетните предприятия, извършващи стопанска дейност; лицата, извършващи морско търговско корабоплаване. Задължения и срокове за подаване на данъчни декларации за алтернативни данъци, дължими от ЕТ са посочени в Част Пета – „Алтернативни данъци“ на ЗКПО. За всички останали дейности ЕТ се облагат по общия ред на ЗДДФЛ. За патентни услуги, ФЛ и ЕТ се облагат с *патентен данък*. При отпадане на основания за облагане с патентен данък по реда на ЗМДТ, доходите на ФЛ и ЕТ се облагат по общия ред на закона (напр. превишаване на прага за задължителна регистрация по ЗДДС).

³² Кредитни институции са банките и дружествата за електронни пари, получили лиценз или разрешение за осъществяване на дейност в страната.

³³ Към ГДО се включва и счетоводният финансов резултат (печалба или загуба) от дейността като регистриран земеделски или тютюнопроизводител. Към нея се включва и превишението над двукратния размер, посочен в нормативен акт, на дневните командировъчни пари на собственика на предприятието на ЕТ. Съгл. Наредбата за командировките в страната дневните командировъчни средства са: 20 лв. на ден с нощувка и 10 лв. на ден без нощуване. В зависимост от хипотезите, превишението над 40 лв., съответно 20 лв., ще представлява облагаем доход и ще подлежи на облагане.

ЕТ е данъчен субект и по ЗДДФЛ, поради което той използва пропорционална данъчна ставка от 15 % върху облагаемия доход, а не 10 % ставка за другите ФЮ и ЮЛ (поради включването и на данъка върху дивидентите, аналогичен при дружествата, тъй като печалбата на ЕТ директно се включва в имуществото на физическото лице, без разпределение и дължими данъци).

Съгласно чл. 83 от ЗКПО могат да се правят авансови вноски (месечни или тримесечни). Месечни авансови вноски правят тези лица, които са приключили предходната година с печалба. Авансови вноски не правят:

– данъчно задължените лица, чиито нетни приходи от продажби за предходната година не превишават 200 000 лв.;

– новоучредени данъчно задължени лица за годината на учредяването им, с изключение на новоучредените в резултат на преобразуване по ТЗ.

Тримесечни авансови вноски дължат лицата, които:

- са приключили предходната година със загуба или нула;

- са новообразувани през данъчната година;

- през предходната година не са били задължени да определят облагаем доход (напр. подлежащи са на облагане с патентен данък);

- в началото на годината са отговаряли на условията за облагане с патентен данък, но през годината оборотът им е надхвърлил 50 хил. лв. и са преминали към облагане по общия ред.

Лицата декларират данъчно задължение с годишна данъчна декларация по образец за ФЛ, като я подават до 30 април на следващата година и внасят дължимия данък в същия срок.

6.4. Отчитане при данъчно облагане по Закона за местните данъци и такси

Местните данъци и такси са основния механизъм за формиране на общинските бюджети. Всеки общински съвет самостоятелно определя бюджета на конкретната община на база собствени приходи (от общински дейности, данъци, такси) и субсидии от републиканския бюджет. Съгласно Закона за местните данъци и такси (ЗМДТ) в бюджета на общините постъпват следните местни данъци:

- данък върху недвижимите имоти;
- данък върху наследствата;
- данък върху даренията;
- данък при възмездно придобиване на имущество;
- данък върху превозните средства;
- патентен данък;
- туристически данък;
- данък върху таксиметров превоз на пътници;
- други местни данъци, определени със закон.

Общинският съвет определя с наредба размера на местните данъци. Те се заплащат в брой в касите на общинската администрация или безкасово по съответната сметка. Данъчните декларации се подават от данъчно задължените лица или от техните законни представители. Подаването им може да става и по електронен път по реда на Данъчно-осигурителния процесуален кодекс. Невнесените в срок данъци се събират заедно с лихвите по Закона за лихвите върху данъци, такси и други подобни държавни вземания. Принудителното събиране се извършва от публични изпълнители по реда на Данъчно-осигурителния процесуален кодекс или от съдебни изпълнители по реда на Гражданския процесуален кодекс.

Местни такси. Общините събират следните местни такси за:

- битови отпадъци;
- ползване на пазари, тържища, панаири, тротоари, площи и улични платна;
- ползване на детски ясли, детски кухни, детски градини, специализирани институции за предоставяне на социални услуги, лагери, общежития и други общински социални услуги;
- дейностите по хранене на децата в задължителното предучилищно образование извън финансираното от държавата;
- технически услуги;
- административни услуги;
- откупуване на гробни места;
- дейности по обща подкрепа по смисъла на Закона за предучилищното и училищното образование, които не се финансират от държавния бюджет и се осъществяват от центровете за подкрепа за личностно развитие;
- притежаване на куче;
- други местни такси, определени със закон.

Ползването на общинските тротоари, площи и улични платна или на части от тях като зони за платено и безплатно паркиране по Закона за движението по пътищата се определя с Наредба на Общинския съвет.

Местните такси са прости и пропорционални и се заплащат безкасово, в брой или с общински таксови марки в сроковете и по реда на ЗМДТ. Общинският съвет приема наредба за определянето и администрирането на местните такси и цени на услуги. Местните такси се събират от общинската администрация. Приходите от тях постъпват в бюджета на общината, освен ако е определено друго. Общинският съвет може да освобождава отделни категории лица изцяло или частично от заплащане на отделни видове такси по ред, определен с наредбата.

Данък върху недвижимите имоти. С него се облагат разположените на територията на страната сгради и поземлени имоти в строителните граници на населените места и селищните образувания, както и поземлените имоти извън тях, които според подробен устройствен план имат предназначението по чл. 8, т. 1 от Закона за устройство на територията и след промяна на предназначението на земята, когато това се изисква по реда на специален закон. Данъкът се заплаща независимо дали недвижи-

мите имоти се използват или не. Лицата предявяват правото си на освобождаване от данък или за ползване на данъчно облекчение чрез данъчна декларация. Данъкът се плаща на две равни вноски: до 30 юни и до 31 октомври на годината, за която е дължим. На предплатилите до 30 април за цялата година се прави отстъпка от 5 %.

Данък върху наследствата. С данъка се облагат наследените по закон или по завещание имущества в страната или в чужбина на български граждани, както и имущества в страната на чуждите граждани. Имуществата на лица без гражданство се облагат като имущества на български граждани, ако постоянното им местопребиваване е на територията на страната. Наследственото имущество включва притежаваните от наследодателя движими и недвижими вещи и права върху такива вещи, както и другите му имуществени права, вземания и задължения към момента на откриване на наследството, освен ако със закон е предвидено друго. Данъкът се заплаща от наследниците по закон или по завещание, както и от заветниците.

Данък при придобиване на имущества по дарение и по възмезден начин. Обект на облагане са: имущества, придобити по дарение; недвижимите имоти; ограничените вещни права върху тях; и моторните превозни средства, придобити по възмезден начин. С данък в размер на данък дарение се облагат и безвъзмездно придобитите по друг начин имущества и погасените чрез опрощаване задължения. Не се облагат с данък имущества, придобити по дарение между роднини по права линия и между съпрузи. Данъкът се заплаща от приобретателя на имуществото, а при замяна – от лицето, което придобива имуществото с по-висока стойност, освен ако е уговорено друго. Ако е уговорено данъкът да се дължи от двете страни, те отговарят солидарно. При уговаряне данъкът да се дължи от прехвърлителя, другата страна е поръчител. Ако приобретателят на имуществото е в чужбина, данъчно задължен е прехвърлителят. Основа за определяне на данъка е оценката на имуществото в левове към момента на прехвърлянето, а при придобиване по давност – към момента на издаване на акта за удостоверяване на правото на собственост, който подлежи на вписване.

Данък върху превозните средства. С данъка се облагат: превозните средства, регистрирани за движение по пътната мрежа в РБългария; корабите, вписани в регистрите на българските пристанища; и въздухоплавателните средства, вписани в държавния регистър на РБългария за гражданските въздухоплавателни средства. Данъкът се заплаща от собствениците на превозните средства. Размерът му се определя от служител на общинската администрация въз основа на данни от регистъра на пътните превозни средства, поддържан от МВР, и се съобщава на данъчно задълженото лице.

Патентен данък. С годишен патентен данък се облагат следните дейности (съгл. прил. № 4 от ЗМДТ):

- места за настаняване с не повече от 20 стаи;
- заведения за хранене и развлечения (ресторанти, кафе-сладкарници, барове и други);
- търговия на дребно до 100 м² нетна търговска площ на обекта;
- услуги (дърводелски, шивашки, общарски, фризьорски, машинописни, козметични, часовникарски, тапицерски, авторемонтни, стъklarски и други);

- продажба на вестници, списания и други;
- игри с развлекателен характер (минифутбол, тенис на маса и други);
- заложни къщи;
- услуги с атрактивен характер (корабчета, влакчета, въртележки);
- обучение на водачи на моторни превозни средства;
- платени паркинги и др.

ФЛ, включително ЕТ, което извършва посочените патентни дейности, се облага с годишен патентен данък за доходите от тези дейности, при условие че: оборотът на лицето за предходната година не превишава 50 000 лв., и лицето не е регистрирано по ЗДДС, с изключение на регистрацията за вътреобщностно придобиване по чл. 99 и чл. 100, ал. 2 от същия закон. За извършваната патентна дейност лицата не се облагат по реда на ЗДДФЛ. Лицата прилагат разпоредбите за данъците, удържани при източника, и за облагане на разходите по чл. 204, т. 2 от ЗКПО.

Когато в рамките на 12 последователни месеца едно ФЛ е прекратило патентна дейност и/или е образувало ново предприятие, което извършва патентна дейност, и сумарният оборот на двете предприятия е повече от 50 000 лв. за 12 последователни месеца, за текущата данъчна година новообразуваното предприятие се облага по общия ред на ЗДДФЛ. Ако през текущата данъчна година оборотът превиши 50 000 лв. или лицето се регистрира по ЗДДС, то се облага по общия ред на ЗДДФЛ. Патентният данък за текущата година е дължим до края на тримесечието, предхождащо тримесечието, през което са възникнали обстоятелствата. По искане на лицето общината издава удостоверение за дължимия размер на патентния данък, за което не се заплаща такса. Когато в рамките на текущата данъчна година лицето се дерегистрира по ЗДДС, то се облага по общия ред на ЗДДФЛ за цялата данъчна година.

Общинският съвет определя размера на патентния данък в граници – в зависимост от местонахождението на обекта на територията на съответната община. Той може да определи различен размер на патентния данък за една и съща дейност в различни населени места на територията на общината, както и в различни зони на територията на едно населено място. Зониране на населените места в общината за целите на патентния данък се извършва с наредба. Размерът на данъка се определя при отчитане на следните *критерии*: местоположение на населеното място/зоната, вид на населеното място с оглед на това дали е с местно или с национално значение, брой на населението и големина на населеното място/зоната, стопанско значение на населеното място/зоната, сезонен или постоянен характер на дейността, икономическо състояние на населеното място. Когато патентната дейност не се извършва в обект или не се извършва от постоянно място, за целите на определяне на размера на патентния данък за местонахождение на обекта се смята постоянният адрес на лицето.

Патентният данък се дължи за всяка от упражняваните дейности поотделно. При започване или прекратяване на патентната дейност през течение на годината, с изключение на определени дейности, данъкът се определя пропорционално на броя на тримесечията на извършване на дейността, включително тримесечието на започване или прекратяване на дейността. При промени в обстоятелство, което води до опреде-

ляне на по-висок размер на патентния данък за данъчната година, се дължи по-високият размер на данъка. Данъчно задължените лица, които подлежат на облагане с патентен данък, могат да ползват данъчни облекчения в случаи, предвидени в закона. Лицата, които подлежат на облагане с патентен данък, подават данъчна декларация по образец, в която декларират до 31 януари на текущата година обстоятелствата, свързани с определянето на данъка. В случаите на започване на дейността след тази дата данъчната декларация се подава непосредствено преди започването на дейността. Лицата, които до 31 януари на текущата година са подали данъчната декларация и са заплатили пълния размер на патентния данък, определен съгласно декларираните обстоятелства, ползват отстъпка 5 %. Патентният данък се внася на четири равни вноски, в приход на общината, на територията на която се намира обектът, в който се извършва патентната дейност, а когато патентната дейност не се извършва в обект или не се извършва от постоянно място – в приход на общината, където е постоянният адрес на физическото лице, включително на едноличния търговец.

Туристически данък. С туристически данък се облагат нощувките. Данъчно задължените лица (които предлагачи нощувки) внасят данъка в приход на бюджета на общината по местонахождение на местата за настаняване по смисъла на Закона за туризма. Данъкът се посочва отделно в документа, издаден от данъчно задълженото лице към лицето, ползващо нощувка. Подава се декларация по образец до 30 януари на всяка година за облагане с туристически данък за предходната календарна година. Общинският съвет определя с наредба размера на данъка в граници от 0,20 лв. до 3,00 лв. за всяка нощувка съобразно населените места в общината и категорията на местата за настаняване. Размерът на дължимия данък за календарния месец се определя, като броят на предоставените нощувки за месеца се умножи по размера на данъка, и се внася до 15-о число на месеца, следващ месеца, през който са предоставени нощувките.

Данък върху таксиметров превоз на пътници. Той се начислява за таксиметров превоз на пътници, във връзка с извършваната от данъчно дължимите лица или от тяхно име дейност по таксиметров превоз на пътници. За всички останали дейности данъчно задължените лица се облагат по реда на ЗКПО, съответно ЗДДФЛ, с изключение на предвидените в закона случаи. Данъчно задължени лица са превозвачите, притежаващи удостоверение за регистрация, издадено от изпълнителния директор на ИА „Автомобилна администрация“, и разрешение за извършване на таксиметров превоз на пътници, издадено от кмета на съответната община по Закона за автомобилните превози. Общинският съвет определя с наредбата годишния размер на данъка върху таксиметров превоз на пътници за съответната година в граници от 300 лв. до 1000 лв. в срок до 31 октомври на предходната година. Данъкът се дължи за всеки отделен автомобил, за който е издадено разрешение за извършване на таксиметров превоз на пътници. Данъчната декларация (по образец) за дължимия данък се подава в общината, за територията на която е издадено разрешението за извършване на таксиметров превоз на пътници. В декларацията се посочват обстоятелствата, свързани с определянето на данъка. При прехвърляне на предприятие на ЕТ данъчна декларация се по-

дава и от прехвърлителя, и от приобретателя в 7-дневен срок от датата на вписване на прехвърлянето в търговския регистър в съответната община.

При разрешение за извършване на таксиметров превоз на пътници, издадено през течение на годината, дължимият данък за текущата година се определя по формулата:

$$\text{ДДТГ} = \frac{\text{ГДТПП} \times \text{БМ}}{12},$$

където:

ДДТГ – дължим данък върху таксиметров превоз на пътници за текущата година;

ГДТПП – размер на годишния данък върху таксиметров превоз на пътници по чл. 61 от закона;

БМ – брой на календарните месеци от текущата година, съответстващи на срока, за който е издадено разрешението за извършване на таксиметров превоз на пътници (следващи месеца на издаване на разрешението).

При прекратяване на действието на разрешението за извършване на таксиметров превоз на пътници през течение на годината, от платения данък се възстановява недължимо внесена част, определена по следната формула:

$$\text{НВДТПП} = \frac{\text{ПДТПП} \times \text{ОМ}}{\text{БМ}},$$

където:

НВДТПП – недължимо внесена част от данъка върху таксиметров превоз на пътници за текущата година;

ПДТПП – платен данък върху таксиметров превоз на пътници за срока, за който е издадено разрешението;

БМ – бройна календарните месеци, за които е издадено разрешението и е платен данъкът върху таксиметров превоз на пътници;

ОМ – оставащ брой на календарните месеци от срока на разрешението (следващи месеца на прекратяване на разрешението) за извършване на таксиметров превоз на пътници, следващи месеца на прекратяване на разрешението за извършване на таксиметров превоз на пътници.

Данъкът се внася преди получаване на издаденото разрешение. Възстановяване на надвнесен данък се извършва по писмено искане на данъчно задължено лице по реда на Данъчно-осигурителния процесуален кодекс.

Такса за битови отпадъци. Таксата за битови отпадъци се заплаща за извършваните от общината услуги по:

- събиране и транспортиране на битови отпадъци до съоръжения и инсталации за тяхното третиране;
- третиране на битовите отпадъци в съоръжения и инсталации;
- поддържане на чистотата на териториите за обществено ползване в населените места и селищните образувания в общината.

Таксата се заплаща от лицата за имотите на територията на общината.

Размерът на таксата за битови отпадъци за всяко задължено лице се определя за календарна година. Размерът на таксата за единица основа се определя в левове за всяка календарна година и се приема с решение на общинския съвет. Количеството битови отпадъци е водеща основа за определяне на размера на таксата за битови отпадъци. Таксата се заплаща по ред, определен от общинския съвет. Декларациите могат да се подават и по електронен път по реда на Данъчно-осигурителния процесуален кодекс.

Такси за ползване на пазари, тържища, тротоари, площади, улични платна, панаири и терени с друго предназначение. Таксата се заплаща от физическите и юридическите лица в зависимост от зоната, в която се намират терените. Зоните се определят от общинския съвет. Таксите се плащат при издаване на разрешението за посочения в него период. При ползване на мястото повече от месец таксите се плащат месечно.

Такси за технически услуги. Таксите се заплащат от ФЛ и ЮЛ за техническите услуги, извършвани от общината, относно дейности, свързани с териториалното и селищното устройство, архитектурата, строителството, благоустройството, кадастъра в селищните и извънселищните територии. Срокът за извършване на технически услуги, който не е установен с нормативен акт, се определя с решение на съответния общински съвет, но не може да надвишава 1 месец. При неспазване на срока, размерът на таксата се намалява с 1 % на ден, считано от деня на забавянето, но не повече от 30 % от пълния и размер.

Такси за административни услуги. Този вид такси се заплащат: за извършени услуги по гражданското състояние; по производства за настаняване под наем, продажби, замени или учредяване на вещни права върху общински имоти; за издаване на свидетелство за собственост при продажба на едър добитък; за издаване на удостоверение, когато това е предвидено в закон, и за заверка на документи. Размерът на таксата за всяка административна услуга трябва да съответства на разходите на общината за предоставяне на съответната услуга, включит. необходимите материално-технически разходи и всички административни разходи за изпълнение на задълженията на длъжностните лица с оглед на тяхната квалификация и разходвано работно време. Административните разходи не могат да надвишават 20 % от размера на таксата.

III. Ключови думи

- добавена стойност;
- данък добавена стойност;
- корпоративен данък;
- данък върху доходите на физическите лица;
- плосък данък;
- данъчна основа;

- данъчна ставка;
- местни данъци и такси.

IV. Резюме на темата

Данъчната политика в България се основава на група закони, уреждащи правните постановки относно обхвата, технологията и организацията на отчитане и финансово уреждане на дължимите данъци. Режимът на облагане с ДДС е регламентиран в Закона за данък върху добавената стойност (ЗДДС). С ДДС се облагат всички стоки и услуги на определена територия, с изключение на освободените доставки, посочени в закона. ДДС представлява всеобщ данък върху потреблението, косвен данък, включен в цената на продаваната стока или услуга. Данъчната ставка в България по ЗДДС е 20 %. Данъчната ставка за настаняване, предоставяно в хотели и подобни заведения, включително предоставянето на ваканционно настаняване и отдаване под наем на места за площадки за къмпинг или каравани, е 9 %.

Облагането с корпоративен данък се регламентира от Закона за корпоративното подоходно облагане (ЗКПО). С този данък се облага: печалбата на местните ЮЛ; печалбата на местните ЮЛ, които не са търговци, включително организациите на вероизповеданията, от сделки по чл. 1 от ТЗ, както и от отдаване под наем на движимо и недвижимо имущество; печалбата на чуждестранните ЮЛ от място на стопанска дейност в Р България. Данъчната ставка на корпоративния данък е 10 %.

Чрез Закона за данъците върху доходите на физическите лица (ЗДДФЛ) се регулира облагането на доходите на: физически лица, придобили доходи през календарната година на различни основания (трудова договори, земеделски производители, авторски възнаграждения, занаяти, свободни професии, „граждански“ договори, наеми, прехвърляне на имущество и други) и едноличните търговци. В България е приет режимът на т.нар. „плюсък данък“ в размер на 10 %.

Съгласно Закона за местните данъци и такси в общинския бюджет постъпват следните местни данъци: данък върху недвижимите имоти, данък върху наследствата, данък върху даренията, данък при възмездно придобиване на имущество, данък върху превозните средства, патентен данък, туристически данък, данък върху таксиметров превоз на пътници, други местни данъци, определени със закон.

V. Препоръчана литература

Balans.bg. Взето на 15 януари 2018 г. от <http://balans.bg/995-podavane-na-mesechna-spravka-deklaracija-po-dds>.

Гражданския процесуален кодекс. Обн. ДВ., бр. 59 от 20.07.2007 г., в сила от 01.03.2008 г., изм. и доп. ДВ., бр. 102 от 22.12.2017 г.

- Данъчно-осигурителен процесуален кодекс.* Обн. ДВ., бр. 105 от 29.12.2005 г., в сила от 01.01.2006 г., изм. ДВ., бр. 15 от 16.02.2018 г.
- Закон за данък върху добавена стойност.* Обн. ДВ., бр. 63 от 4.08.2006 г., в сила от 01.01.2007 г., изм. и доп. ДВ., бр. 97 от 5.12.2017 г.
- Закон за данъците върху доходите на физическите лица.* Обн. ДВ., бр. 95 от 24.11.2006 г., в сила от 01.01.2007 г., изм. и доп. ДВ., бр. 97 от 5.12.2017 г.
- Закон за корпоративното подоходно облагане.* Обн. ДВ., бр. 105 от 22.12.2006 г., в сила от 01.01.2007 г., изм. ДВ., бр. 15 от 16.02.2018 г.
- Закон за данъка върху доходите на физическите лица.* Обн. ДВ., бр. 95 от 24.11.2006 г., в сила от 01.01.2007 г., изм. и доп. ДВ., бр. 97 от 5.12.2017 г.
- Закон за допълнение на Закона за местните данъци и такси.* Обн., ДВ, бр. 117 от 1997 г., изм., бр. 53, 54 и 102 от 2012 г., бр. 24, 30, 61 и 101 от 2013 г., бр. 105 от 2014 г. и бр. 14, 35, 37, 79 и 95 от 2015 г.
- Закон за местните данъци и такси.* Обн. ДВ., бр. 117 от 10.12.1997 г., в сила от 01.01.1998 г., изм. и доп. ДВ., бр. 97 от 6.12.2016 г.
- Kreston BulMar, *Експерт.* Взето на 13 януари 2018 г. от <http://balans.bg/407-3-73-spravka-deklaracija-po-zdds/>.
- Търговски закон.* Обн. ДВ., бр. 48 от 18.07.1991 г., в сила от 01.07.1991 г., изм. и доп. ДВ., бр. 15 от 16.02.2018 г.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. Какво представлява данъкът върху добавената стойност?
2. От кого реално се понася данъкът върху добавената стойност?
3. Каква е ставката за данъка върху добавената стойност?
4. Кои лица се подлежат на корпоративно подоходно облагане?
5. Колко процента е ставката на корпоративния данък?
6. За кои лица облагането на доходите се регламентира в Закона за данъците върху доходите на физическите лица?
7. Какво представляват данъчната основа и общата годишна данъчна основа, използвани за изчисляване на дължимия данък по Закона за данъците върху доходите на физическите лица (ЗДДФЛ)?
8. Какви данъчни облекчения могат да се ползват от лицата, които ЗДДФЛ позволява да се намалява сумата от годишните данъчни основи, изброени по-горе и намалена с предвидените в този закон данъчни облекчения?
9. При определянето на данъчната основа за доходи, различни от тези – по трудови правоотношения и доходи на ЕТ, от полученият доход се приспадат нормативно признати разходи (без да е необходимо да бъдат документално доказани). В какъв размер са процентните ставки за нормативно признатите разходи?

10. С какви данъци и такси се облагат лицата по Закона за местните данъци и такси?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

1. „Гроздан Кехайов“ ООД извършва сделка за продажба на млечни хранителни продукти на стойност (цена с ДДС) 75 000 лв. Фирмата разполага и с терен за отдаване под наем на места за площадки за къмпинг. През годината са осъществени сделки на стойност 18 000 лв.

Определете: *цената без ДДС и размера на дължимия данък добавена стойност за всяка от сделките.*

2. На 23 февруари 2018 г. ЕТ „Данаил Методиев“ подава документи в община Свищов за издаване на Удостоверение за регистрация на въвеждането на обекти в експлоатация, съгл. чл. 177, ал. 3 от ЗУТ, в зависимост от категорията и вида на строежа, при следната ситуация:

- строеж V категория;
- вид нас строежа – „Производствени сгради с капацитет до 50 работни места и съоръжения и складове към тях“;
- удостоверение – издадено със закъснение от 32 дни.

Влезте в сайта на община Свищов.

Проверете: *размера на таксата, дължим на община Свищов.*

Изчислете: *размера, който търговецът ще заплати, при отчитане ставките за намаление на таксата поради забавяне издаването на документа.*

3. През месец април 2018 г. на ЕТ „Сидер Лакаров“ е издадено разрешение за извършване на таксиметров превоз на пътници. Собственикът на превозното средство ще трябва да заплати в съответната община данък върху таксиметров превоз на пътници. Годишната данъчна такса за превоз на пътници е 500 лв.

Определете: *дължимия данък.*

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. Стойността, върху която се начислява (или не) данъка, се нарича:
 - данъчно задължени;
 - данъчна ставка;
 - данъчна основа;
 - данъчен оборот.

2. Сумата на данъка, който регистрираното лице има право да приспадне от данъчните си задължения за получените от него стоки и услуги по облагаема доставка или внос се обозначава с термина:
 - данъчен кредит;
 - данъчна отстъпка;
 - данъчен бонус.

3. Данъчната ставка в България по ЗДДС е:
 - 9 %;
 - 10 %;
 - 15 %;
 - 20 %;
 - 25 %;
 - 30 %.

4. Когато начисленият данък при закупуването на стоките превишава начисления данък при тяхната продажба, разликата представлява:
 - данък за възстановяване;
 - данък добавена стойност;
 - данък незавършено производство;
 - данък оборот.

5. Според закона данъчни документи са следните:
 - фактура;
 - отчет за приходите и разходите;
 - известие към фактура;
 - отчет за печалбата и загубата;
 - протокол;
 - платежно нареждане.

6. Облагаемият доход от отдадено под наем недвижимо и движимо имущество се определя, като придобитият доход се намалява с:
 - 5 % признати разходи;
 - 10 % признати разходи;
 - 15 % признати разходи;
 - 20 % признати разходи;
 - 25 % признати разходи.

7. Корпоративен данък не се заплаща от:

- местните юридически лица – търговски дружества;
- еднолични търговци с оборот до 20 000 лв.;
- местните юридически лица, които не са търговци;
- чуждестранните юридически лица, когато осъществяват стопанска дейност в страната чрез място на стопанска дейност;
- чуждестранните неперсонифицирани дружества, когато осъществяват стопанска дейност в страната чрез място на стопанска дейност;
- нито едно от посочените;
- всички посочени.

8. Всяка данъчна основа се намалява със:

- задължителните осигурителните вноски, направени през годината за сметка на лицето;
- задължителните осигурителните вноски, направени през годината за сметка на осигурителя;
- и двете;
- нито едната.

9. Законът определя:

- една годишна данъчна основа;
- няколко годишни данъчни основи и една обща годишна данъчна основа, която представлява сбор от всички данъчни основи;
- няколко самостоятелни годишни данъчни основи, всяка облагана с със специфичен процент.

10. Чрез Закона за данъците върху доходите на физическите лица се регулира облагането на доходите на физически лица, придобили доходи през календарната година на различни основания;

- облагането на доходите на физически лица, придобили доходи през календарната година на различни основания и едноличните търговци;
- облагането на доходите на физически лица, придобили доходи през календарната година на различни основания, едноличните търговци и едноличните дружества с ограничена отговорност;
- облагането на доходите на физически лица, придобили доходи през календарната година на различни основания, едноличните търговци и едноличните дружества с ограничена отговорност;
- облагането на доходите на самонаетите лица.

ТЕМА VII

ОСИГУРИТЕЛНИ АСПЕКТИ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО

I. Въведение в учебната тема

Учебната тема „Осигурителни аспекти на предприемачеството“ цели получаване на познания относно нормативната уредба и отчитането на вноските за фондовете на държавното обществено осигуряване, допълнителното социално осигуряване и здравноосигурителните вноски.

След нейното усвояване обучаемите ще могат:

- да очертаят обхвата на обществените отношения, свързани с отделните видове осигуряване на лицата;
- да познават нормативната уредба, регламентиращи осигурителните отношения в България;
- да идентифицират лица, които са задължително осигурени за всички социални рискове по силата на действащата нормативна уредба;
- да опишат възможностите за доброволно осигуряване;
- знаят размерите на осигурителните вноски за отделните осигурителни фондове;
- определят дохода, върху който се дължат осигурителни вноски;
- познават видовете пенсии, които се изплащат;

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Нормативна уредба и отчитане на вноските за фондовете за ДОО.
2. Нормативна уредба и отчитане на вноските за допълнително социално осигуряване.
3. Нормативна уредба и отчитане на здравноосигурителните вноски.

II. Съдържание на учебната тема

Социалното осигуряване възниква като организационно-финансова форма за издръжка на част от населението, което е неработоспособно (деца, възрастни хора, инвалиди, болни и др.), поради което не може да задоволи потребностите си чрез трудови доходи. То обхваща обществените отношения, свързани с (Кодекс за социалното осигуряване (КСО), чл. 1):

1. държавното обществено осигуряване (ДОО) при общо заболяване, трудова злополука, професионална болест, майчинство, безработица, старост и смърт;
2. допълнителното социално осигуряване, което включва:
 - а) допълнителното задължително пенсионно осигуряване при старост и смърт;
 - б) допълнителното доброволно пенсионно осигуряване във фондове за допълнително доброволно пенсионно осигуряване при старост, инвалидност и смърт или във фондове за допълнително доброволно пенсионно осигуряване по професионални схеми при старост;
 - в) допълнителното доброволно осигуряване за безработица и/или професионална квалификация.

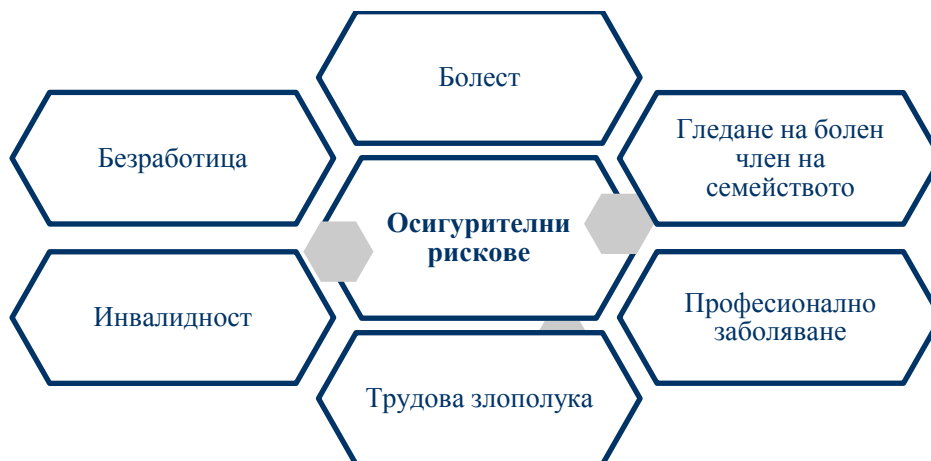
Социалното осигуряване е най-близко до **личното застраховане** и **социалното подпомагане**. Както личното застраховане, така и социалното осигуряване предоставят защита срещу сходни рискове. Социалното осигуряване и социалното подпомагане гарантират общо социалната сигурност на гражданите. Чрез социалното подпомагане се предоставят от държавата (чрез държавния бюджет) средства за съществуване на лицата, изпаднали в нужда, които не са в състояние на друго законово основание да придобият средства за себе си и семействата си, т.е. то е безвъзмездно. Идентичните обект на действията и формата на плащанията са източник за идентифициране на сходствата между социалното осигуряване и социалното подпомагане. Между тях обаче са налице и редица различия – например по отношение на начина на осигуряване на средствата и начина на определяне на плащанията (вж. табл. 7.1).

Таблица 7.1

Различия между социално осигуряване, социално подпомагане и лично застраховане

Лично застраховане	Социалното подпомагане	Социалното осигуряване
Доброволен принцип.	Безвъзмездно от държавата.	Както на доброволен, така и на принципа на задължителността.
Плащания, определени при сключване на застраховката.	Помощи, предоставяни в еднакъв размер на нуждаещите се според потребността.	Плащания, определяни при настъпване на осигурителен случай – според наличието на осигурителни отношения, формализирани в подписани договори.
Социално осигуряване – по-широк обхват по отношение на рисковете на труда. Различен начин на формиране на осигурителните съвкупности. Различни източници за набиране на вноски, начин на тяхното дефиниране и събиране.		

Социалното осигуряване се основава на различни **социалноосигурителни рискове**, дефинирани като *случайни събития, показващи устойчивост, относителна честота на проявление и колебания около конкретно постоянно число в рамките на големи, хомогенни съвкупности*. Подобни рискове са трудовите рискове (вж. фиг. 7.1).



Фиг. 7.1. Осигурителни рискове – основание за социалноосигурителна защита

В обхвата на осигурителната защита влизат заетите в сферата на труда. Социалното осигуряване компенсира неблагоприятните последици при настъпване на осигурително събитие, вследствие на което трудоспособността им намалява или се загубва, а по този начин губят и трудовия си доход.

Таблица 7.2

Основни понятия

Понятие	Описание
<i>Социални рискове</i>	В зависимост от възможността да се предвиждат и оценяват предизвиканите от тях загуби: <ul style="list-style-type: none"> • Осигуряеми – загубите могат да се прогнозират и оценяват • Неосигуряеми.
<i>Осигурителен риск</i>	Потенциалната опасност за осигуреното лице.
<i>Осигурителен случай</i>	Вече „реализиран“, настъпил риск за отделно осигурено лице. Изплащат се средства от осигурителен фонд.
<i>Осигурителни вноски</i>	Периодично повтарящи се плащания в парична форма, които се определя в процент от осигурителния доход на осигуреното лице. Възмездни са – участието на лицата в осигуряването води до натрупване на права и изплащане на обезщетения и пенсии. Свързани са по определен начин с участието на лицата в осигурителната система.
<i>Осигурителен доход</i>	Дефинира се на базата на трудовото възнаграждение.
<i>Осигурително плащане</i>	Вземане от страна на нетрудоспособните лица (престация). Формата, при която осигурителният фонд се разпределя в отделни направления и може да се диференцира според социалните рискове, формата и честотата.

<i>Форми на организация на осигурителния фонд</i>	<p>В зависимост от източниците на формиране, начина на събиране, управление и разпределение на паричните средства на осигурителния фонд:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Централизирана – фондът се формира от държавни или местни ресурси. В качеството си на данъкоплатци, работодателите и осигурените лица участват непряко във формирането му. Управлението и разпределението са централизирани. • Децентрализирана – фондът се формира в рамките на отделни фирми; той се образува, управлява и разпределя в рамките на ограничената осигурителна съвкупност. • Смесената – управлението и използването на средствата са централизирани, но формирането му е за сметка на работодателите и осигурените лица; по-справедливо се разпределят тежестите на социалната издръжка, тъй като се прилага принципът на солидарността (ДОО в България).
---	---

Таблица 7.3

Видове осигурителни плащания

Признак за класифициране	Видове плащания
<i>От гледна точка на социалните рискове, които са покрити</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Болест; • Майчинство; • Трудова злополука; • Професионално заболяване; • Инвалидност; • Старост; • Смърт; • Безработица; • Еднократни помощи и др.
<i>Според формата, в която се предоставят</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Парична форма – пенсии, обезщетения, месечни добавки за деца, еднократни помощи и др.; • Натурална форма – диетична храна, медицинско обслужване, настаняване в санаториуми и др.
<i>Честота на плащане</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Еднократни; • Периодични: <ul style="list-style-type: none"> – Временни (обезщетения) – свързани с временно настъпило осигурително събитие (напр. временна неработоспособност при болест, злополука, майчинство и др.); – Дълготрайни (пенсии).

В настоящия си вид системата на социално осигуряване в България функционира от началото на 2000 г. Тя се базира на т.нар. **три стълба**:

Първи стълб – държавна пенсионна система, функционираща на разходопокривен принцип; от осигурителните вноски на работещото население се изплащат пенсията на лицата в пенсионна възраст.

Втори стълб – допълнително задължително осигуряване в осигурителни фондове, управлявани от лицензирани акционерни дружества.

Трети стълб – допълнително доброволно осигуряване в осигурителни фондове, също управлявани от лицензирани акционерни дружества.

7.1. Нормативна уредба и отчитане на вноските за фондовете за Държавно обществено осигуряване (ДОО)

Задължителното социално осигуряване е уредено в Кодекса за социално осигуряване (КСО) и обхваща:

- ✓ Държавното обществено осигуряване;
- ✓ Допълнителното задължително пенсионно осигуряване;
- ✓ Учителския пенсионен фонд.

Осигурителните вноски в ДОО и в допълнителното задължително пенсионно осигуряване се внасят от трудоспособната част от населението.

Държавното обществено осигуряване урежда *обществените отношения, свързани с рисковете: общо заболяване, трудова злополука, професионална болест, майчинство, безработица, старост и смърт*. Чрез него се предоставят обезщетения, помощи и пенсии – при настъпване на покритите осигурителни случаи: временна неработоспособност и временна намалена работоспособност, инвалидност, майчинство, безработица, старост и смърт. ДОО се осъществява при спазването на следните принципи: задължителност и всеобщност на осигуряването, солидарност и равнопоставеност на осигурените лица, социален диалог при управлението на осигурителната система и фондова организация на осигурителните средства (Данева, 2007, стр. 75).

Основни нормативни актове, регламентиращи ДОО, са: Кодекс за задължителното обществено осигуряване, Закон за насърчаване на заетостта, Устройствен правилник на Държавната агенция за осигурителен надзор, Правилник за дейността на Съвета за Допълнителното социално осигуряване, Наредба за начина и реда за оценка на активите на пенсионните фондове и пенсионноосигурителните дружества и др.

ДОО предоставя обезщетения, помощи и пенсии при (КСО, чл. 1): временна неработоспособност, временна намалена работоспособност, инвалидност, майчинство, безработица, старост и смърт. Лицата, подлежащи на ДОО, се осигуряват във (КСО, чл. 2):

- 1) фонд „Общо заболяване и майчинство“ за общо заболяване и майчинство – за временна неработоспособност, временно намалена работоспособност и майчинство;
- 2) фонд „Пенсии“ – за инвалидност поради общо заболяване, старост и смърт;
- 3) фонд „Пенсии за лицата по чл. 69³⁴“ – за инвалидност поради общо заболяване, старост и смърт;
- 4) фонд „Трудова злополука и професионална болест“ – за трудова злополука и професионална болест: инвалидност, смърт, временна неработоспособност и временно намалена работоспособност, поради трудова злополука и професионална болест;
- 5) фонд „Безработица“ – за безработица.

³⁴ Придобиване право на пенсия от военнослужещите по Закона за отбраната и въоръжените сили на Република България и от държавните служители - по Закона за Министерството на вътрешните работи и Закона за изпълнение на наказанията и задържането под стража.

Във фондовете „Общо заболяване и майчинство“, „Пенсии“, „Пенсии за лицата по чл. 69“, „Трудова злополука и професионална болест“, „Безработица“ и „Учителски пенсионен фонд“ се внасят осигурителни вноски, съгл. закона.

От гледна точка „обхват на задължително осигурените социални рискове, за които подлежат на задължително осигуряване“ осигурени лица се обособяват в три групи:

- *Лица, задължително осигурени за всички социални рискове* – според КСО това са: работници и служители, наети на работа за повече от 5 работни дни или 40 часа през един календарен месец, независимо от характера на работата, начина на заплащането и източника на финансиране; държавни служители, съдии, прокурори, следователи, съдия-изпълнители, съдии по вписванията и съдебни служители; кадрови военнослужещи, държавни служители по Закона за Министерството на вътрешните работи (ЗМВР) и държавни служители по Закона за изпълнение на наказанията (ЗИН); членове на кооперации, упражняващи трудова дейност и получаващи възнаграждение в кооперацията; лица, които работят по втори или по допълнителен трудов договор както и изпълнителите по договори за управление и контрол на търговски дружества.

Лицата, включени в програмата от социални помощи към осигуряване на заетост и работещите без трудови правоотношения в кооперациите, не се осигуряват за безработица.

- *Лица, задължително осигурени за инвалидност, старост и смърт, трудова злополука и професионална болест* – работниците и служителите, наети на работа при един или повече работодатели за не повече от 5 работни дни (40 часа) през календарния месец.

- *Лица, задължително осигурени инвалидност поради общо заболяване, старост и смърт* – лицата, регистрирани като упражняващи свободна професия и/или занаятчийска дейност и лицата, упражняващи трудова дейност като еднолични търговци, собственици или съдружници в търговски дружества.

Вноските могат да се внасят от два вида лица:

- ✓ **Осигурител** – всяко ФЛ, ЮЛ или неперсонифицирано дружество, както и други организации, които имат задължение по закон да внасят осигурителни вноски за други ФЛ (КСО, чл. 4, ал. 1).

В този случай лицето няма задължения във връзка със социалното осигуряване, те са за осигурителя. Редът за внасяне на осигурителните вноски за ДОО и допълнително задължително пенсионно осигуряване в универсален пенсионен фонд за родените след 31.12.1959 г. и професионален пенсионен фонд, е в зависимост от вида на правоотношението, по което лицето полага труда си, т.е. начинът на внасяне на осигурителните вноски зависи от вида на договора, въз основа на който лицето получава възнаграждението си. **Например** (НАП, <http://www.nap.bg/page?id=344>):

– *Нает по „трудов договор“* – няма задължение да внася задължителни осигурителни вноски, както и да подава декларации, свързани със задължителното социално осигуряване. Това е длъжен да направи работодателят.

– *Нает по „граждански договор“* (полагащ труд без трудово правоотношение) – няма задължение да внася задължителни осигурителни вноски, както и да подава декларации, свързани със задължителното социално осигуряване. Това е длъжен да направи възложителят по договора. Върху получените възнаграждения по „граждански договор“, самоосигуряващите се лица внасят и декларират осигурителни вноски при определяне на окончателен размер на осигурителния доход.

– *Други* – за някои лица задължителните осигурителни вноски за социално осигуряване са изцяло за тяхна сметка, но друг има задължение за внасянето и декларирането им, например за: морските лица; лицата, изпратени на работа в чужбина от български посредник; лицата, работещи в международни органи или организации със съгласието на компетентните български държавни органи; съпругът/съпругата на дългосрочно командирован служител в дипломатическа служба за времето, през което е пребивавал в чужбина по време на задграничния му мандат

✓ **Самоосигуряващ се** – физическо лице, което е длъжно да внася осигурителни вноски изцяло за своя сметка (вноски за държавното обществено осигуряване и допълнително задължително пенсионно осигуряване в универсален пенсионен фонд – за родените след 31.12.1959 г.), както и да подава осигурителни декларации, ако е:

1) Регистрирани като упражняващи свободна професия и/или занаятчийска дейност:

– упражняващи дейност на основание на предварителна регистрация, определена с нормативен акт, като нотариуси, адвокати, експерт-счетоводители; лицензирани оценители, експерти към съда и прокуратурата, медицински специалисти, застрахователни агенти по чл. 313, ал. 1 от Кодекса за застраховането и др.;

– упражняващи дейност, за която подлежат на облагане с патентен данък и не са еднолични търговци;

– извършват професионална дейност на свой риск и за своя сметка. Такива са например дейци на науката, културата, образованието, архитекти, икономисти, инженери, журналисти и други физически лица, упражняващи свободна професия, регистрирани с ЕИК по регистър БУЛСТАТ.

2) Упражняват трудова дейност като ЕТ, собственици или съдружници в ТД и ФЛ-членове на неперсонифицирани дружества;

3) Регистрирани земеделски стопани и тютюнопроизводители.

Лицата могат да се осигуряват, като осигурителните вноски за социално осигуряване са изцяло за тяхна сметка, ако са съпруг/съпруга на регистриран като упражняващ свободна професия или занаятчийска дейност, регистриран земеделски стопанин или тютюнопроизводител и участва в упражняваната от него трудова дейност. Още информация.

Размерът на осигурителните вноски (вж. табл. 7.4) за фондовете на ДОО се определя за всеки един от фондовете със закон, като се отнася за съответната календарна година. Той е диференциран на база обхват на социалните рискове и се разпределя в конкретно съотношение между осигурители и осигурени.

Таблица 7.4

Основни понятия в областта на системата на ДОО

Понятие	Дефиниране (Описание)
<i>Осигурителен доход</i>	Доход, върху който се дължат осигурителни вноски за ДОО, включващ всички възнаграждения и други доходи от трудова дейност.
<i>Брутно трудово възнаграждение, върху което се дължат осигурителни вноски за изпълнителите по договори за управление и контрол и за работещите без трудово правоотношение</i>	Получените възнаграждения, след намаляване с нормативно признатите разходи, но не по-малко от минималния осигурителен доход, определен по икономически дейности и квалификационни групи професии и не повече от максималния месечен размер на осигурителния доход.
<i>Осигурителни вноски за работниците и служителите, работещи по трудови правоотношения</i>	Внасят се върху брутно трудово възнаграждение, като в осигурителния доход, върху който се дължат вноски за ДОО, се включват и средствата за социални разходи, давани постоянно или периодично на работниците и служителите в пари или в натура. Сумите за социални разходи, върху които са внесени или дължими осигурителни вноски, не се включват.
<i>Осигурителни вноски за самоосигуряващи се лица (регистрирани като упражняващи свободна професия или занаятчийска дейност и лица, които упражняват трудова дейност като еднолични търговци, собственици или съдружници в търговски дружества)</i>	Размерът се определя на база избран от лицата осигурителен доход – между минималния и максималния месечен размер на дохода, определен със Закона за бюджета на ДОО за съответната година.

Със Закона за бюджета на ДОО се определят максималния и минималния месечен размер на осигурителния доход (вж. табл. 7.4) през съответната календарна година, минималния месечен размер на осигурителния доход за самоосигуряващите се лица и основните икономически дейности и квалификационни групи професии, за които се въвежда минимален месечен размер на осигурителния доход за календарната година, както и максималния осигурителен доход за тях. Основните икономически дейности се определят въз основа на (Денева, 2007, стр. 76):

- Класификацията на икономическите дейности (КИД-2008), утвърдена от Националния статистически институт (НСИ) – икономическата дейност е категория, в която са групирани относително еднородни 77 производства и услуги. В КИД всяка икономическа дейност е класифицирана в пет нива – сектор, подсектор, раздел, група и клас;
- Икономическите дейности, посочени в закона, с който се приема бюджетът на ДОО.

Минималният месечен размер на осигурителния доход за *самоосигуряващите се лица*, определен със Закона за бюджета на държавното обществено осигуряване (ЗБДОО) за 2018 г., е **510 лв.** За разлика от 2017 г., този размер не се определя съобразно облагаемия доход на лицата за 2016 г. от упражняване на трудова дейност като самоосигуряващи се лица, т.е. фиксиран е в размер на 510 лв. Същият размер на осигурителния доход е и за *лица, които започват дейност* през 2018 г. – 510 лв. Минималният месечен размер на осигурителния доход за *регистрираните земеделски стопани и тютюнопроизводители* е **350 лв.**

Максималният месечен размер на осигурителния доход за самоосигуряващите се лица за 2018 г. е **2600 лева.**

За да заплатят осигурителни вноски върху реално получените доходи от трудова дейност, самоосигуряващите се лица определят окончателен размер на осигурителния си доход и годишен осигурителен доход въз основа на данните, декларирани в справка към годишната данъчна декларация по чл. 50 от ЗДДФЛ – Справката за окончателния размер на осигурителния доход за 2017 г. (Табл. 2 от ЗДДФЛ) за периодите на упражняване на трудова дейност в това им качество в рамките на календарната година.

Не се определя окончателен размер на осигурителен доход и годишен осигурителен доход, ако лицето е:

- собственик или съдружник в ТЗ и ФЛ, член на неперсонифицирани дружества, за които не е възникнало задължение за подаване на данъчна декларация по чл. 50 от ЗДДФЛ;

- регистрирани земеделски стопани и тютюнопроизводители, произвеждащи непреработена растителна и/или животинска продукция не определят окончателен размер на осигурителния доход за тази си дейност и не попълват Справка за окончателен размер на осигурителния доход, но подават годишна данъчна декларация по чл. 50 от ЗДДФЛ със съответното приложение.

Лицата, които не са осигурени на друго основание и внасят здравноосигурителни вноски за своя сметка, дължат здравноосигурителни вноски авансово върху не по-малко от половината от минималния размер на осигурителния доход за самоосигуряващите се лица (т.е. в размер не по-малък от 255 лв.), като:

- В случай, че през годината получат доходи, подлежащи на данъчно облагане (напр. доходи от наем или друго възмездно предоставяне за ползване на права или имущество, и/или доходи от авторски и лицензионни вознаграждения), те трябва да извършат годишно изравняване на осигурителния си доход в Таблица 2 от Справката за окончателния размер на осигурителния доход за 2017 г. към годишната си данъчна декларация за облагане на доходите на физическите лица по чл. 50 от ЗДДФЛ.

- В случай, че не реализират доходи, подлежащи на данъчно облагане през годината, не трябва да извършват годишно изравняване. Вноските на самоосигуряващите се внасят месечно като авансови, а окончателният размер на осигурителния доход

на тези лица и съответно на осигурителните им вноски се определя за всяка календарна година въз основа на годишната им данъчна декларация.

Елементите на възнаграждението и доходите, върху които се правят осигурителни вноски в ДОО, са определени със специална наредба. Независимо от начина на внасяне на осигурителните вноски, те се превеждат едновременно с изплащането на възнаграждението или на част от него. За самоосигуряващите се лица срокът за внасяне на дължимите суми е до всяко 10-то число на месеца, следващ месеца, за който те се дължат.

Осигурителният стаж е важен елемент на ДОО и се *изчислява в часове, дни, месеци и години*. За осигурителен стаж се зачита *времето, през което лицата са работили при пълното законоустановено за тях работно време, ако са внесени или дължими осигурителните вноски върху полученото възнаграждение, но не по-малко от минималния осигурителен доход за съответната професия*. В случаите, когато лицето е работило при непълно работно време, осигурителният стаж се зачита пропорционално на законоустановеното работно време. За членовете на кооперации и работещите по граждански договор осигурителният стаж е времето, за което са внесени или дължими осигурителни вноски върху не по-малко от минималната работна заплата за страната. За лицата, работещи по договори за управление и контрол за осигурителен стаж се зачита времето, за което са внесени или дължими осигурителни вноски върху не по-малко от минималния осигурителен доход. За осигурителен стаж, без да се правят осигурителни вноски, се зачита времето на платен и неплатен отпуск за отглеждане на дете, на платените и неплатените отпуски за временна неработоспособност и за отпуск за бременност и раждане, на неплатения отпуск до 30 работни дни през една календарна година, времето, през което лицето е получавало обезщетение за безработица. За осигурителен стаж при пенсиониране се зачита и времето на обучение на лицата, завършили висше или полувисше образование, ако внесат за своя сметка осигурителни вноски, изчислени върху минималния осигурителен доход за самоосигуряващите се лица. Осигурителният стаж се зачита за времето, за което са внесени вноските, но не за повече от срока на обучение, предвиден по учебния план за завършената специалност (Данева, 2007, стр. 78).

Осигуряването възниква от деня, в който лицата започват да изпълняват задълженията си по трудовото или служебното си правоотношение, и продължава през времето, през което са изпълнявали задължението си по тези правоотношения (до прекратяването им). Осигурените за всички осигурени социални рискове лица имат право на:

- парични обезщетения за временна неработоспособност поради общо заболяване, трудова злополука и професионална болест, санаторно-курортно лечение, гледане на болен или на член от семейството, трудоустрояване, бременност и раждане, отглеждане на малко дете и др.

- парични помощи за инвалидност поради общо заболяване; профилактика и рехабилитация;

- обезщетения за безработица;
- пенсии за: осигурителен стаж и възраст; инвалидност поради трудова злополука или професионална болест; инвалидност поради общо заболяване.

В Законът за бюджета на ДОО за 2018 г. (ДВ, бр. 99, 12.12.2017) са заложиени промени, касаещи осигуряването, обезщетенията за безработица и майчинство.

Промени в осигуряването (вж. табл. 7.5, 7.6 и 7.7):

1) През 2018 г. размерът на осигурителната вноска за Фонд „Пенсии“ нараства с 1 % (0,56 за сметка на осигурителя и 0,44 – на осигуреното лице). За останалите фондове на ДОО осигурителните вноски запазват съотношението между работодател и работник – 60:40, както и размерите си.

Таблица 7.5

Осигурителни вноски за трета категория труд

Видове осигуровки	Родени преди 01.01.1960 г.		Родени след 31.12.1959 г.	
	Работодател	Работник	Работодател	Работник
Здравно осигуряване	4.80%	3.20%	4.80%	3.20%
Фонд „Пенсии“	11.02%	8.78%	8.22%	6.58%
Общо заболяване и майчинство	2.10%	1.40%	2.10%	1.40%
Гарантирани вземания от работник и служител		0.00%		0.00%
Безработица	0.60%	0.40%	0.60%	0.40%
ДЗПО УПФ/ф. Пенсии в размер УПФ			2.80%	2.20%

Променят се размерите на осигурителните вноски за Фонд „Пенсии“ за морските лица (чл. 4а от КСО):

Таблица 7.6

Осигурителни вноски за Фонд „Пенсии“ за морските лица“ (чл. 4а от КСО)

Видове осигуровки	Родени преди 01.01.1960 г.	Родени след 31.12.1959 г.
Здравно осигуряване	8.00%	8.00%
Фонд „Пенсии“	19.80%	14.80%
Общо заболяване и майчинство	3.50%	3.50%
Безработица	1.00%	1.00%
Трудова злополука и професионална болест	1.10%	1.10%
ДЗПО УПФ/ф. Пенсии в р-р УПФ		5.00%

Таблица 7.7

Промени в осигурителните вноски по категории

Видове осигуровки	Родени преди 01.01.1960 г.		Родени след 31.12.1959 г.	
	I категория	II категория	I категория	II категория
Здравно осигуряване	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%
Фонд Пенсии	22.80%	22.80%	17.80%	17.80%
Общо заболяване и майчинство	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%
Безработица	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
Трудова злополука и професионална болест	1.10%	1.10%	1.10%	1.10%
ДЗПО УПФ/ф. Пенсии в р-р УПФ			17.00%	12.00%

2) Размерът на осигурителната вноска за Фонд „Пенсии“ за лицата по чл. 69 се запазва – 60,8 % за родените преди 1.12.1960 г. и 55,8 % за родените след 31.12.1959 г.;

3) Предвижда се през 2018 г. административно увеличение на минималните осигурителни прагове с 3,9 % , при планираното увеличение на минималната работна заплата с 10,9 %. Средното увеличение на минималните осигурителни прагове е около 6,8 %;

4) Увеличава се минималната работна заплата от 460 лв. на 510 лв.;

5) Отпада скалата за определяне на диференцирани минимални осигурителни доходи съобразно облагаемия доход. Минималният месечен осигурителен доход на самоосигуряващите се лица е в размер на 510 лв. Предвижда се за 2019 г. да бъде 560 лв., а за 2020 г. – 610 лв.

б) Увеличава се минималният осигурителен доход на регистрираните земеделски стопани и тютюнопроизводители – от 300 лв. на 350 лв.;

7) Максималния осигурителен доход за всички осигурени лица остава 2600 лв.;

Промени, касаещи обезщетенията:

1) Запазва се режимът на изплащане на паричните обезщетения за временна неработоспособност, като за първите три работни дни се изплаща среднодневно брутно възнаграждение в размер 70 % от осигурителя, а от 4-ия ден на настъпване на неработоспособността се изплаща парично обезщетение от ДОО;

2) Отпада възможността за получаване на обезщетение за временна неработоспособност след прекратяване на правоотношението;

3) Запазва се периодът на изплащане на паричното обезщетение за бременност и раждане от 410 дни;

4) Увеличава се размерът на обезщетението за отглеждане на малко дете от една до двегодишна възраст – от 340 на 380 лв.;

5) Запазва се възможността майките (осиновителките), които имат право да ползват отпуск при бременност и раждане до навършване на едногодишна възраст на детето, но не го използват, а се върнат на работа (чл. 50а КСО), да получат обезщетение от ДОО 50 % от полагащото им се обезщетение при бременност и раждане;

б) Периодът, от който се изчисляват краткосрочните обезщетения при временна неработоспособност, остава 24 календарни месеца при бременност и раждане;

7) Съгл. чл. 68, ал. 1 от КСС за 2018 г. минимален размер на пенсията за осигурителен стаж и възраст е 200 лв. от 1 януари до 30 юни и 207,60 лв. от 1 юли до 31 декември. Повишават се изискуемите възраст и осигурителен стаж при пенсиониране за всички категории труд.

8) От 1.01. 2018 г. процентът за всяка година осигурителен стаж в пенсионната формула се увеличава от 1,126 на 1,169 с процент, определен по правилото на чл. 100 от КСО.

9) От 1.07.2018 г. пенсиите за трудова дейност, отпуснати до 31.12 на предходната година, не се осъвременяват по чл. 100 на КСО, а се преизчисляват с новия процент за всяка година осигурителен стаж – 1,169.

10) Максималният размер на получаваните една или повече пенсии (за новоотпуснати и състояние) се запазва в размер 35 % от максималния осигурителен доход – 910 лв.

11) Минималният дневен размер на обезщетението за безработица е увеличава от 7.20 лв. на 9 лв. и се определя дневен максимален размер – 74,29 лв.;

12) Променят се изискванията за право на парично обезщетение за безработица – внесени или дължими осигурителни вноски във Фонд „Безработица“ най-малко 12 месеца от последните 18 месеца.

7.2. Нормативна уредба и отчитане на вноските за допълнително социално осигуряване

Допълнителното социално осигуряване (ДСО) е *основен елемент на реформата в осигурителната система в България*. ДСО допълва задължителното държавно осигуряване. То се извършва от частни осигурителни дружества. В него се включват:

- Допълнителното задължително социално осигуряване;
- Допълнителното доброволно пенсионно осигуряване;
- Допълнителното доброволно здравно осигуряване;
- Допълнителното осигуряване за безработица и професионална квалификация.

Допълнителното задължително пенсионно осигуряване (ДЗПО) е *вторият стълб* на пенсионната система и дава право на втора допълнителна пенсия на родените след 31.12.1959 г. и възможност за получаване на пенсия за ранно пенсиониране на работещите при условията на първа и втора категория труд. ДЗПО е регламентирано в дял втори на **Кодекса за социално осигуряване (КСО)**. То се осъществява, чрез участие в универсални и/или професионални пенсионни фондове, които се учредяват и управляват от лицензирани пенсионноосигурителни дружества, финансирани на капиталово покривен принцип на базата на дефинирани вноски. Участието във фонд за ДЗПО става чрез подаване на индивидуално заявление в срок до 3 м. от възникване на задължението за осигуряване или въз основа на служебно разпределение, начинът и редът на което се определя със съвместна инструкция на Комисията за финансов надзор и Национална агенция за приходите.

Доброволното социално осигуряване в България е допълнително и е съществен елемент от реформата в системата на социалното осигуряване. То се осъществява като:

- доброволно осигуряване в допълнителни доброволни фондове и в доброволни фондове по професионални схеми;
- доброволно здравно осигуряване;
- доброволно осигуряване за безработица и/или професионална квалификация.

Доброволното пенсионно осигуряване е *третият стълб* на българската пенсионна система и вторият елемент на допълнителното пенсионно осигуряване. То да-

ва възможност посредством лични вноски, вноски от работодател (или друг осигурител) да се осигурява получаването на трета пенсия (за лицата, които се осигуряват в универсален фонд).

Осигурителната вноска при доброволното осигуряване може да бъде периодично повтарящо се парично плащане и/или еднократно плащане. Тя може да се внася както от лицата в трудоспособна възраст, така и от лицата, които се причисляват към надтрудоспособната част от населението (пенсионерите).

Допълнителното доброволно пенсионно осигуряване се осъществява в два вида фондове – фонд за *допълнително доброволно осигуряване* и фонд за *допълнително пенсионно осигуряване* по професионални схеми. Всяко физическо лице на 16 и повече години може да се осигурява доброволно или да бъде осигурявано във фонд за допълнително доброволно пенсионно осигуряване въз основа на договор с пенсионноосигурително дружество. За разлика от осигуряването в задължителните пенсионни фондове, осигурителните вноски в доброволен пенсионен фонд могат да бъдат за сметка на работодателя (или на друг осигурител) или за лична сметка. Техният размер и периодичност на плащане се определят в осигурителния договор (не в нормативен акт).

Лицата, които се осигуряват във фонд за допълнително доброволно пенсионно осигуряване, имат **право на** (вж. табл. 7.8):

Таблица 7.8

Права при осигуряване във фонд за ДЗПО

Осигуряването в универсален пенсионен фонд дава право на:	Осигуряване в професионален пенсионен фонд дава право на:
Допълнителна пожизнена пенсия за старост след придобиване право на пенсия за осигурителен стаж и възраст по част първа на КСО	Срочна професионална пенсия за ранно пенсиониране за работещите при условията на първа и втора категория труд
Еднократно изплащане до 50 % от средствата, натрупани по индивидуалната партида при пожизнено загубена работоспособност над 70,99 на сто	
Еднократно или разсрочено изплащане на суми на наследниците на починало осигурено лице и на пенсионер при условията и по реда на този дял	

• **Лична пенсия за старост** – възниква при придобиване право на пенсия за осигурителен стаж и възраст от държавното обществено осигуряване. Доброволният фонд може да изплаща пенсия за старост и до пет години преди навършването на тази възраст, ако осигуреното лице пожелае. На база личен избор на осигурено лице този вид пенсия може да бъде:

- *Пожизнена*: размерът ѝ се определя въз основа на:
 - натрупаните средства по индивидуалната партида;
 - биометричните таблици;
 - техническия лихвен процент, одобрен от Комисията за финансов надзор.
- *Срочна*: нейният размер се определя на база:

- натрупана сума по индивидуалната партида;
- срок на получаване;
- технически лихвен процент, одобрен от Комисията за финансов надзор.

• **Лична пенсия за инвалидност** – лицата придобиват право на този вид пенсия от датата на инвалидизиране, посочена в решението на териториалната експертна лекарска комисия или на Националната експертна лекарска комисия. В зависимост от решението, пенсията може да бъде пожизнена или срочна.

При придобиване право на лична пенсия за старост или инвалидност осигуреният има право на избор между съответния вид пенсия или на еднократно или разсрочено изплащане на натрупаните средства по индивидуалната му партида.

• **Наследствена пенсия** – правото възниква при смърт на осигуреното лице или на лице, което получава пенсия от доброволния фонд. В правилника на фонда се определят лицата, имащи право на този вид пенсия. Те се посочват в осигурителния договор.

При смърт на осигуреното лице и липса на наследници, натрупаните средства по индивидуалната партида се дължат на наследниците по закон, при липса на такива наследници – средства остават в резерва за изплащане на пожизнени пенсии.

При смърт на пенсионер и и липса на наследници, остатъкът от средствата в индивидуалната му партида се изплаща на неговите наследници по закон, а при липса на наследници по закон на починал пенсионер – средствата остават в пенсионния резерв.

• **Еднократно или разсрочено изплащане на натрупаните средства по индивидуалната партида** – доброволното пенсионно осигуряване може да се разглежда като дългосрочно спестяване, тъй като осигуреното лице има право да изтегли по всяко време натрупаните от лични вноски средства по индивидуалната си партида. Същевременно – осигуреното лице има право да изтегли средствата, натрупани от вноски на осигурителя (работодателските вноски), едва когато придобие право на пенсия за осигурителен стаж и възраст, т.е. при придобиване право на лична пенсия за старост или за инвалидност. В рамките на една календарна година осигуреното лице има право еднократно да прехвърли натрупаните средства по индивидуалната партида или част от тях от един в друг фонд за допълнително доброволно пенсионно осигуряване, учреден и управляван от друго пенсионноосигурително дружество. Осигуреното лице има право да прехвърли натрупаните средства по индивидуалната партида в друг фонд, управляван от друго пенсионноосигурително дружество, и в случай на несъгласие с промени в Правилника за организацията и дейността на фонда в определен срок.

• **Еднократно или разсрочено изплащане на средства на наследниците на починало осигурено лице или на пенсионер** – осигуреното лице има право не повече от веднъж в рамките на една календарна година да прехвърли натрупаните по индивидуалната си партида средства от лични осигурителни вноски или част от тях по индивидуална партида в същия или в друг фонд за допълнително доброволно пенсионно осигуряване на съпруг или на роднини по права линия до втора степен.

В нормативната уредба е посочен обхватът на **лицата, които задължително се осигуряват в универсален и/или професионален фонд**, а именно:

- Задължително се осигуряват за допълнителна пенсия в универсален пенсионен фонд лицата, родени след 31.12.1959 г., ако са осигурени при условията на държавното обществено осигуряване.
- Лицата, работещи при условията на първа и втора категория труд, задължително се осигуряват и в професионален пенсионен фонд за пенсия за ранно пенсиониране, независимо от възрастта.

Осигурените в универсален пенсионен фонд лица могат да променят осигуряването си от универсален пенсионен фонд във фонд „Пенсии“, съответно във фонд „Пенсии за лицата по чл. 69“, с увеличена осигурителна вноска в размера на осигурителната вноска за универсален пенсионен фонд, не по-късно от 5 години преди възрастта им по чл. 68, ал. 1 от КСО и ако не им е отпусната пенсия за осигурителен стаж и възраст.

Лицата, на които до 31.12.2018 г. включително остават по-малко от 5 г. до навършване на възрастта им по чл. 68, ал. 1 и на които не е отпусната пенсия за осигурителен стаж и възраст, могат еднократно, в срок до 31.12.2018 г., да упражнят правото на избор по чл. 4б за промяна на осигуряването им от универсален пенсионен фонд във фонд „Пенсии“, съответно фонд „Пенсии за лицата по чл. 69“, на ДОО.

Промяната се извършва чрез подаване на заявление в компетентната териториална дирекция на НАП – лично или от друго лице, упълномощено с изрично нотариално заверено пълномощно, или по интернет с квалифициран електронен подпис на осигуреното лице.

Лицата могат да възобновят осигуряването си от фонд „Пенсии“ на ДОО в универсален пенсионен фонд след 1 г. чрез подаване на заявление до пенсионноосигурително дружество по ред, определен с наредба, издадена от Комисията за финансов надзор на основание чл.137, ал. 3 от КСО.

Осигурените в професионален пенсионен фонд лица могат еднократно да променят осигуряването си от професионален пенсионен фонд във фонд „Пенсии“ с увеличена осигурителна вноска, ако не им е отпусната пенсия за осигурителен стаж и възраст или професионална пенсия за ранно пенсиониране. Промяната се извършва чрез подаване на заявление в компетентната териториална дирекция на НАП – лично или от друго лице, упълномощено с изрично нотариално заверено пълномощно, или по интернет с квалифициран електронен подпис на осигуреното лице. Промяната във вида на осигуряването възниква от първо число на месеца, следващ месеца, през който е направен избора. Осигурителните вноски се превеждат по съответната сметка за ДЗПО в компетентната териториална дирекция на НАП като за всички тези преводи се прилага само код за вид плащане 58 11 11. Банкови сметки.

Осигурителните вноски за ДЗПО се внасят върху доходите, за които се дължат осигурителни вноски за държавното обществено осигуряване, с изключение на чл. 9, ал. 6 и ал. 7 от КСО. Те се внасят върху доход, не по-малък от минималния месечен

размер на осигурителния доход и не по-голям от максималния месечен осигурителен доход, определени със Закон за бюджета на ДОО. Осигурителният доход върху който се правят осигурителни вноски е регламентиран в Наредба за елементите на възнаграждението и за доходите, върху които се правят осигурителни вноски.

Осигурителните вноски за ДЗПО се превеждат едновременно с осигурителните вноски за ДОО.

На 1.01.2018 г. влязоха промени в КСО, които променят сроковете за отказ от осигуряване в универсален пенсионен фонд (УПФ). Срокът става 5 г. преди достигане на пенсионна възраст на всеки индивидуално, а не както бе до 31.12.2017 г. – 5 г. декларира се, че КСО ще остане без промяна в начина на определяне на пенсиите до 2040 г. преди възрастта на тези, които се пенсионира през съответната година. На жените, родени през 1960 и 1961 г. се дава втори и последен шанс да се откажат от осигуряване в УПФ и така да предотвратят намаляването на пенсиите си до живот. които са се осигурявали при III-та категория труд. Това означава, че независимо лицето е учител, преподавател във ВУЗ или е полагал труд при условия на I-ва или II-ра категория труд, като има право да се пенсионира по-рано или по-късно от стандартната възраст, крайният срок за отказ от УПФ е не личната възраст, а тази, на която лицето би придобили право на пенсия, ако се е осигурявало на общо основание при III-та категория труд.

Размерът на осигурителните вноски за допълнително задължително пенсионно осигуряване се определя със Закона за бюджета на държавното обществено осигуряване за всяка календарна година.

Максималната такса, която се удържа от месечните вноски за универсалните пенсионни фондове, бе намалена от началото на годината от 4,25 % на 4 %. Това изискване е предвидено в Кодекса за социално осигуряване и се въвежда автоматично от всички пенсионни дружества. То касае пенсионните вноски, които осигуряващите се лица, родени след 1959 г., и техните работодатели правят към личната партида на работещите в дружествата за допълнително пенсионно осигуряване. В текста е предвидено също така в началото на 2019 г. тази такса, която се отчислява от всяка една направена месечна вноска, преди последната да започне да се управлява от пенсионните дружества, да бъде намалена с още 0,25 процентни пункта и ефективно да стане 3,75 %. По-ниските такси означават, че остават повече средства по партидите на осигурените. Въпреки че определената от държавата такса на месечните вноски е максимална и се дава възможност на пенсионните дружества да се конкурират, като предлагат на своите клиенти и по-ниска от нея, практиката показва, че в момента всички без една пенсионни компании в България използват максималния размер. Единственото изключение е универсалният фонд на „Доверие“. При него таксата е с 0,15 процентни пункта по-ниска – т.е. 3,85 % – за лицата, които са се осигурявали в този фонд поне 10 г. През 2017 г. по-ниска такса – 4 % вместо 4,25 % – имаше универсалният фонд на „Топлина“, но за 2018 г. тя е непроменена, с което става еднаква с прилаганата от останалите пенсионни дружества. За сравнение – подобна входна такса има и

при други дружества, управляващи пари – като взаимните фондове например, но при повечето от тях тя варира между 0,2 % и 2,5 % (Капитал, 9.01.2018).

Измежду тези три форми **единствено доброволното осигуряване за безработица и/или професионална квалификация** не е получило своята практическа реализация, макар да е регламентирано още през 2003 г.

7.3. Нормативна уредба и отчитане на здравноосигурителните вноски

Системата на **здравното осигуряване** е един от „поясите“ за социална защита на населението. То се осъществява в **две форми: задължително и доброволно**. Задължителното здравно осигуряване е приоритет на държавата, която е гарант за спазването на осигурителните права на всички граждани.

Каре 7.3

Основни понятия

Здравна дейност – всяка дейност, насочена към опазване, поддържане и възстановяване на здравето.

Здравното осигуряване – дейност по набирането на здравноосигурителни вноски и здравноосигурителни премии, управлението на набраните средства и тяхното разходване за заплащане на здравни дейности, услуги и стоки, предвидени в този закон, в Националния рамков договор и в договорите по доброволно здравно осигуряване.

Задължително здравно осигуряване – дейност по набирането на средства от задължителни здравноосигурителни вноски, определени със закон, осъществявано от Националната агенция за приходите (НАП), тяхното управление и разходване за здравни дейности, което се осъществява от Националната здравноосигурителна каса (НЗОК) и от нейните териториални подразделения – районни здравноосигурителни каси (РЗОК).

Здравното осигуряване в РБългария и свързаните с него обществени отношения се уреждат със **Закона за здравното осигуряване (ЗЗО)**. Задължителното здравно осигуряване предоставя основен пакет от здравни дейности, гарантиран от бюджета на НЗОК. Средствата се натрупват в общ фонд. Пазарът обаче не е диференциран между повече участници – с цел икономия от мащаба и балансираност между фонда и взаимоотношенията с изпълнителите на здравните услуги, обединени от съсловните организации на лекарите и стоматолозите.

Осигурените лица (чрез задължителното здравно осигуряване) имат **следните права:**

- ✓ медицинска помощ в обхвата на основния пакет от здравни дейности, гарантиран от бюджета на НЗОК;
- ✓ избор на един изпълнител на медицинска помощ, сключил договор с РЗОК;
- ✓ спешна помощ там, където попаднат;

- ✓ получаване на информация от РЗОК за договорите, сключени от нея с изпълнителите на медицинска помощ;
- ✓ участие в управлението на НЗОК чрез свои представители;
- ✓ подаване на жалби пред директора на съответната РЗОК при нарушения на закона и на договорите.

Осигурените лица имат право на различни медицински и дентални дейности за предпазване и ранно откриване на заболявания, на извънболнична и болнична медицинска помощ, медицинска рехабилитация, отпускане на лекарства, медицински изделия и диетични храни, медицински грижи при бременност, раждане, майчинство, дентална и зъботехническа помощ.

Всички лица, които са задължени да внасят осигурителни вноски, са длъжни от възникване на основанието за здравно осигуряване ежемесечно да представят данни за осигурените лица в териториалните поделения на Националната агенция за приходите. Здравноосигурителната вноска е сумата, която физическо или юридическо лице внася за задължително здравно осигуряване, образувана като процент върху осигурителния доход. Размерът на задължителната здравноосигурителна вноска се определя със Закона за бюджета на НЗОК. Вноската се внася от работодателя или ведомството и от осигурения в определено съотношение. Работодателят или ведомството внася вноските едновременно с изплащането на възнагражденията, включително и за авансови плащания. Частта от осигурителните вноски, която е за сметка на осигурените лица, се внася при изплащане на възнагражденията им и не се удържа от авансовите плащания, освен в случаите, когато за съответния месец е изплатен само аванс.

Вноските за граждани, които изпълняват мирновременна алтернативна служба, се внасят от работодателя и са за негова сметка. ЕТ; ФЛ, образувало ЕООД; съдружниците в ТД и лицата, регистрирани като упражняващи свободна професия и/или занаятчийска дейност, се осигуряват върху месечен доход, който не може да бъде по-малък от минималния размер на осигурителния доход за тези самоосигуряващи се лица, определен със Закона за бюджета на ДОО, и годишно върху доходите от дейността и доходите. Регистрираните земеделски производители и тютюнопроизводители се осигуряват върху осигурителни доходи, определени с Кодекса за социално осигуряване, като тези от тях, които произвеждат непреработена растителна и/или животинска продукция, не определят окончателен размер на осигурителния доход за тази дейност.

Съществува *специфика за осигурителния доход, върху който се внасят здравноосигурителните вноски за лицата, работещи без трудово правоотношение*. Ако те не се осигуряват по посочения по-горе начин и получават възнаграждение, равно или по-голямо от минималната работна заплата за страната, те се осигуряват върху облагаемия доход, след намаляването му с нормативно признатите разходи. Когато полученото възнаграждение е под минималната работна заплата за страната след намаляването му с нормативно признатите разходи, осигуряването се извършва върху доход не по-малък от половината на минималния размер на осигурителния доход на

самоосигуряващите се лица, определен със ЗДОО. Осигурителните вноски се внасят в определеното съотношение от възложителя до 10-о число на месеца, следващ този, за който се отнасят. База за изчисляване на дохода за изчисляване на сумата за задължително здравно осигуряване за пенсионерите е размерът на пенсията или сборът от пенсии, без добавките към тях. Вноските са за сметка на републиканския бюджет и се внасят до 10-о число на месеца, следващ този, за който се отнасят.

За лицата, получаващи обезщетения за временна неработоспособност поради болест, бременност и раждане и за отглеждане на дете, здравноосигурителната вноска се определя въз основа на размера на обезщетението, като вноските са за сметка на работодателя или ведомството и са равни на дължимата от него част от вноската, като се внасят при изплащане на обезщетенията. В същия размер е осигурителната вноска за лицата, които се осигуряват само за своя сметка, като вноските се внасят до 10-о число на месеца, следващ този, за който се отнасят.

За лицата, получаващи доходи на различни основания, вноските се внасят върху сбора от осигурителните доходи по реда, предвиден за съответния вид доход, но върху не повече от максималния размер на осигурителния доход, определен със Закона за бюджета на ДОО. За лицата, получаващи обезщетение за безработица, вноските се определят на база размерът на изплатеното обезщетение и са за сметка на фонд „Безработица“. Те се внасят се до 10-о число на месеца, следващ този, за който се отнасят. Осигуряват се за сметка на републиканския бюджет, освен ако не са осигурени по друг ред: лицата до 18-годишна възраст и след навършване на тази възраст, ако учат редовно (до завършване на средно образование); студентите – редовно обучение във висши училища до навършване на 26-годишна възраст, и докторантите на редовно обучение по държавна поръчка; и др.

Съгл. чл. 2 от ЗБНЗОК за 2018 г. размерът на задължителната здравноосигурителна вноска е **8 %**. **Съотношението**, в което се разпределя този размер между осигуряващ и здравно осигурен, се запазва – **60:40**. Минималните осигурителни прагове за 2018 г. са въведени с Приложение № 1 към чл. 9, т. 1 от ЗБДОО за 2018 г. Класовете професии традиционно са разпределени в 9 колони от приложението.

Здравни осигуровки за самоосигуряващите се лица за 2018 г. Отпада прилаганият до края на 2017 г. диференциран размер на минималния осигурителен доход за самоосигуряващите по КСО се лица. Това се отнася и за тяхното здравно осигуряване. От началото на 2018 г. е въведен фиксиран минимум от **510 лв.**, върху не по-малко от който самоосигуряващите се лица да плащат авансово осигурителни вноски за месеца, в т.ч. здравни осигуровки. Този размер е определен с чл. 9, т. 2 от ЗБДОО за 2018 г.

Здравни осигуровки за безработни през 2018. Размерът на минималния осигурителен доход оказва влияние и върху дължимите здравни осигуровки не само от самоосигуряващите се по смисъла на КСО, но и върху всички неосигурени лица, които плащат здравни вноски изцяло за своя сметка. Става въпрос за лицата по чл. 40, ал. 5 от ЗЗО, които внасят здравни осигуровки върху не по-малък от половината от мини-

малния размер на осигурителния доход за самоосигуряващите се лица, определен със ЗБДОО за годината. От началото на 2018 г. минималният здравноосигурителен доход за безработните се повишава автоматично от 230 на **255 лв.**, т.е. тяхната здравна осигуровка като сума е не по-малка от **20,40 лева месечно**. Запазва се задължението на тези лица за еднократно подаване на декларация и евентуално за извършване на годишно изравняване на здравноосигурителния доход.

Здравни осигуровки за земеделски производители 2018 г. Увеличеният от 300 на **350 лв.** минимален месечен размер на осигурителния доход за регистрирани земеделски производители (стопани) и тютюнопроизводителите, влияе и върху тяхното здравно осигуряване (чл. 9, т. 3 от ЗБДОО за 2018 г.).

Максимален здравноосигурителен доход 2018. За 2018 г. максимумът се запазва в размер на **2600 лв.** месечно (чл. 9, т. 4 от ЗБДОО за 2018 г.).

Условията и редът за оказване на медицинската помощ, нейното качество и достъпност, цените и заплащането ѝ, както и други параметри на здравното обслужване на населението са предмет на Националния рамков договор. Здравноосигурителните вноски не подлежат на данъчно облагане.

III. Ключови думи

- социално осигуряване;
- задължително осигуряване;
- доброволно осигуряване;
- държавно обществено осигуряване;
- допълнителното задължително социално осигуряване;
- допълнителното доброволно пенсионно осигуряване;
- допълнителното доброволно здравно осигуряване;
- допълнителното осигуряване за безработица и професионална квалификация.

IV. Резюме на темата

Социалното осигуряване представлява организационно-финансова форма за издръжка на част от населението, което е неработоспособно, поради което не може да задоволи потребностите си чрез трудови доходи. То обхваща обществените отношения, свързани с ДОО и ДСО.

ДОО покрива рисковете: общо заболяване, трудова злополука, професионална болест, майчинство, безработица, старост и смърт. Осигурителните вноски се внасят от самоосигуряващото се лице. Размерът им се определят ежегодно със ЗБДОО. Осигуряването възниква от деня, в който лицата започнат работа по трудово/служебно правоотношение и продължава до прекратяването ѝ. Времето, което се зачита за осигурителен стаж в повечето случаи се свързва с направените осигурителни вноски. Лицата,

осигурени за всички социални рискове, имат право на парични обезщетения, парични помощи и пенсии. Средствата, събирани в ДОО, се обособяват във фондовете „Общо заболяване и майчинство“, „Пенсии“, „Пенсии за лицата по чл. 69“, „Трудова злополука и професионална болест“, „Безработица“ и „Учителски пенсионен фонд“. ДСО включва допълнителното задължително пенсионно осигуряване при старост и смърт; допълнителното доброволно пенсионно осигуряване; допълнителното доброволно осигуряване за безработица и/или професионална квалификация и доброволно здравно осигуряване.

Допълнителното задължително пенсионно осигуряване се осъществява посредством участие в универсални и професионални пенсионни фондове, управлявани от лицензирани пенсионноосигурителни дружества. Задължителното осигуряване за пенсия зависи (в универсални и професионални фондове) зависи от това, дали лицата са родени след 31.12.1959 г. То е персонално (не се прилага принципът на солидарността), като средствата на всяко лице се натрупват в индивидуална осигурителна партида. Осигуряването в универсален пенсионен фонд дава право на допълнителна пожизнена пенсия за старост при определени условия, на еднократно изплащане до 50 % от средствата при пожизнена инвалидност, на изплащане на суми на наследници на участник във фонда.

Допълнителното доброволно пенсионно осигуряване се осъществява чрез допълнителни доброволни фондове (при старост, инвалидност и смърт) или фондове по професионални схеми (при старост). Здравното осигуряване е в две форми – задължително и доброволно. Чрез задължителното здравно осигуряване се набират средства от задължителните здравноосигурителни вноски (чрез НАП, като се превеждат на НЗОК). Осигурените лица имат свободен достъп до медицинска помощ посредством пакет от здравни дейности и свободен избор на изпълнител.

Здравноосигурителните права възникват от датата на заплащане на здравноосигурителната вноска. В повечето случаи база за определяне на сумата на вноската е осигурителният доход, определен в КСО. За част от лицата осигуряването е за сметка на републиканския бюджет, за сметка на фонд "Безработица" и на фонд "Пенсии".

Формули за определяне на отделните видове пенсии**1. Формула за определяне размера на пенсията за осигурителен стаж и възраст (ПОСВ)**

$$\text{ПОСФ} = \text{СОД} \times \text{ИК} \times \frac{\text{ОС}}{100},$$

където:

ПОСВ – размер на пенсията за осигурителен стаж и възраст;

СОД – средномесечен осигурителен доход за страната за 12 календарни месеца преди месеца на отпускане на пенсията;

ИК – индивидуален коефициент на лицето;

ОС – осигурителен стаж на лицето, превърнат към трета категория труд - по процент 1,169 за всяка година осигурителен стаж и съответната пропорционална част от процента за месеците осигурителен стаж.

2. Формула за определяне размера на пенсията за инвалидност поради общо заболяване (ПИОЗ)

$$\text{ПИОЗ} = \text{СОД} \times \text{ИК} \times \frac{(\text{ДОС} + \text{ПОС} + \text{Кк})}{100},$$

където:

ПИОЗ – размер на пенсията за инвалидност поради общо заболяване;

СОД – средномесечен осигурителен доход за страната за 12 календарни месеца преди месеца на отпускане на пенсията;

ИК – индивидуален коефициент на лицето до датата на инвалидизирането, а за слепите и инвалидите по рождение или с придобита инвалидност до постъпване на работа – до датата на заявлението;

ДОС – действителен осигурителен стаж на лицето по процент 1,1 за всяка година осигурителен стаж и съответната пропорционална част от процента за месеците осигурителен стаж;

ПОС – признат осигурителен стаж по процент 1,1 за всяка година осигурителен стаж и съответната пропорционална част от процента за месеците осигурителен стаж;

Кк – коригиращ коефициент по чл. 75, ал. 2 КСО, според процента намалена работоспособност, както следва:

- за лица с намалена работоспособност над 90 % – 0,9;
- за лица с намалена работоспособност от 71 до 90 % – 0,7;
- за лица с намалена работоспособност от 50 до 70,99 % – 0,5.

3. Формула за определяне размера на пенсията за инвалидност поради трудова злополука и професионална болест (ПИТЗПБ)

$$\text{ПИТЗПБ} = \text{СОД} \times \text{ИК} \times \text{Кк},$$

където:

ПИТЗПБ – размер на пенсията за инвалидност поради трудова злополука или професионална болест;

СОД – средномесечен осигурителен доход за страната за 12 календарни месеца преди месеца на отпускане на пенсията;

ИК – индивидуален коефициент на лицето до датата на инвалидизирането;

Кк – коригиращ коефициент по чл. 79, ал. 1 от КСО в зависимост от процента на намалената работоспособност, както следва:

- за лица с намалена работоспособност над 90 % – 0,4;
- за лица с намалена работоспособност от 71 до 90 % – 0,35;
- за лица с намалена работоспособност от 50 до 70,99 % – 0,30.

4. Формула за определяне на индивидуалния коефициент на лицето, участващ във формулите, по които се изчислява размера на пенсиите за осигурителен стаж и възраст, за инвалидност поради общо заболяване и за инвалидност поради трудова злополука и професионална болест (ИК)

$$\text{ИК} = \frac{\text{ИК}_1 \times 36 \text{ м.} + \text{ИК}_2 \times \text{ZZZ м.}}{36 \text{ м.} + \text{ZZZ м.}}$$

където:

ИК – индивидуален коефициент на лицето;

ИК₁ – съотношение между средномесечния осигурителен доход на лицето за избран от него тригодишен период (36 месеца) до 31.12.1996 г. и средномесечната работна заплата за страната за същия период, обявена от НСИ;ИК₂ – съотношение между средномесечния осигурителен доход на лицето за периода след 31.12.1996 г. до пенсионирането (ZZZ месеца) и средномесечния осигурителен доход за страната за същия период, обявен от Националния осигурителен институт.Индивидуалният коефициент се определя, като всяко от съотношенията – ИК₁ и ИК₂ се умножи по броя на месеците, за които е установено и сборът на получените произведения се раздели на общия брой на месеците, включени в двата периода.

V. Препоръчана литература

- Врачовски, Д., & Йорданов, Пл. (2012). *Социално осигуряване*. Свищов: АИ Ценов.
- Георгиев, Здр., & Йорданов, Пл. (2011). *Пенсионно и здравно осигуряване*. Велико Търново: Фабер.
- Георгиев, Здр., & Йорданов, Пл. (2008). *Теория на социалното осигуряване*. Велико Търново: Фабер.
- Данева, Ив. (2007). *Социално осигуряване*. НБУ, София: ЦДО.
- Закон за бюджета на държавното обществено осигуряване за 2018 г.* Обн. ДВ, бр. 99 от 12.12.2017 г., в сила от 01.01.2018 г.
- Закон за бюджета на държаното обществено осигуряване за 2018 г.* Обн. ДВ, бр. 99 от 12.12.2017 г.
- Закон за бюджета на Националната здравноосигурителна каса за 2018 г.* Изм., бр. 103 от 28.12.2017 г., в сила от 1.01.2018 г.
- Закон за здравното осигуряване.* Доп., бр. 103 от 28.12.2017 г., в сила от 1.01.2018 г.
- Закон за насърчаване на заетостта.* В сила от 01.01.2002 г. изм. и доп. ДВ. бр.103 от 28.12.2017 г.
- Кодекс за задължителното обществено осигуряване.* Обн., ДВ, бр. 110 от 17.12.1999 г.; изм. и доп., бр. 1 от 04.01.2002 г.
- Кодекс за социално осигуряване* (загл. изм. – ДВ, бр. 67 от 2003 г.), в сила от 01.01.2000 г., изм. и доп. ДВ., бр.15 от 16.02.2018 г.
- Маринов, Г., Велев, М., & Гераскова, О. (2001). *Икономика на предприемаческата дейност*. София: Информа Интелект.
- Правилник за прилагане на закона за насърчаване на заетостта*, в сила от 27.06.2003 г., изм. и доп. ДВ., бр.84 от 20.10.2017 г.
- Таксата на универсалните пенсионни фондове вече е по-ниска.* (9.01.2018 г.). Капитал. https://www.capital.bg/biznes/moiat_kapital/2018/01/09/3109457_taksata_na_universalnite_pensionni_fondove_veche_e/.
- Христосков, Й., & колектив (2007). *Социално осигуряване*. София: Труд и право.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. Какво представлява и какъв е обхватът на социалното осигуряване?
2. Кои са осигурителни рискове, които могат да бъдат покрити от социалното осигуряване?
3. Какви са целите на допълнителното задължително пенсионно осигуряване?
4. Кои лица подлежат на задължително осигуряване в универсални и професионални пенсионни фондове?
5. Кога възниква задължението за осигуряване в задължителни пенсионни фондове?

6. Какъв е размерът на осигурителните вноски за универсален и за професионален пенсионен фонд?
7. При какви условия осигурено лице може да промени участието си и да прехвърли средствата си от един фонд, управляван от едно пенсионноосигурително дружество в друг съответен фонд, управляван от друго пенсионноосигурително дружество?
8. От какво зависи размерът на пенсията, която осигурено лице може да получи от задължителен пенсионен фонд?
9. Кога възниква правото на допълнителна пожизнена пенсия за старост?
10. Кога възниква правото на професионална пенсия за ранно пенсиониране за работещите при условията на първа и втора категория труд?
11. Кои лица се включват в обхвата на задължително осигурените за здраве лица?
12. Кога възниква задължението за задължително здравно осигуряване и какви права дава то на осигурените лица?
13. Кои са основните видове медицинска помощ, на които имат право осигурените лица?
14. Как и на каква база се определя размерът на здравноосигурителната вноска?
15. За кои лица здравноосигурителната вноска е за сметка на републиканския бюджет или за сметка на други фондове от държавното обществено осигуряване?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

1. Ангелина Бориславова Панайотова е родена на 18 февруари 1968 г. Тя работи като специалист в „Козлов“ ЕАД на длъжността „Отговорник по качеството на продукцията“, като извършва трудова дейност при III категория труд. Фирмата оперира в рамките на икономическа дейност „Производство на машини и оборудване с общо и специално предназначение Ангелина Панайотова получава 2100 лв. месечен доход.

Определете: *осигурителните вноски за сметка на работодателя и за сметка на осигуреното лице.*

2. Петър Стилянов Гевреджиев е роден на 21 август 1958 г. Той работи в „Дориано“ ООД на длъжност, влизаща в състава на квалификационната група професии „Машинни оператори и монтажници“, като извършва трудова дейност, съответстваща на II категория труд. Фирмата произвежда мебели. Петър Стилянов Гевреджиев получава 750 лв. месечен доход.

Определете: *осигурителните вноски за сметка на работодателя и за сметка на осигуреното лице.*

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. В Допълнителното социално осигуряване се включват:
 - допълнителното задължително социално осигуряване;
 - задължителното пенсионно осигуряване;
 - допълнителното доброволно пенсионно осигуряване;
 - задължителното доброволно пенсионно осигуряване;
 - допълнителното доброволно здравно осигуряване.

2. Подлежащите на задължително осигуряване за пенсия лица в универсални и професионални фондове се определят според това, дали лицата:
 - са родени след 31.12.1959 г.;
 - са родени преди 01.01.1958 г.;
 - са родени след 31.12.1958 г.;
 - са родени преди 01.01.1960 г.

3. Здравноосигурителните права възникват:
 - от датата на възникване на задължението за осигуряване;
 - от датата на заплащане на здравноосигурителната вноска;
 - датата на раждане на здравно осигуряващото се лице.

4. ДОО ни покрива рисковете:

<input type="checkbox"/> общо заболяване;	<input type="checkbox"/> майчинство;
<input type="checkbox"/> трудова злополука;	<input type="checkbox"/> безработица;
<input type="checkbox"/> пожар на работното място;	<input type="checkbox"/> домашна злополука;
<input type="checkbox"/> професионална болест;	<input type="checkbox"/> старост;
<input type="checkbox"/> домашно насилие;	<input type="checkbox"/> смърт.

5. Осигуряването възниква:
 - от деня, в който лицата започнат работа по трудово/служебно правоотношение и продължава до прекратяването ѝ;
 - от деня на раждане на лицата, които започнат работа по трудово/служебно правоотношение;
 - от деня на сключване на трудовия договор.

6. Пенсиите за инвалидност и наследствените пенсии се отпускат:
 - въз основа по формула, отразяваща осигурителния стаж, таблици за биометрични данни и индивидуалния коефициент на лицето;
 - при наличие на точно определени условия;
 - въз основа по формула, отразяваща осигурителния стаж, средномесечния осигурителен доход за страната и индивидуалния коефициент на лицето.

7. Здравното осигуряване се осъществява в следните форми:
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> задължително; | <input type="checkbox"/> наследствено; |
| <input type="checkbox"/> изборно; | <input type="checkbox"/> професионално; |
| <input type="checkbox"/> доброволно; | <input type="checkbox"/> разходо-покривно. |
8. Допълнителното задължително пенсионно осигуряване е:
- първият стълб на пенсионната система;
 - вторият стълб на пенсионната система;
 - третият стълб на пенсионната система;
 - четвъртият стълб на пенсионната система.
9. Осигурителният стаж като важен елемент на държавното обществено осигуряване се изчислява в:
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> години; | <input type="checkbox"/> дни, месеци и години; |
| <input type="checkbox"/> месеци и години; | <input type="checkbox"/> часове, дни, месеци и години. |
10. При безработица, периодът, от който се изчисляват краткосрочните обезщетения при временна неработоспособност, е:
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 9 календарни месеца; | <input type="checkbox"/> 15 календарни месеца; |
| <input type="checkbox"/> 18 календарни месеца; | <input type="checkbox"/> 24 календарни месеца. |
| <input type="checkbox"/> 12 календарни месеца; | |
11. От началото на 2000 г. системата на социално осигуряване в България се базира на т.нар. три стълба. Като първи стълб се определя:
- допълнително задължително осигуряване в осигурителни фондове, управлявани от лицензирани акционерни дружества;
 - държавна пенсионна система, функционираща на разходопокривен принцип; от осигурителните вноски на работещото население се изплащат пенсиите на лицата в пенсионна възраст;
 - допълнително доброволно осигуряване в осигурителни фондове, управлявани от лицензирани акционерни дружества.
12. Редът за внасяне на осигурителните вноски за ДОО и допълнително задължително пенсионно осигуряване в универсален пенсионен фонд за родените след 31.12.1959 г. и професионален пенсионен фонд, е в зависимост от:
- вида на правоотношението, по което лицето полага труда си;
 - вида на трудовото възнаграждение, което лицето получава;
 - продължителността на получаване на трудовото възнаграждение;
 - продължителността на периода, през който лицето се осигурява.

ТЕМА VIII

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

I. Въведение в учебната тема

Учебната тема „Управление на проекти“ цели получаването на познания относно същността и видовете проектите, тяхното разработване, управление и оценяване от гледна точка на ефективността им.

След нейното усвояване обучаемите ще могат:

- да дефинират същността на проекта и формулират неговите характеристики;
- да класифицират видовете проекти;
- да разработват и обосновават проекти;
- да познават и използват методите за оценяване ефективността на проект.

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Същност, характеристики и съдържание на проекта. Видове проекти.
2. Технология на разработването и управлението на проекти.
3. Оценка ефективността на проекта.

II. Съдържание на учебната тема

8.1. Същност, характеристики и съдържание на проекта. Видове проекти

В най-общ контекст **проектът** представлява система от процеси и дейности, взаимнозависими от гледна точка на етапи, ресурси и срокове. Може да се дефинира в няколко аспекта, като:

- ✓ процес на осъществяване на дейности (*процес*);
- ✓ съвкупност от дейности за постигане на целите на предприятието (*дейност*);
- ✓ организационна форма на целево управление на дейността (*форма*);
- ✓ комплект от документи, обосноваващи и описващи дейностите и очакваните резултати от тях (*документ*);
- ✓ сложна многокомпонентна система, включваща елементите: субекти и обекти на управление, регламентираща документация, фази на проекта и функции на управление (*стандарт*).

Утвърдените специализирани международни институции също прилагат различен подход при дефинирането на проекта (вж. фиг. 8.1) и формулирането на концептуалната му рамка.



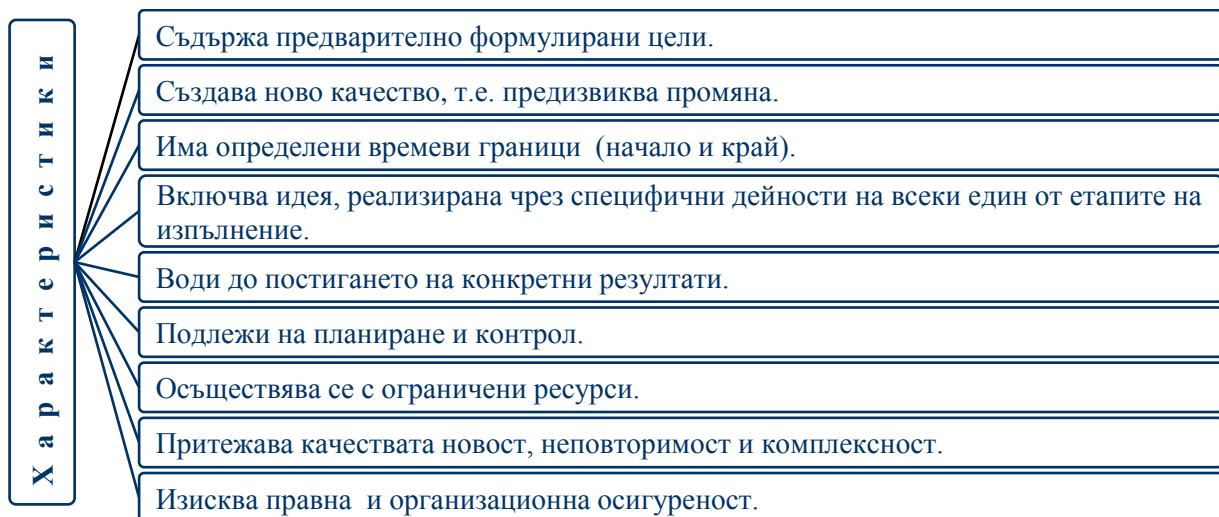
Фигура 8.1. Дефиниции на термина „проект“

Различните определения, идентифициращи проекта от специфичен ъгъл, отразяват сложния и комплексен характер на тази икономическа категория и представляват своеобразни индикатори за значимостта на проектния принцип. От подобни позиции **проектът** може да се разглежда като *сложен уникален комплекс (система) от процеси и дейности, взаимосвързани и взаимнозависими по ресурси, срокове и изпъл-*

нителни, насочени към постигането на конкретни цели на развитието на предприятието – създаване и разпространение на нов вид продукт, процес, технология, услуга и др. Проектът трябва да осигури ефективното решаване на конкретни предприемачески цели.

Целите, заложи в предприемаческата стратегия, предопределят съдържанието и продължителността на проекта. На практика, въз основа на стратегията потокът от преобразувания в предприятието се трансформира във вид на програма и проекти, т.е. отделните идентификационни аспекти на проекта следва да бъдат изведени от стратегията, конкретизирани в програма и детайлизирани в оперативен порядък при разработването на проекта.

Проектите се осъществяват при различни бизнес условия и специфични тематични параметри. Независимо от конкретния си вид, всеки проект притежава **универсални характеристики** (вж. фиг. 8.2), отразяващи общите концептуални постановки и съдържателни аспекти на тази форма за реализиране на бизнес инициативи.



Фигура 8.2. Характерни черти на проекта

Чрез осъществяването на даден проект предприятието си поставя за разрешаване две **основни задачи**:

- да се обоснове необходимостта от развитие и покаже привлекателността на проекта пред евентуални бъдещи инвеститори;
- да се докаже атрактивността и изгодността на идеята въз основа на оценката на нейната икономическа ефективност.

За постигане на целите и за решаване на съответните задачи е необходимо да бъдат създадени адекватни култура и мрежа от връзки с целево, предметно и функционално свързаните с проекта организации и институции (на национално, регионално, местно равнище). Успехът на един проект зависи и от наличието на определена съвкупност от **фактори**. От съществено значение е постигането на съответствие със

стратегическите задачи на предприятието; формулирането на ясна ориентация към решаването на проблема; изграждането на система за информационно осигуряване; осъществяването на прецизни оценка и подбор на проектите (вариантите на проекта); формирането на адекватна система за стимулиране на персонала и гъвкави механизми за управление на проекта.

Организирането на дейността на проектен принцип носи на предприятието редица **предимства**. Прилагането на проектния принцип рационализира човешкия труд и съдейства за по-ефективно използване на ресурсите. Чрез системата от проекти е възможно своевременно да се идентифицират съществуващи или потенциални проблеми и да се премине към тяхното приоритетно разрешаване.

Големият брой възможни цели на развитие предопределя разнообразието от области на проектната активност, а оттам – и на видовете проекти. Последните могат да се класифицират според периода на реализиране, характера на целите, вида на потребностите, типа на иновациите, равнището на вземаните решения, мащаба на задачите и др. Принадлежността на проекта към една или друга класификационна група определя специфичното съдържание и конкретните методи за неговото управление.

Значимостта на проекта определя сложността, продължителността, изпълнителите и мащаба на резултатите. Те от своя страна оказват въздействие върху особеностите на проектното управление. В този смисъл според **значимостта и сложността** си проектите се разграничават на (Илеенковой, 2012, стр. 148-149):

☑ *Монопроекти* – изпълняват се в рамките от конкретно предприятие или отделно негово звено относно решаването на еднозначни цели (създаване на конкретно изделие или технология). Изискват координатор или ръководител на проекта.

☑ *Мултипроекти* – представляват комплексни програми, обединяващи десетки монопроекти. Насочени са към достигане на сложни цели, решаване на важни, големи технологични проблеми. Изискват координиращи звена.

☑ *Меганпроекти* – това са многоцелеви комплексни програми, обединяващи редица мултипроекти и стотици монопроекти, свързани помежду си с едно дърво на целите. Изискват централизирано финансиране и ръководство от координиращ център.

В зависимост от **продължителността и обема на работа** проектите са три вида (Танева, 2007, стр. 163): *дългосрочни или стратегически* (с висок риск и потенциално висока ефективност – над 5 г.); *средносрочни* (със средна степен на риск и средно равнище на ефективност – до 5 г.) и *краткосрочни* (с минимален риск и ниска ефективност – до 2 г.).

Според **съдържателната страна на изменението** проектите биват: *твърди* (свързани с доставка на оборудване или създаване на материална база) и *меки* (отнасят се главно с изменения в човешкия фактор, например институционално укрепване и изграждане на умения).

В зависимост от **научно-техническата значимост на идеите и техническите решения** проектите се класифицират на (Инновационные проекты малого бизнеса):

☑ *Модернизирани* – конструкцията на прототипа или базовата технология не се променя кардинално (увеличава се напр. ширината или дълбочината на номенклатурата на изделията, инсталира се по-мошен двигател, повишава се производителността на труда и др.).

☑ *Новаторски* – конструкцията на новото изделие по вид и свойства на елементите съществено се различава от предходното изделие (добавят се нови качества, например въвежда се средства за автоматизация или др., преди това неизползвани в конструкцията на дадения тип изделие).

☑ *Изпреварващи* – конструкцията се базира на изпреварващи технически решения (въвеждане на херметически кабинни в самолетостроенето, турбореактивни двигатели, неизползвани до момента в конструкцията на същия или друг вид самолети).

☑ *Пионерни (авангардни)* – за създаването на нови материали, конструкции и технологии, изпълняващи предишни или нови функции (комполитните материали, първите радиоприемници, електронните часовници, персоналните компютри, биотехнологиите и др.).

За реализирането на проектите от съществено значение е финансовото им осигуряване и адекватното инвестиционно поведение на предприятието. В този смисъл, следва да се прави разграничение между някои видове проекти, които имат специфично предназначение от гледна точка на съдържанието и процедурите по проектното им финансиране (т.е. дали проектите са чисто инвестиционни, иновационни или смесени). *Инвестиционните проекти* често са свързани с големи капиталовложения за строителство на нови индустриални обекти в икономически дейности като енергетика, транспорт, комуникации и др. *Иновационните (научно-техническите) проекти* са насочени към създаването на иновативни технологии, нови продукти, услуги и др. Между тези два типа проекти има **различия**, с които предприемачът трябва да се съобрази преди разработването на проекта, по-конкретно:

- В иновационните проекти по-често може да се идентифицира неточна или грешна информация, което след това да доведе до разминаване в оценките на експертите (поради подобна причина първоначално отхвърлен проект може да се окаже изключително успешен).

- За разлика от инвестиционните, за иновационните проекти е характерна многокритериалност на оценката, по-голям риск и значителна сложност на процедурите.

- Въпреки по-високата степен на неопределеност, иновационните проекти имат преимущество, че на ранните етапи на развитие могат да бъдат прекратени при неголеми финансови загуби.

8.2. Технология на разработването и управлението на проекти

Алгоритъмът на разработване на един проект преминала през следната **логическа последователност от действия:**

Първо равнище: Разработва се стратегия (план). Чрез нея се дефинира политиката, която предприемачът ще следва в определен сектор на икономиката. Обхваща се цялостната дейност на предприятието в рамките на конкретен планов период, като се разработва по години, тримесечия, месеци.

Второ равнище: Съставя се програма. Тя представлява съвкупност от *проекти*, участници и финансови средства, насочени към постигането на обща цел в приоритетно за предприятието направление. Обхваща периода, който е необходим за постигането на целите, може да не съвпада с календарната година.

Трето равнище: Определят се дейностите. Те формират и детайлизират съдържанието на проекта.

Четвърто равнище: Формулират се задачите. Дейностите включват съвкупност от задачи, които конкретизират в оперативен порядък изпълнението на проекта по ресурси, срокове и изпълнители.

Всеки проект е свързан с осъществяването на технически, икономически, организационни, управленски и други дейности, чието планиране и реализиране има съществено значение за постигане на проектните цели. Тези дейности оформят съдържанието на проекта. Тяхната специфика индивидуализира и придава уникален характер на начина, по който предприятието осъществява своето си развитие.

От **съдържателна гледна точка** при разработването на проектите се осъществяват следните **дейности** (Георгиев, Цветков, & Благоев, 2013, стр. 479):

✓ *Дефиниране на целта на проекта.* Определят се основната цел и съответните подцели. Уточнява се кои цели и в каква степен ще бъдат постигнати при реализирането на идеята на проекта.

✓ *Определяне на спецификата на крайния резултат от проекта.* Посочва се какъв резултат трябва да се получи в края на проекта: опитен образец, започване производство на нов продукт, интелектуален продукт (нова технология, ноу-хау) и т.н.

✓ *Определяне на дейностите за реализиране на целите.* Това може да бъдат допълнителни проучвания, разработване на идеен/работен проект, създаване на опитен образец, производство на пробна/нулева серия, изграждане на търговски обект, създаване на електронна платформа и др.

✓ *Определяне на състава и числеността на проектния екип.* Уточняват се органите на управление, участниците, организационната форма и организационно-управленската структура на проекта. Включените в екипа лица (общо и по категории, вътрешен и външен персонал) се закрепват към съответните длъжности (работни места).

✓ *Оценка на времето.* Разработва се график за изпълнение на проектните фази, етапи и дейности. Фиксират се продължителността и ресурсното им осигуряване от гледна точка на фактора „време“.

✓ *Оценка на ресурсите.* Определя се количеството, съставът и структурата на необходимите материално-технически ресурси за осъществяване на проекта (сгради, терени, машини, съоръжения, инструменти, екипировка, офис техника, суровини, материали и др.).

Посочените дейности дефинират конструктивните особености на проекта. Обосноваността и прецизността му зависят от начина, по който предприемачите ще представят формално проекта, структурирайки съдържанието му в конкретна логическа последователност от раздели. Всеки обоснован проект трябва да включва няколко тематично-проблемни раздела:

□ **Състояние и стратегия на предприятието.** Посочват се предмет на дейност; капацитетни възможности; данни за предприемаческата стратегия; капитал и инвестиционни потребности; анализ и оценка на пазарната конюнктура и рискови ситуации.

□ **Критерии и показатели за оценка на инвестициите.** Изборът на критерии за оценка на инвестиционната политика е строго индивидуален. Той зависи от предмета на дейност на предприятието, мащаба на проекта, продължителността, целевата ориентация и др. идентификационни за критериите фактори. Изискването за обоснованост на проекта налага *критериалният обхват* да има следното покритие: инвестиции; пазарни продукти, определящи развитието (на пазара, на изделията); потенциал и капацитетни възможности за ресурсно осигуряване на програмата; рискови ситуации, свързани с бъдещо въздействие на пазарите, конкуренцията и др.; наситеност и информация за технологията на продукта/услугата.

□ **Програма за развитие (пазарна поглъщаемост).** В този раздел предприятието представя подробна програма за развитието на идеята с необходимите разходи по фази на изпълнение. По-конкретно обхваща:

✓ програма за развитие на продукта, съдържаща информация за пазарите, дълготрайните активи, кадровото осигуряване и др.;

✓ прогнози за динамика на финансово-икономическите показатели: продажби, печалба, финансови съотношения, рентабилност и др.;

✓ прогнозни парични потоци от инвестициите: налични парични потоци, парични потоци от оперативна дейност, нетен паричен поток и др.;

✓ методи за оценка на ефективността – използват се нетна настояща стойност, вътрешна норма на възвращаемост, срок на откупуване на инвестициите, коефициент за ефективност на разходите и др.

□ **Изисквания за европейски стандарти на резултата от проекта.** Тук се представя информация за съответствието на проекта на изискванията за европейски стандарти на продукта, стандарти по ISO 9001-2000 и др. Прави се обосновка на някои социални решения, свързани със запазването и разкриването на работни места,

както и на екологични решения, доказващи адекватността на проекта относно опазването на околната среда, хигиенни изисквания за продукта и др.

□ **Комплексна оценка на проекта.** Синтезирано се прави обобщение на основните оценъчни области с извод за изгодността или неизгодността на проекта, степента на съответствие с фирмените приоритети, съответствието на стандартите, очакваните ползи и устойчивостта им от гледна точка на предприятието, региона и икономическата дейност.

Управлението на проекта е *процес на вземане и реализиране на управленски решения, свързани с определяне на проектните цели, конструиране на организационната структура, планиране и реализиране на дейностите и контролиране на тяхното изпълнение.* Всеки проект има жизнен цикъл, границите на който зависят от степента на радикалност и сложност на идеята от броя на дейностите, от наличието на партньори и от редица други фактори.

Жизненият цикъл на проекта обхваща съвкупността от последователно извършвани фази, броят на които зависи от технологията на осъществяване на дейностите и от потребностите на контрола. Отделна **фаза на проекта** включва набор от логически свързани работи, чрез които се достига до един от основните проектни резултати. Фазите на изпълнение на проекта се декомпозират на етапи, подетапи, подпроекти и работи в проекта. В най-агрегиран вариант цикълът на управление на проекта обхваща два стадия: *разработване на проекта* и *управление реализирането на проекта*. Всяко предприятие изработва собствен модел, максимално адекватен на неговата специфика и на особеностите на идеята. На фигура 8.3 е представен модел на жизнения цикъл на проекта, прилаган от IBM.



Фиг. 8.3. Модел на жизнен цикъл на проекта (IBM)

Източник: Методология за управление на проект на IBM-MITP.

Управлението на проекта обхваща функциите и дейностите *планиране, организиране, мониторинг и контрол* на всички аспекти на проекта през периода на дос-

тигане на проектните цели. Независимо от избрания модел и конкретната методология, която ще се следва, изпълнението на проекта преминава през следните фази (Министерство на финансите):

I. *Инициране* (създаване и оформяне на проектната идея или замисъла на проекта). Началото на един проект може да бъде поставено веднага след установяване на необходимостта от реализиране на идеята или след предварително проучване, гарантиращо ефективността от изпълнението на проекта. Определя се съдържанието на работите по проекта. Прави се анализ на осъществимостта и целесъобразността на проекта. Идентифицират се потребителите. Формулират се целите и задачите на проекта. Определят се заинтересованите страни и желаният краен резултат. Конструират се базовите показатели (качество, срокове, ресурси). Прави се технико-икономическа обосновка на проекта (процеси, технологии, кадри) – дефинират се бизнес причините за проекта (заплахи или възможности), бизнес целите на предприятието, към които е насочена реализацията на проекта и основните цели на проекта. Прави се оценка на съответствието на проекта със стратегията на предприятието. Определят се равнището на риска и възможните алтернативи.

II. *Планиране (разработване) на проекта*. В тази фаза се развива концепцията и се разработва основното съдържание на проекта. Уточняват се резултатите от проекта и изискванията към качеството на решенията. Съставя се списък с най-важните дейности и необходимите ресурси. Назначава се ръководител на проекта и се избират основните членове на екипа. Сключват се договори с основните изпълнители. Извършват се следните видове планиране: планиране на предметната област на проекта, календарно планиране на работите по проекта, планиране на стойността и финансирането на проекта, на качеството, комуникациите, рисковете, доставките и договорите. Прави се организационно планиране и планиране на измененията. Разработва се сводният план на проекта.

III. *Реализиране (изпълнение) на проекта*. В тази фаза се извършва детайлно проектиране и подготовка за изпълнение на работите, въвежда се структурата за управление на проекта, определят се изпълнителите на специализираните работи, въвеждат се в действие средствата за комуникация между участниците в проекта, организира се изпълнението на работите, предвидени в проекта и тяхното материално-техническо осигуряване. Особено значение има системата за оперативно управление, която съгласува темповете за изпълнение на работите и контролира основните показатели, постигнати на всеки етап от проекта.

IV. *Завършване (закриване) на проекта*. Проектът приключва с потвърждаване и документално завършване на всички работи и окончателно разрешаване на евентуални спорове. През този период ръководителят на проекта осъществява следните действия: вътрешно приемане на резултатите от проекта; доработване (при необходимост); лобиране за предаването на проекта; документално оформяне на резултатите от проекта и създаване на пълен архив на материалите по проекта във вид, подходящ

за бъдещо използване; презентирание на проекта и формално завършване (приемане, обратна връзка, договор); анализ и обсъждане на ефективността на проекта с екипа и ръководството; обзор на направеното, формулиране на обобщения и изводи, определяне на бъдещи възможности и предложения.

През целия жизнен цикъл на проекта се осъществяват **мониторинг и контрол** на изпълнението му. *Мониторингът* е процес на събиране, измерване и разпределение на информацията за изпълнението, оценка на измерените резултати и тенденциите, влияещи върху подобряването на проекта. Прави се: проследяване хода на изпълнението; сравнение между фактическото изпълнение на планираните дейности и резултатите; проверка, анализ и регулиране изпълнението на целите и постигането на резултатите, фиксирани в плана на проекта; анализ на отклоненията; прогнозиране на крайните резултати от проекта и на влиянието им върху състоянието на предприятието; подготовка на отчетите; при необходимост – отправяне на предложения за коригиране на проекта, внасяне на изменения в плана и оценка на възможните коригиращи действия.

В проекта се задават *точки на контрола*, за всяка от които се определят: дата; обект (какво се контролира) и субект на контрола (кой контролира); параметри на контрола и цифрови измерители, целеви показатели, допустими отклонения; тип на контрола (вертикален последващ, вертикален предварителен, вертикален текущ, хоризонтален функционален); методи на контрола (контрол, контролинг, мониторинг) и последствия от контрола (функционални, мотивиращи). Точките на контрола е препоръчително да се поставят: на всички етапи, ако в мрежовия график има „водещи” моменти или работи; на всички работи по критическия път; на работите с малък резерв (запас) от време и на „висящите” дейности.

8.3. Оценка ефективността на проекта

За оценката на проектите се използват различни групи критерии. Броят и обхватът им зависи от целевите потребности на предприятието и от необходимата степен на прецизност на оценката. Най-често в практиката се използват следните групи **критерии**:

↳ **Фирмени критерии.** *Те отразяват връзката на проекта с целите на предприятието, неговата стратегия, политика и ценности.* Към тази група се включват критериите: съвместимост на проекта със стратегията на предприятието; съответствие на проекта с имиджа на предприятието; съответствие на проекта спрямо допустимия риск; конкурентоспособност на резултата; трудност за имитиране на идеята; възможност за патентоване; съответствие на проекта на опита и ресурсите на предприятието.

↳ **Научно-технически критерии.** *Чрез тях се оценява съответствието на идеята с научно-техническите тенденции, фирмения потенциал и локализационната адекватност спрямо водещите конкуренти в дадената област.* Тук се включват

критерии като: съответствие на проекта на стратегията на предприятието; осигуреност с персонал, наличие на материално-техническа база; стойност и период за разработване на проекта; риск от неуспех на проекта; патентна чистота на проекта; улесняване на следващи проекти; въздействие върху други проекти и др.

↳ **Производствени критерии.** *Дават възможност да се оцени връзката „идея – потенциал” и наличието на фирмен капацитет за осъществяване на проекта.* Използват се критерии като: съответствие на проекта на технико-технологичното равнище на производството (технология, производствен опит и др.); степен на близост между старата и новата технология; въздействие върху наличните производствени мощности; осигуреност с материално-технически ресурси; методи на ценообразуване и др.

↳ **Пазарни критерии.** *Отчитат степента на съответствие с пазарните параметри на идеята.* Като такива предприятието може да използва критериите: съответствие на проекта на пазарните потребности; жизнен цикъл на продукта/услугата; вероятност за пазарен успех; потенциален обем на продажбите; обща поглъщаемост на пазара; конкурентна позиция, потенциален дял за контролиране; въздействие върху съществуващите продукти; ценообразуване на продукта; адекватност на маркетинговите възможности на предприятието (методи на реклама, стартови разходи, канали за дистрибуция, следпродажбено обслужване) и др.

↳ **Финансови критерии.** *Чрез тази група се оценява потенциалът на проекта да генерира ползи и да носи доходи, превишаващи направените инвестиции.* Най-често се прилагат критериите: наличие на финансови ресурси; размер на разходите за НИРД; размер на разходите за производство; размер на разходите за маркетинг; очаквана годишна печалба (размер и норма); възможност за привличане на допълнителни средства; влияние върху други фирмени проекти; адекватност на критериите за фирмена ефективност и др.

За оценяване ефективността на проекта се използва **система от показатели**. Целта е да се покаже връзката и зависимостта между вложените средства и получените от тях резултати и на тази основа – да се установи изгодността на проекта. Системата включва **показатели**, оценяващи трите най-важни области:

☑ *показатели за прогнозиране доходността на направените инвестиции и показатели за финансова ефективност* (отчитащи финансовите последици от тяхната реализация за предприятието);

☑ *показатели за икономическа ефективност* – отчитащи инвестициите и резултатите от тях;

☑ *показатели за оценка на социалните и екологичните последици от проекта* – относно социални дейности и опазване на околната среда.

Според **периода на отчитане на резултатите и разходите** показателите за ефекта се определят *за разчетния и за годишния период*. **Продължителността на изчисления период** зависи от съвкупност от **фактори**, най-важните от които са периодът;

срокът за използване на обекта; степента на достоверност на изходната информация, изискванията и потребностите на инвеститорите.

Изчисляването на **ефекта (дохода)**, основаващ се на съпоставката (разликата) между резултатите и разходите, позволява да се вземе решение за целесъобразността на резултата от проекта. **Оценката на ефективността** винаги се свързва с намиране на *съотношението между ефекта (резултата) и разходите*, в натурално или стойностно изражение. За да се реализира икономически ефект и да се избере най-добрият вариант на проекта е необходимо изпълнението на две изисквания:

- резултатите да превишават разходите;
- резултатите да бъдат по-високи от резултатите по други варианти с аналогични проекти.

Чрез оценката на проекта предприятието определя *изменението в обема на производството от единица инвестиции*. Ето защо, **икономическата ефективност на инвестициите** трябва да се разглежда като отношение между прираста в обема на производство и обема на инвестициите, използвани за получаване на прираста (Стоянов, 1997).

$$E = \frac{\Delta Q}{I},$$

където:

E – икономическа ефективност;

ΔQ – обем произведена продукция/размера на дохода/печалбата, лв.;

I – общ размер на инвестициите за проекта, лв.

Този коефициент се свързва по-скоро с печалбата или с други ефекти от дейността, а не толкова с обема на производството, поради което не се използва толкова често от предприятията.

В зависимост от целевата област и предназначението на оценката **ефективността** на проекта може да бъде *техническа, технологична, екологична, социална или организационна*. Наред с техническите критерии, инвеститорът определя и икономическите ограничения, стремейки се да си осигури гаранции не само за възвръщане на вложените средства, но и за реализирането на доход. За по-точна оценка на ефективността е необходимо да се определи *финансовата ефективност*, т.е. финансовите последици от реализирането на проекта.

Оценката на икономическата ефективност се свързва с определяне на съотношението между получените резултати и направените разходи. Използват се следните методи за оценка: *нетна настояща стойност (чист приведен доход или интегрална ефективност)*, *вътрешна норма на възвръщаемост (доходност)*, *срок на откупване на инвестициите*, *индекс на доходност (рентабилност) на проекта*, *равновесна точка на проекта* и др.

Изходен момент при икономическото оценяване на проектите е определянето на паричните потоци – входящите, изходящите и нетните. Основен източник на *приходните (входящите) парични потоци* са доходите от реализацията на продукти или услуги, резултат от проекта. Формирането на обема *разходни (изходящи) парични потоци* е въз основа на направените разходи за реализацията на проекта. *Нетният паричен поток* за всеки период представлява разликата между приходните и разходните парични потоци. Обикновено, в началото проектите генерират отрицателни парични потоци, които по-късно се трансформират в положителни. Поради факта, че някои проекти са по-продължителни (повече от година), а парите имат различна стойност във времето, се налага тази различна стойност да бъде изравнена (неутрализирана). При повечето методи това изравняване се постига чрез т.нар. **дисконтиране**. Това е *процес на привеждане (коригиране) на бъдещата стойност на паричните потоци (приходни и разходни) към тяхната настояща (съвременна) стойност*, т.е. към началото на реализацията на проекта. Използва се **дисконтов фактор**, който се определя по формулата:

$$\frac{1}{(1+r)^t},$$

където:

r – норма на дисконтиране;

t – година, през която се прави дисконтирането; t (0, 2,3, ..., T).

През първата година потоците не се дисконтират, тъй като периодът съвпада с началото на проекта – за еднакви периоди няма разлика в стойността на парите.

Нормата на дисконтиране изразява нормата на доходност, която може да се реализира от най-добрия сред всички други възможни варианти за инвестиране. Това е цената на алтернативните варианти за инвестиране. Икономическият смисъл на нейното използване намира израз в определянето на минималната норма на възвръщаемост, която предприятието ще изисква да реализира от проекта. Това е долната граница на ефективността или изгодността на проекта (норматив на доходност).

Ако периодът на дисконтиране е по-малък от 1 година, **ставката на нормата на дисконтиране** се привежда към съответните единици: от годишен в месечен (3-месечен, 6-месечен) процент. Използва се формулата:

$$r_k = \left[\sqrt[k]{1 + \frac{r}{100}} - 1 \right] \times 100\% ,$$

където:

r_k – преизчислена норма на дисконтиране;

r – начална норма на дисконтиране – минималната граница на нормата на възвръщаемост на капитала, при която проектът се оценява като финансово изгоден, %, определя се от инвеститора на проекта.

k – брой на периодите за преизчисляване в години ($k = 12$ за период от 1 месец; $k = 4$ за период от 3 месеца; $k = 2$ за период от 6 месеца).

Пример: $r = 15\%$ годишна норма на дисконтиране;
 $r_k = 7,24\%$ за шестмесечие.

$$r_k = \left[\sqrt[k]{1 + \frac{r}{100}} - 1 \right] \times 100\% = \left[\sqrt[2]{1 + \frac{15}{100}} - 1 \right] \times 100\% = [1,07238 - 1] \times 100\% = 7,24\% - \text{за 6 м.}$$

Паричният поток (CF). Паричният поток представлява разликата между чистите доходи и разходи за реализиране на проекта:

$$CF_i = NW_i - K_i = P_i - S_i - K_i,$$

където:

NW_i – чист доход през i -тия период;

K_i – еднократните разходи през i -тия период;

P_i – печалба от реализацията през i -тия период;

S_i – текущи разходи през i -тия период.

Ако за реализирането на проекта се използва кредит, то еднократните разходи (капиталовите инвестиции) в сумата на кредита се отчитат в момента на погасяване на основните задължения. Амортизацията се начислява за цялата стойност на дълготрайните активи (независимо от срока за погасяване на кредита) по първоначална стойност.

Методът нетната настояща стойност (NPV – Net Present Value)³⁵ измерва количествено резултата от проекта (към определен момент от време – обикновено към годината на започване реализацията на проекта) чрез показатели за дохода и инвестициите. Изчислява се финансовият ефект от инвестицията в стойностно изражение към началния момент на периода (чрез „дисконтиране“). За целта се извършват следните действия (МФ, Дирекция „Управление на средствата от Европейския съюз“):

- Предвидените инвестиционни разходи се разпределят по години на тяхното извършване. Годината на стартиране се приема за момент „0“.
- Изчисляват се настоящите стойности на инвестиционните разходи – инвестиционните разходи се привеждат към момент „0“. Те са отрицателни величини (със знак „-“).
- Приведените към момент „0“ настоящи стойности на инвестиционните разходи се сумират и се получава общият размер на настоящата стойност на инвестиционните разходи (отрицателна величина).
- Изчисляват се нетните парични потоци (НПП) за всяка година от срока на експлоатация на обекта, през която е получен ефект от инвестицията. Годините се опреде-

³⁵ Методът има и други наименования – чисти дисконтирани (приведени) доходи, чиста приведена стойност, чиста съвременна стойност, чист приведен ефект и интегрален ефект.

лят от началото на срока (момент „0”) и не съвпадат с календарните. Като паричен поток се представя и стойността на обекта в края на експлоатационния срок.

- Изчисляват се настоящите стойности на нетните парични потоци, приведени към началото на инвестиционния период (момента „0”).

- Изчислява се сумата на настоящите стойности на НПП.

Нетната настояща стойност на проекта е разликата между сумата на настоящите (дисконтираните) стойности на нетните парични потоци от реализацията на проекта (включително и остатъчната стойност на последния период) и сумата на настоящите стойности на разходите (изходящи парични потоци) за разчетния период, отнесени към определена година (обикновено първоначалната). Ако NPV е положително число, инвестицията е финансово изгодна. Ако NPV е 0, инвестицията е на минималната граница на ефективността, а при отрицателна NPV – проектът е неизгоден. Описаният по-горе модел има следния алгебричен вид:

$$NPV = \sum_{i=1}^T \frac{ICF_i}{(1+r)^t} - \sum_{i=1}^T \frac{OCF_i}{(1+r)^t} = \sum_{i=1}^T \frac{(ICF_i - OCF_i)}{(1+r)^t}$$

където:

ICF_i – входящи парични потоци (доходи) за i -тия период;

OCF_i – изходящи парични потоци (разходи) за i -тия период;

T – период на икономическия живот на иновационния проект, в години;

i – година на реализация на проекта, включително етапа на строителство ($i=1, 2, \dots, T$).

Чистият приведен поток на плащанията включва в качеството на доходи печалбата от производствената дейност и амортизационните отчисления, а в качеството на разходи – инвестициите в капитално строителство, допълнителните разходи и загуби през периода на създаване на дълготрайни и краткотрайни активи и тяхното натрупване.

Влиянието на инвестиционните разходи и доходите от тях върху NPV може да се представи по друг начин, а именно:

$$NPV = \sum_{t=t_n}^T \frac{P_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^{t_n} \frac{I_t}{(1+r)^t},$$

където:

t_n – година на начало на производство на продукцията;

t_c – година на приключване на капиталното строителство;

I_t – инвестиционни разходи в година t .

Вместо годишен интервал в тази формула може да се използват и по-малки времеви интервали – месец, тримесечие, полугодие. Годишната на начало на производство на продукцията t_n може да не съвпада с годината на приключване на строителст-

вото t_c . Случаят $t_n > t_c$ означава временно задържане производството на продукцията след завършване на строителството. Ситуацията, при която $t_n < t_c$, означава, че се пуска в ход производството на продукцията преди завършване на строителството.

Икономическият смисъл на метода се изразява в следните изводи:

- ✓ Ако $NPV > 0$, проектът е изгоден.
- ✓ Ако $NPV < 0$, проектът е неизгоден.
- ✓ Ако $NPV = 0$, не може да се каже еднозначно. По-скоро не е препоръчително реализирането му. Необходимо е отчитането и на други фактори.

Вътрешна норма на възвращаемост (IRR – Internal Rate of Return). Вътрешната норма на възвръщаемост на проекта е тази норма на дисконтиране, която изравнява сумата на настоящите стойности на нетните парични потоци от осъществяването на проекта със сумата на настоящите стойности на разходите. Това означава, че IRR е нормата на дисконтиране, при която NPV на проекта е равна на нула. Чрез прилагането на този метод се търси нормата на възвращаемост, която проектът би могъл да осигури в течение на своя жизнен цикъл. Използва се формулата:

$$\sum_{t=1}^T ICF_t \frac{1}{(1+IRR)^t} = \sum_{t=0}^T OCF_t \frac{1}{(1+IRR)^t},$$

$$\sum_{t=1}^T ICF_t \frac{1}{(1+IRR)^t} - \sum_{t=0}^T OCF_t \frac{1}{(1+IRR)^t} = 0.$$

Изчисляването на IRR става чрез предварително задаване на значение на r ($r = 5\%$, 10% , 15% , 20% и т.н.) по принципа на пробите и грешките. Търси се такова значение на целия израз, при което той става равен на нула. Това значение е минимално допустимото за приемането на проекта като ефективен. Вътрешната норма на възвръщаемост не винаги е цяло число. Когато изчисленията за определяне на IRR не се извършват на компютър, за да се съкрати техния обем, при търсене на най-близкото й значение, намиращо се между две съседни цели числа, се прилага методът на линейната интерполация, по формулата:

$$IRR = r_1 + (r_2 - r_1) \frac{NPV_{r_1}}{NPV_{r_1} - NPV_{r_2}},$$

където:

r_1 – норма на дисконтиране, при която $NPV > 0$;

r_2 – норма на дисконтиране, при която $NPV < 0$.

Изчисляването на IRR представлява процес, обратен на получаването на NPV. Стойността на IRR се определя чрез априорно задаване на значенията на r , които заменят дисконтиращия коефициент във формулата за получаване на NPV, при което

$NPV = 0$. При изчисляването на IRR може да се използва и методът на интерполирането на междинна точка, затворена между други две предварително зададени точки.

Между IRR и NPV са налице следните връзки:

- при $NPV > 0$, $IRR > r$;
- при $NPV = 0$, $IRR = r$;
- при $NPV < 0$, $IRR < r$.

Изборът на един сред няколко алтернативни варианта или сред няколко проекта зависи от стойността на NPV и IRR . За най-подходящ се приема този, с най-високи числови резултати по двата метода.

Чрез **срока на откупуване (PBP – Payback Period)**³⁶ се определя за какъв период ресурсите, вложените за реализирането на проекта, ще се възвърнат. Показателят представлява отношение между осъвременените разходи за проекта и средногодишният осъвременен нетен паричен поток. Може да се приложи и друг подход – намаляване на дисконтираните разходни потоци с акумулираната стойност на дисконтираните приходни парични потоци в края на всяка година от икономическия живот на проекта. Търси се моментът, в който отрицателната стойност на дисконтираните разходни потоци се трансформира в положителни дисконтирани приходни потоци. Математически срокът на откупуване се намира при решаването на експоненциалното уравнение на разчета на NPV с неизвестен период на реализиране (X), при което значение NPV получава стойност нула:

$$\sum_{i=1}^X \frac{ICF_i}{(1+r)^{i-1}} = \sum_{i=1}^X \frac{OCF_i}{(1+r)^{i-1}},$$

$$NPV = \sum_{i=1}^X \frac{(ICF_i - OCF_i)}{(1+r)^{i-1}} = 0.$$

Чрез **коэффициента за ефективност на разходите В/С** се изчислява нетният паричен поток от инвестирането на единица капитал (в стойностно изражение към началото на срока на инвестицията). За целта се съпоставя сумата на настоящите стойности на нетните парични потоци със сумата на настоящите стойности на инвестиционните разходи:

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum_{i=1}^T \frac{ICF_i}{(1+r)^t}}{\sum_{i=1}^T \frac{OCF_i}{(1+r)^t}},$$

Видът на оценката зависи от съпоставката между получения резултат от метода и параметъра 1. Ако коэффициентът е по-голям от 1, проектът е финансово изгоден,

³⁶ Показателят срок на откупуване съответства на показателя *Point Break* (PB).

ако е по-малък от 1 – проектът е губещ. Предимството на този метод е в това, че се изчислява ефект например от един лев инвестиран капитал, което съответства на най-често прилагания критерий за рационалност в икономическите решения. Специфичните особености на инвестициите в реални активи изискват предприемачите да се съобразяват не само с относителната ефективност от инвестирания капитал, но и с общия размер на очакваната печалба.

При избор между няколко проекта (варианти на един проект) може да се използват методите за многокритерийна оценка. Най-често се прилагат методите **Съставяне на класификационен въпросник** и **Критични фактори на успеха (CSF метод)**. (МФ, Дирекция „Управление на средствата от ЕС“). При метода **Съставяне на квалификационен въпросник** първоначално се определят критериите или съвкупността от изисквания, най-важни за успеха на проекта, по които ще се прави оценяването. На всеки критерий се присъжда експертна оценка по точкова скала с три степени: 3 – отлична, 2 – добра, 1 – незадоволителна. Крайната оценка на проекта се получава от сумарния брой точки по всички критерии. Обикновено се определя и праг (лимит) от точки, под който проектът отпада от класирането, а останалите проекти, достигащи и надвишаващи този праг, се одобряват на първи етап, след което се прави последващ анализ. Информацията се систематизира в таблица (вж. табл. 8.2).

Таблица 8.2

**Примерна оценка на иновационни проекти
по метода „Съставяне на квалификационен въпросник”**

Критерии за оценка	Проект	Проект А	Проект Б	Проект В
	Оценки по скала 3, 2, 1			
1. Доходност (печалба)		3	3	2
2. Време за навлизане на пазара		2	1	3
3. Рискове на развитието		3	1	1
4. Търговски успех		2	1	2
Обща оценка		10	6	8

Ако в горният пример се определят като праг за класиране 7 точки, проекти А и В се класират за следващ анализ, а проект Б отпада.

Подходът при метода **Критични фактори на успеха (CSF метод)** (вж. табл. 8.3) е доста сходен с метода *Съставяне на класификационен въпросник*, но са налице и някои съществени различия. Първоначално се подбират критериите или съответните изисквания, най-важни за успеха на проектите (при този метод те се наричат „критични фактори на успеха”). Те се оценяват и подреждат в низходящ ред и по тежест, изразена в процент. Сумата от оценката по тежест на всички избрани фактори трябва да бъде равна на 100 %. На всеки от подбраните критични фактори за успеха се прави и допълнителна оценка за равнище на фактора. Използва се шест степенна скала с оценки от 0 до 10, а именно:

- 1 степен (много лошо: 0);
 2 степен (лошо: над 0 – 2);
 3 степен (задоволително: над 2 – 4);
 4 степен (добро: над 4 – 6);
 5 степен (много добро: над 6 – 8);
 6 степен (отлично: над 8 – 10).

Всяка оценка за равнището на фактора се претегля през неговата оценка за тежест, а сумата на претеглените оценки за всички фактори показва общата оценка за всеки от сравняваните проекти. При този метод също се препоръчва оценяването да се извършва от няколко експерти, както и да се определи праг от точки, под които проектите отпадат.

Таблица 8.3

**Примерна оценка на иновационни проекти
по метода „Критични фактори на успеха (CSF метод)”**

Критични фактори на успеха	Проекти	Тежест на фактора, %	Проект А		Проект Б		Проект В	
			Оценки					
			по скала	крайна К2хК3	по скала	крайна К2хК5	по скала	крайна К2хК7
1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Доходност (печалба)		50	9	4,5	7	3,5	5	2,5
2. Време за навлизане на пазара		30	9	2,7	8	2,4	6	3,0
3. Рискове на развитието		10	7	0,7	8	0,8	5	0,5
4. Търговски успех		10	5	0,5	4	0,4	7	0,7
Обща оценка		100	–	8,4	–	7,1	–	6,7

В примерната таблицата 8.3 критичните фактори на успеха са подредени по тежест в низходящ ред (кол.1 и кол.2). Оценките за тежестта (значимостта) на фактора в колона 2 и за равнището на фактора за всеки проект (съответно колони 3, 5 и 7) са експертни и се определят от експерти в предприятието, външни консултанти или експерти на институцията, пред която се кандидатства за евентуално финансиране на проекта. Крайните оценки за всеки фактор по проекти А, Б и В са пресметнати като произведение от оценката за тежестта на фактора (кол.2) и оценката по скалата за развитието на фактора (съответно в колони 3, 5 и 7) и са посочени по проекти, (съответно в колони 4, 6 и 8). Сумата от крайните оценки в същите колони (4, 6 и 8) показва общата оценка за съответния проект. Ако в горния пример се определи праг за класиране също 7 точки, следва да се приеме, че проекти А и Б се класират за последващ анализ, а проект В отпада.

Двата метода изискват малък обем от информация (поради което са подходящи при недостиг на такава). Бързо се правят изчисленията. Подходящи са при необходи-

мост от грубо пресяване на неподходящите проекти на предварителен етап. Същевременно, те не дават възможност за задълбочен анализ. При липса на допълнителни външни доказателства за тези оценки, те ще останат до известна степен субективни.

III. Ключови думи

- иновационен проект;
- видове проекти;
- управление на проекти;
- жизнен цикъл на проекта;
- фази на проекта;
- етапи на проекта;
- ефективност на проекта;
- методи за оценка на ефективността на проекта;
- норма на дисконтиране;
- нетна настояща стойност;
- вътрешна норма на възвращаемост;
- срок на откупуване.

IV. Резюме на темата

Проектът представлява сложен уникален комплекс (система) от процеси и дейности, взаимно свързани и взаимнозависими по ресурси, срокове и изпълнители, насочени към постигане на проектните цели на предприятието. Големият брой възможни предприемачески цели предопределя разнообразието от видове проекти. Проектите могат да се класифицират по различни признаци: период на реализиране, характер на целите, вид на потребностите, тип на иновациите, равнище на вземаните решения, мащаб на задачите и др. Принадлежността на проекта към една или друга класификационна група определя специфичното съдържание и конкретните методи за неговото управление. Всеки проект е свързан с осъществяването на технико-икономически, организационни, управленски и други дейности, чието планиране и реализиране има съществено значение за постигане на проектните цели. Тези дейности оформят съдържанието на проекта. Тяхната специфика индивидуализира и придава уникален характер на начина, по който предприятието осъществява своето развитие.

За оценяване ефективността на проектите се използват различни групи критерии. Броят и обхватът им зависи от целевите потребности на предприятието и от необходимата степен на прецизност на оценката. Оценката на икономическата ефективност на проекта се свързва с определяне на съотношението между получените резултати и направените за тях разходи. Използват се следните методи за оценка: нетна

настояща стойност (чист приведен доход или интегрална ефективност), вътрешна норма на възвръщаемост (доходност), срок на откупуване на инвестициите, индекс на доходност (рентабилност) на проекта, равновесна точка на проекта и др.

V. Препоръчана литература

- Chapman, Ch., & Ward, St. (1997). *Project Risk Management – Processes, Techniques and Insights*. John Wiley & Sons.
- Drucker, P. (1986). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row Publ.
- Twiss, B. (1992). *Managing Technological Innovation*. London: Pitman.
- Александров, К. (1995). *Мениджмънт на организации и предприятия*. София: Лиа.
- Балабанов, И. (2000). *Инновационный менеджмент*. Москва: Питер.
- Балева, В. (2007). *Продуктът. Маркетингови стратегии и политики*. София: УИ Стопанство.
- Бенев, Б. (1996). *Мениджмънт на иновациите*. София.
- Варамезов, Л., Найденов, С., Пантелеева, И., Николов, Е., & Иванова, З. (2015). *Икономика на предприятието*. Велико Търново: Фабер.
- Варамезов, Л. (2013). *Иновационен мениджмънт*. БОН. Свищов: АИ Ценов.
- Георгиев, Ив. (1999). *Основи на инвестирането*. София: УИ Стопанство.
- Георгиев, Ив., Цветков, Цв. (1997). *Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции*. София: УИ Стопанство.
- Георгиев, Ив., Цветков, Цв., Благоев, Д. (2013). *Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции*. София: УИ Стопанство.
- Денева, А., Варамезов, Л., Пантелеева, И., Николов, Е., & Иванова, З. (2016). *Икономика на предприятието*. Свищов: АИ Ценов.
- Дамянова, Л. (1996). *Иновационен мениджмънт*. София: Стопанство.
- Инновационный менеджмент*. (2012). /Под ред. С. Д. Ильенковой. Москва, Юнити-Дана.
- Петров, М., & колектив. *Иновациите – политика и практика* (2004). София: Фондация ПИК.
- Инновационные проекты малого бизнеса*. Портал информационной поддержки инновационных проектов. ИТЦ Томского политехнического университета. http://www.projects.innovbusiness.ru/content/document_r_E3D888F4-9597-4A8C-A469-6ED16A51EECA.html.
- Медынский, В. (2000). *Инновационный менеджмент*. Москва: Инфра-М.
- Методически указания за попълване на проектна документация, оценка и управление на инвестиционни проекти*. Министерство на финансите. Дирекция „Управление на средствата от Европейския съюз”.
- Пантелеева, И. (2013). *Управление на иновациите в индустриалното предприятие*. БОН, 69, Свищов: АИ Ценов.

- Пархоменко, Е., Герасимов, Б., & Пархоменко, Л. (2005). *Качество инновационного продукта.* / под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов, ТГТУ.
- Ривкин, С., & Сейтель, Ф. (2002). *Мудрая идея (Трансформация ваших идей в успешные инновации).* Москва: Питер.
- Сирашки, Хр. (2010). *Релацията проектен подход – процесен подход при управлението на проекти.* Световната криза и икономическото развитие: Сборник с доклади от Юбилейна международна научна конференция – Варна.
- Стоянов, В. (1997). *Основи на финансите.* том II, София: Галик.
- Танева, Н. (2011). *Иновационен мениджмънт.* София: Кинг.
- Фатхутдинов, Р. (2003). *Инновационный менеджмент.* Москва: Питер.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. Какво представлява проектът и кои са основните му характеристики?
2. Какви предимства могат да се постигнат от предприемача при прилагане на проектното на дейността на предприятието?
3. Какви видове проекти може да посочите?
4. Какво представлява управлението на проекти и през какви фази преминава? Коя фаза има най-голямо значение за успеха на проекта?
5. Какви групи критерии може да използва предприятието за оценка на проектите? Коя група според Вас е най-важна? Защо?
6. При значително превъзходство на един проект по дадена група критерии, но с незадоволителни оценки по останалите групи критерии, каква стратегия за следващи действия ще изберете?
7. Какви направления (групи) показатели се използват за оценка на икономическата ефективност на проектите?
8. Посочете най-често използваните (универсалните) методи за икономическата ефективност на проектите.
9. Каква информация дава резултатът от отделните методи за оценка на проекти? Достатъчно ли прилагането само на едни от посочените методи? Ако „да”, кога?
10. Защо понякога е необходимо използването и на четирите метода?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

1. При реализирането на проект „Лавона” ЕООД – Пловдив предвижда разчетна годишна норма на дисконтиране – 19 %. За по-добро управление на паричните потоци предприятието следи тяхната динамика и по тримесечия. Необходимо е нормата на дисконтиране да се трансформира на тримесечна база. Изчислете тази норма.

$$r_k = \left[\sqrt[k]{1 + \frac{r}{100}} - 1 \right] \times 100\% =$$

$r_k =$ % за тримесечие.

2. „Силвена Граматикова”ООД – Сливен предвижда реализирането на проект при следните данни:

Години		Инвестиции	Доходи	Дисконтов фактор:
Икономически живот на проекта:	Парични потоци	1	250 000	$\frac{1}{(1+r)^t} =$
		2	20 000	
		3	–	
		4	7 000	
		5	–	
		6	–	
		7	–	
Минимална възвръщаемост		15 %		$\frac{1}{(1+r)^t} =$

Оценете: Изгодността на проекта, като използвате методите: нетна настояща стойност, вътрешна норма на възвръщаемост, срок на откупуване на инвестициите и коефициент на ефективност на разходите.

Година	Разходи	Приходи	Разлика между приходи и разходи	Разлика между дисконтирани приходи и дисконтирани разходи	Кумулирана сума	Дисконтирани разходи	Дисконтирани приходи
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
Σ							

$$NPV = \sum_{i=1}^T \frac{ICF_i}{(1+r)^t} - \sum_{i=1}^T \frac{OCF_i}{(1+r)^t} = \sum_{i=1}^T \frac{(ICF_i - OCF_i)}{(1+r)^t} =$$

$$IRR = r_1 + (r_2 - r_1) \frac{NPV_{r_1}}{NPV_{r_1} - NPV_{r_2}} =$$

$$PBP =$$

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum_{i=1}^T \frac{ICF_i}{(1+r)^t}}{\sum_{i=1}^T \frac{OCF_i}{(1+r)^t}} =$$

3. Направете проучване на пазара през последната година относно нормата на доходност при: влагане на средства в банка, купуване и ползване (арендуване) на земя, отдаване под наем на сграда (помещения) и др. Каква трябва да бъде най-ниската норма на възвръщаемост от проект, който предвижда да реализира предприятието Ви, така че той да бъде изгоден? С какво още ще се съобразите при избора на разчетен норматив за доходност?

4. „Либърти” ЕООД – Плевен предвижда реализирането на проект за изграждане на цех, в който ще се произвеждат изделия, предназначени за износ. Направени са четири варианта на проекта при следните резултати от оценката на тяхната икономическа ефективност, съгласно данните в таблица 1.

Таблица 1

	Резултати от оценка на:			
	Вариант I	Вариант II	Вариант III	Вариант IV
<i>Продължителност</i>	9 г.	7 г.	8 г.	8 г.
<i>NPV</i>	595 000 лв.	705 000 лв.	720 000 лв.	550 000 лв.
<i>PBP</i>	8 г.	5 г.	4 г.	3 г.

Кой проект бихте избрали като най-изгоден? Възможно ли е въпреки резултатите за Вариант IV, той да бъде реализиран от предприятието? Ако „да”, кога?

При недостатъчна информация за осъществяване на ясен избор, какви други фактори можете да вземете под внимание, за да определите кой вариант да реализирате?

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. Според съдържателната страна на изменението проектите се подразделят на следните видове:

- | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> твърди; | <input type="checkbox"/> меки; | <input type="checkbox"/> предварителни; |
| <input type="checkbox"/> неутрални; | <input type="checkbox"/> адаптивни; | <input type="checkbox"/> динамични. |
| <input type="checkbox"/> гъвкави; | <input type="checkbox"/> междинни; | |

2. Иновационният проект се разработва в алгоритъм, обхващащ четири равнища. Посочете (с цифра от 1 до 4) номера, съответстващ на последователността на осъществяване на съответното равнище от алгоритъма.

Равнище	Алгоритъм при разработване на проект
<input type="checkbox"/>	Определят се дейностите
<input type="checkbox"/>	Съставя се програмата
<input type="checkbox"/>	Разработва се стратегията
<input type="checkbox"/>	Формулират се задачите

3. Дисконтирането на паричните потоци представлява:

- процес на привеждане на настоящата стойност на паричните потоци към тяхната бъдеща стойност (към края на реализацията на проекта);
- процес на привеждане на текущата стойност на паричните потоци към тяхната настояща стойност (към началото на реализацията на проекта);
- процес на привеждане на бъдещата стойност на паричните потоци към тяхната настояща стойност (към началото на реализацията на проекта).

4. В най-агрегиран вариант цикълът на управление на проекта обхваща два стадия:

- на иновационния проект;
- на иновационния проект.

5. Според сложността и значимостта си проекти могат да бъдат разграничени на три основни вида. Посочете техните наименования (в колона 1) според характеристиката им (в колона 2).

Наименование	Характеристика
1	2
	Изпълнител е предприятие или негово звено; еднозначни цели; координатор или ръководител на проекта
	Многоцелеви комплексни програми от множество мултипроекти и монопроекти; централизирано финансиране и ръководство от координиращ център
	Комплексни програми от множество монопроекти; сложни цели; значими технологични проблеми; координиращи звена

6. Основните фази на управление на един проект са следните:
- | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> инициране; | <input type="checkbox"/> планиране; | <input type="checkbox"/> оценяване; |
| <input type="checkbox"/> финансиране; | <input type="checkbox"/> реализиране; | <input type="checkbox"/> завършване. |
7. Събирането, измерването и разпределението на информацията за изпълнението, както и за оценка на измерените резултати и тенденциите, влияещи върху подобряването на проекта, се осъществяват в рамките на:
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> мониторинга на проекта; | <input type="checkbox"/> изпълнението на проекта; |
| <input type="checkbox"/> контрола на проекта; | <input type="checkbox"/> планирането на проекта. |
8. При разглеждането на няколко алтернативни проекти най-атрактивен ще бъде този от тях, чиято вътрешна норма на възвращаемост:
- е по-малка от разчетната норма на осъвременяване;
 - е по-голяма от разчетната норма на осъвременяване;
 - е равна на разчетната норма на осъвременяване;
 - нито едно от посочените твърдения;
 - и трите посочени твърдения.
9. Между вътрешната норма на възвръщаемост (IRR) и нетната настояща стойност (NPV) съществуват определени зависимости. Ако $NPV > 0$, то IRR е:
- равна на разчетния норматив;
 - по-голяма от възприетата при изчисляването норма на дисконтиране;
 - по-малка от възприетата норма на дисконтиране;
 - нито едно от трите предходни твърдения.
10. Посочете към коя група критерии за оценка на проекта се отнасят: „съответствие на проекта на технико-технологичното равнище на производството и въздействие върху производствените мощности”:
- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> фирмени; | <input type="checkbox"/> пазарни; |
| <input type="checkbox"/> производствени; | <input type="checkbox"/> финансови. |
11. Формулата за определяне нормата за дисконтиране $r = \left[\sqrt[k]{1 + \frac{r}{100}} - 1 \right] \times 100\%$ се използва за период:
- по-малък от 1 г.;
 - по-голям от 1 г.;
 - за всеки период.

Учебна дисциплина

„Управление на конкурентоспособността на малките и средните предприятия“

ТЕМА I

ВЪВЕДЕНИЕ В КОНКУРЕНЦИЯТА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА

I. Въведение в учебната тема

Учебната тема „**Въведение в конкуренцията и конкурентоспособността**“ цели получаване на познания относно същността и видовете конкуренция; конкурентоспособността и нейните характеристики; конкурентните сили на пазара (отрасъла); конкурентната позиция на предприятието и нейната оценка.

След нейното усвояване обучаемите ще могат:

- да опишат същността и видовете конкуренция;
- да направят характеристика на конкурентната способност на предприятието;
- да идентифицират основните конкурентни сили в отрасъла;
- да анализират конкурентната структура на отрасъла;
- да оценяват конкурентната позиция на предприятието.

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Конкуренция и конкурентоспособност.
2. Анализ на конкурентната структура на отрасъла.
3. Оценка на конкурентната позиция на МСП.

II. Съдържание на учебната тема

1.1. Конкуренция и конкурентоспособност

Всеки пазар, независимо от своята принадлежност, функционира на базата на три основополагащи категории: цена на стоката (услугата); взаимодействие между търсенето и предлагането (конюнктура на пазара); конкуренция. Конкуренцията е една от фундаменталните и общоприети икономически категории, изразяващи същността на пазарните отношения, ключова категория в общата схема (система) от категории на пазарното стопанство. Понятието „конкуренция“ произлиза от латинската дума „*concurrentia*“ и означава състезание, съперничество, надпреварване, сблъсък.

Адам Смит пръв формулира понятието конкуренция като съперничество, повишаващо цените (при намаляване на предлагането) и намаляващо цените (при намаляване на търсенето), както и основния принцип на конкуренцията – принципът на „невидимата ръка“. „Невидимата ръка“ принуждава предприемачите да действат в съответствие с някакъв „идеален“ план за развитие на икономиката, безжалостно измествайки фирмите, заети с производството на ненужна на пазара продукция.

Невъзможността на хората да удовлетворят всички свои потребности, поради количествената и качествената ограниченост на ресурсите, поражда конкуренцията между субектите, било то индивиди или предприятия, за придобиването на тези ресурси.

Конкуренцията е движеща сила на развитието на всяко общество, основен инструмент за икономия на ресурси, повишаване качеството на стоките и жизнения стандарт на населението. Тя е един от най-важните елементи на пазарния механизъм и чрез нея се обезпечават взаимодействието между субектите на пазара. Благодарение на нея се постига по-добро използване на човешките способности и знания, усъвършенстване и разнообразяване на благата, рационализира се поведението на производителите и потребителите като необходимо условие за съществуването на пазара. Тя е основана на факта, че хората никога не могат да удовлетворят всички свои потребности и желания. Според неокласическата теория причината за конкуренцията е ограничеността на ресурсите. Затова конкуренцията процъфтява както в условията на изобилие, така и в условията на дефицит на блага.

Конкуренцията е неотменен компонент на пазарната икономика. Тя насърчава предприемачите в най-кратки срокове да внедряват всички новости, които се появяват в резултат на научните изследвания и развитието на технологиите.

Конкуренцията е съперничество между икономически субекти (продавачи или купувачи) за придобиването на количествено и качествено ограничените ресурси (блага).

Субект на конкуренцията са предприемачите, които вземат участие в конкурентни действия на стокови и финансови пазари. Съответно те биват: стопански су-

бекти - търговски и нетърговски организации, а също така и индивидуални участници без статут на юридически лица; финансови организации - юридически лица, които осъществяват банкови операции, работят на пазара на ценни книжа, в сферата на застраховането и т.н.

Обект на конкуренцията са потребностите на група потребители, образуващи пазарен сегмент, на който оперират предприятия-съперници.

Предмет на конкуренцията са продукти или услуги, посредством които фирмите-съперници се стремят да завладеят признанието и средствата на потребителите.

Пазарната конкуренция изпълнява няколко **функции**: регулираща; мотивираща (санкционираща); разпределителна и контролна. За да успее в конкурентната борба, предприятието трябва да предлага търсени от потребителите продукти. Така производствените фактори под влияние на цените се насочват към тези отрасли, от чиято продукция обществото има най-голяма потребност. Именно чрез пазарната конкуренция се регулират видът, количеството и качеството на произвежданите продукти. Конкуренцията мотивира стопанските субекти да предлагат на пазара качествена или по-евтина продукция. Наградата за това е реализираната печалба. Тези предприятия, които предлагат продукти, неотговарящи на потребителските очаквания и нужди, получават наказание под формата на загуба или са принудени да напуснат пазара. Конкуренцията не само включва стимули за постигане на по-висока ефективност, но и позволява доходът на предприятията и домашните стопанства да се разпредели в съответствие с техния ефективен принос. Това отговаря на доминиращия в конкурентната борба принцип на възнаграждение според постигнатите резултати. И накрая, конкуренцията ограничава и контролира икономическата сила на всяко предприятие. Тя предоставя възможност на купувача да избере измежду няколко производителя (продавача).

Конкуренцията може да се класифицира по различни признаци: степен на интензивност; методи на водене на конкурентна борба; степен на спазване на законодателството и др.

Според степента на интензивност конкуренцията е: привлекателна, умерена и ожесточена. **Привлекателна** е, когато предприятието получава по-голяма печалба на дадения пазар или пазарен сегмент, отколкото на друг/и, а потребителят получава в по-висока степен задоволяване на своите потребности. При **умерената** конкуренция се поддържа нормална конкурентна среда. При най-висока степен на интензивност на конкуренцията е налице **ожесточена** конкуренция между пазарните субекти. В този случай поведението на конкурентите е много агресивно, като те се опитват да се изместят един друг от пазарния сегмент. Нещо повече - някои предприятия биват поглъщани от други или направо унищожавани.

Според методите на водене на конкурентната борба тя е ценова и неценова. В условията на свободен пазар често пъти напълно еднородни продукти се предлагат на различни цени. В случая е налице **ценова** конкуренция. С други думи, ценовата кон-

конкуренция се води по повод и с помощта на цената. Исторически тя е първата форма на конкурентна борба. Днес прилагането на ценовата конкуренция е ограничено. **Неценовата** конкуренция, която е доминираща днес, се използва преди всичко от предприятия, които прилагат стратегия на диференциация на своите продукти. Борбата между стопанските субекти се води не толкова чрез цената, а за сметка на: изменения в свойствата на продукта; придаване на качествено нови свойства на продукта; усъвършенстване комплекса от услуги, съпътстващи продукта (демонстрация на продукта, увеличаване срока на гаранционното обслужване); промени в срока на доставка и др.

Според степента на спазване на законодателството и моралните норми в областта на конкуренцията се различават добросъвестна (лоялна) и недобросъвестна (нелоялна). При **добросъвестната** конкуренция предприятията си съперничат, като използват разрешени от закона и допустими от морална гледна точка способности, като: повишаване качеството на продукцията; намаляване на цената на продуктите; разработване и пазарна реализация на нови продукти и технологии; усъвършенстване системата на пред- и следпродажбено обслужване; провеждане на рекламна кампания и др. При **нелоялната** конкуренция съперническите си предприятия използват непозволен от законодателството или несъобразени с моралните норми способности. Недобросъвестната конкуренция е ориентирана към дискредитиране на другите предприятия, опериращи в отрасъла.

В зависимост от характера на развитие конкуренцията може да бъде свободна и регулирана. При **свободната** конкуренция на пазара оперират голям брой независими производители; достъпът до пазара е свободен за всички желаещи да навлязат на него; липсва контрол върху пазарните цени. При **регулираната** конкуренция държавата се намесва в процесите, протичащи в икономиката, с цел създаване на условия за развитие на пазарните субекти и регулиране на тяхната дейност.

Конкуренцията още е видима и неосезаема. Към **видимата** конкуренция се отнасят: намаляването на цените, изразявано чрез различните видове отстъпки; предлагането на продукт на същата цена, но с по-високо качество; разширяване на срока, обхвата и условията на гаранционното обслужване; предлагане на нови форми на реализация на продукта (продажба на кредит, лизинг и др.); реализация чрез посредници и др. Към **неосезаемата** конкуренция се отнасят: съперничеството за владение на необходимите за осъществяване на дейността ресурси (материални, човешки, научни, технически, информационни); борбата за спечелване на държавни поръчки; борбата за по-добър фирмен имидж и др.

Конкуренцията и особено интензивната конкуренция, е главната сила, принуждаваща предприятията да осъществяват мерки за повишаване и запазване на конкурентоспособността си. Тя задължава фирмите да създават конкурентоспособен продукт или предоставят конкурентоспособна услуга. Връзката „конкуренция – конкурентоспособност“ е диалектическа. Пазарната конкуренция изисква от стопанските

субекти да бъдат конкурентноспособни. От друга страна, колкото по-конкурентноспособни са предприятията – толкова по-интензивна и плодотворна е и конкуренцията на пазара. Разбира се, категориите “конкуренция” и “конкурентоспособност” винаги трябва да се отнасят за определен период и определен пазар.

В най-общ план конкурентоспособността може да се представи като възможност (способност) за победа в дадено съревнование. Тя може да се разглежда на различни нива на проявление: национална икономика, отрасъл, предприятие, продукт. Конкурентоспособността на всяко по-ниско равнище е фактор за конкурентоспособността на по-високото равнище. А конкурентоспособността на по-високите равнища създава условия за конкурентоспособност на по-ниските равнища.

Конкурентоспособността на предприятието е способността му чрез непрекъснатото обновяване и усъвършенстване да създава и устойчиво да поддържа конкурентни предимства, водещи до високи стопански резултати в дългосрочен план.

Конкурентоспособността притежава някои характеристики, които разкриват нейната същност и съдържание:

- 1) Конкурентоспособността се проявява само при наличието на конкуренция.
- 2) Конкурентоспособността има относителен характер и проявление в резултат на съпоставяне (сравнение) на анализирания обект (субект) с конкуриращ се с него обект (субект).
- 3) Конкурентоспособността има динамичен характер, т.е. тя се изменя с течение на времето и зависи от редица фактори и обстоятелства – жизнения цикъл на обекта (субекта) на конкурентоспособността, изменението на външната и вътрешната среда и др.
- 4) Конкурентоспособността винаги има конкретно проявление, т.е. тя е свързана с конкретни условия и преди всичко с конкретен пазар, с конкретен период от време и др.
- 5) Важна от практическа гледна точка е възможността да се оказва влияние на конкурентоспособността, т.е. тя може да се управлява.
- 6) Конкурентоспособността е съвкупност не само от конкурентни предимства, но и от конкурентни слабости.
- 7) Конкурентоспособността подлежи на количествена оценка. Това предполага наличие на субект на оценка (който оценява), обект на оценка (какво се оценява), цели (критерии) на оценка. Субекти на оценка могат да бъдат органи на държавната власт, организации, инвеститори, купувачи и др. Обект на оценка на конкурентоспособността са обектите и субектите на конкурентоспособността. Цели (критерии) на оценка могат да бъдат положението на пазара, темпът на развитие, способността за връщане на заемни средства и др.
- 8) Конкурентоспособността е сложна (многоаспектна) категория. Многоаспектността на тази категория се изразява в разглеждането ѝ на различните типове па-

зари (стоков, капиталов, трудов и др.), на различни равнища (продукт, предприятие, отрасъл и др.) и т.н.

Традиционно конкурентоспособността на предприятието се определя относно стоковите пазари. Заедно с това в съвременните условия е много важна представата за равнището на конкурентоспособността на фирмата на пазарите на капитал и труд. На капиталовите пазари днес се разгръща сериозна конкурентна борба за инвестиции както между фирмите, така и между страните. Важността на конкурентоспособността на фирмата на трудовия пазар е обусловена от това, че през последните години голямо внимание се отделя на човешкия фактор като ключов ресурс в обезпечаване равнището на фирмената конкурентоспособност като цяло.

1.2. Анализ на конкурентната структура на отрасъла

Кръгът от конкурентни стратегии, които може да прилага предприятието, до голяма степен зависи от конкурентната структура на отрасъла, в който то функционира. Във всеки отрасъл интензивността на конкуренцията е различна и се определя от действието и взаимодействието на пет основни фактора, наричани от Майкъл Портьър конкурентни сили: заплахата от потенциалните конкуренти; интензивност на конкуренцията между съществуващите в отрасъла предприятия; договорната сила на доставчиците; договорната сила на клиентите; заплахата от появата на продукти-заместители. Влияейки върху интензивността на конкуренцията, тези фактори влияят върху неговата рентабилност, и следователно, върху неговата привлекателност за инвестиции и тяхната възвращаемост.

Заплаха от потенциалните конкуренти. Потенциалните конкуренти са предприятия, намиращи се извън отрасъла, които с голяма степен на вероятност ще проникнат на пазара и ще се превърнат в реални конкуренти. Навлизайки на пазара, те носят със себе си нови производствени мощности, притежават понякога значителни ресурси и се стремят да завоюват определен дял от пазара. Резултатите от появата на нови конкуренти могат да бъдат намаляване на пазарната цена, повишаване разходите на функциониращите вече на пазара компании, и, в крайна сметка – намаляване на тяхната печалба. Степента на опасност от навлизането на нови конкуренти в отрасъла зависи преди всичко от съществуващите бариери на входа на отрасъла и от реакциите на вече функциониращите в този отрасъл предприятия. Бариерите на входа на отрасъла са всички тези обстоятелства, които правят навлизането на нови конкуренти в отрасъла невъзможно или поне по-трудно. Бариера за навлизане е и всеки фактор, който защитава действащите фирми и ограничава достъпа на нови фирми в този отрасъл. Бариери за навлизане в отрасъла са, например: големите мащаби на производството, които поражда т.нар. „икономии от мащаба“ – потенциалните конкуренти са принудени да организират производството си също в големи мащаби или да произвеждат с големи разходи; продуктовата диференциация, способстваща привързването на опре-

делена категория потребители към конкретна марка, в резултат на което навлизащите в отрасъла се налага да преодоляват стереотипите на поведение на потребителите; контролът върху уникални ресурси, необходими за осъществяване на дейността (например суровинно находище); размерът на необходимия за стартиране капитал – зависимостта между размера на необходимия капитал и броя на желаещите да навлязат в отрасъла предприятия е обратно пропорционална; характерът на търсенето и неговата еластичност; достъпът до дистрибутивни канали; невъзвратимите разходи, т.е. разходите, за които няма вторичен пазар и др. Реакциите на функциониращите в отрасъла предприятия зависят от конкретната ситуация (например от възможността от формиране на съюз между тях с цел недопускане на нови предприятия на пазара), от икономическата ситуация и тяхното моментно състояние.

Интензивност на конкуренцията между съществуващите в отрасъла предприятия. В голяма част от случаите конкурентните действия на един от участниците на пазара оказват забележимо въздействие върху останалите предприятия от отрасъла и обикновено провокират ответни действия. Ответните действия на конкурентите могат да имат различни последици, не винаги благоприятни за инициатора. Някои форми на конкуренция, преди всичко ценови, могат да доведат до влошаване състоянието на целия отрасъл от гледна точка на печалбата. Конкуренцията, съществуваща в отрасъла между отделните производители, и особено нейната острота, зависят от редица фактори и до голяма степен се определят от жизнения цикъл на отрасъла, броя на предприятията, особеностите на продукцията и др. Основните фактори, които водят до усилване на конкуренцията между производителите на аналогична продукция в отрасъла, са:

- голям брой опериращи в отрасъла предприятия с приблизително равни производствени мощности и размер, което не позволява едно от тях да се открий, да доминира над останалите и да диктува условията;
- бавни темпове на растеж на отрасъла, което изостря конкуренцията между предприятията за спечелване на дял от вече съществуващия пазар;
- високи бариери на изхода на отрасъла;
- висок темп на прираста на производствените мощности;
- малки разходи за преминаване от един към друг производител, което изостря конкуренцията, тъй като потребителите лесно могат да мигрират от едно към друго предприятие;
- високи постоянни разходи, което означава, че при намаляване на обема на производството или на продажбите печалбата на предприятието съществено намалява;
- малка трайност на продукцията, което усилва конкуренцията, тъй като в случай на не реализиране на продукцията в срок загубите ще бъдат много големи.

Договорната сила на доставчиците. Конкуреннтното състояние на отрасъла зависи и от пазарната власт на доставчиците. Силата на въздействие на доставчиците

върху конкурентната ситуация в отрасъла и върху дейността на отделните, опериращи в него предприятия, зависи от спецификата на отрасъла, конкретната ситуация и особеностите на дейността на предприятията от отрасъла.

Действието на тази конкурентна сила е особено осезаемо в следните случаи:

- отрасълът се състои от малък брой предприятия и всички те работят с ограничен брой доставчици;
- предприятията от отрасъла потребяват незначителна част от продукцията, произвеждана от доставчиците, т.е. дейността на доставчиците не зависи напълно от дейността на опериращите в отрасъла предприятия;
- доставяната продукция играе важна роля в крайните изделия, предлагани от предприятията от отрасъла;
- продукцията на доставчиците е уникална и липсват ефективни нейни заместители;
- миграцията към други доставчици е свързана с големи разходи на ресурси и време;
- равнището на вертикална интеграция на предприятията от отрасъла е ниско и др.

Договорната сила на клиентите. Пазарната власт на купувачите е един от най-важните фактори, влияещи на конкурентната ситуация в отрасъла. Купувачите притежават значителна власт при наличие на следните условия:

- броят на купувачите на продукцията на отрасъла е малък;
- купувачите придобиват голяма част от продукцията, произвеждана от предприятията от отрасъла;
- купуваната от тях продукция формира значителна част от бюджета им, което ги прави особено чувствителни към изменението на цените;
- продукцията е с висока степен на стандартизация (ниска степен на диференциация), което улеснява и облекчава купувачите при миграцията от един производител към друг;
- печалбата на купувачите на продукцията, произвеждана в отрасъла, е малка, а колкото по-малка е тяхната печалба, толкова по-избирателно те подхождат към избора на доставчици;
- равнището на вертикална интеграция на предприятията, купувачи на продукцията на отрасъла, е високо – това означава, че купувачът може да прекрати покупката на някои компоненти или материали и да организира тяхното производство самостоятелно;
- купувачите разполагат с обширна информация за продукцията, произвеждана в отрасъла, което увеличава техните възможности за избор и изостря конкуренцията в отрасъла;

- купуваната от тях продукция не оказва съществено влияние на качеството на техните крайни продукти и в този случай цената ще бъде най-важният критерий, по който те ще избират своите доставчици;

- степента на организация на купувачите е висока (наличие на различни форми на обединение на купувачите) и др.

Заплахата от появата на продукти-заместители. Продуктите-заместители са сериозна заплаха за опериращите в отрасъла предприятия, тъй като могат съществено да ограничат обема на тяхното производство, размера на печалбата или темповете на нейния растеж. Появата на алтернативни продукти може да доведе до намаляване продажбите на основния продукт и дори до неговото пълно отпадане от пазара. Решението на този проблем може да бъде решен чрез диференциация на продукцията или по пътя на постоянното повишаване на нейното качество. Заплахата от появата на продукти-заместители принуждава опериращите в отрасъла предприятия да търсят нови решения и стимулира тяхната иновативност и подобряването на характеристиките на произвежданите от тях изделия. Разбира се, не всички продукти-заместители, появяващи се на пазара, притежават потенциал за сериозно въздействие на конкурентната ситуация в отрасъла. Част от тях могат да съществуват наред с основния продукт, без да оказват силно влияние на конкурентното състояние на отрасъла. Но ако съотношението цена - качество на продуктите-заместители е по-добро, отколкото това на продуктите на отрасъла, конкурентната ситуация в отрасъла може съществено да се промени.

Конкурентната сила на продуктите-заместители нараства в следните случаи:

- на стоковия пазар присъстват голям брой ефективни заместители на произвежданата от предприятията от отрасъла продукция;
- обемът на производството на продуктите-заместители е достатъчно голям;
- разликата в цената на основното (оригиналното) изделие и цените на продуктите-заместители е в полза на последните.

Значението на всяка една от тези пет конкурентни сили се определя от структурата на отрасъла, нейните основни икономически и технически характеристики. Те създават условията за динамичното развитие на конкуренцията и за бързото остаряване на конкурентните предимства.

Съотношението между конкурентните сили е различно за различните отрасли и предопределя, в крайна сметка, привлекателността на отрасъла. В отраслите, в които действието на конкурентните сили се проявява благоприятно, многобройните конкуренти могат да получат висока печалба от вложения капитал. В тези отрасли, в които една или повече сили действат неблагоприятно, дългосрочното съхраняване на висока печалба се отдава на твърде малко предприятия.

1.3. Оценка на конкурентната позиция на МСП

Оценката на конкурентната позиция на МСП е необходима при вземане на решения относно запазването или засилването на конкурентната позиция, промяната на настоящата позиция или напускането на дадена бизнес зона (частта е разработена по: Димитрова, В., & и др., 2016). Оценката на конкурентната позиция на предприятието е целесъобразно да се осъществи в следните направления:

- оценка на съществуващата и желаната конкурентна позиция;
- оценка на конкурентната позиция от гл.т. на клиента и от гл.т. на мениджъра.

От една страна следва да се направи оценка на ресурсите и компетенциите на предприятието в сравнение с тези на конкурентите, а от друга страна мениджърите се нуждаят от информация относно потребителското възприемане на техните опити да изградят отличителни конкурентни предимства. Стратегическата позиция може да се основава върху различието (колкото се може по-далече от позицията на конкурента) или върху еднаквостта, подобие (близо до позицията на конкурента, например следване на лидера).

Анализът на миналите, настоящите и бъдещите ресурси и компетенции на фирмата в сравнение с нейните конкуренти налага изграждане на вътрешна система за оценка на основата на мениджърския подход. При мениджърската оценка на конкурентните позиции могат да се приложат основни подходи за стратегическо пазарно планиране като:

- модел на конкурентния профил на Ansof;
- класически модел за анализ на силните и слабите страни на фирмата (SWOT анализ);
- верига на стойността на Porter;
- Profit Impact of Marketing Strategy (PIMS) анализ и др.

Подходът на Ansof се основава на анализ на профилите на отделните конкуренти. За целта първо се изгражда профил на потенциалните възможности на фирмата, който включва специфични ресурси и умения, определящи успеха или неуспеха в различните типове отрасли. Изграждането на профила изисква конструиране на аналитична мрежа, съставена от функционалните зони в една фирма (производство, маркетинг, финанси), както и уменията и компетенциите, свързани с тези зони. Конкурентният профил се формира на основата на сравнението на силните и слабите страни на фирмата, свързани с бъдещия успех на нейната настояща пазарна позиция.

Едно от класическите средства за диагностичен анализ е SWOT матрицата, обхващаща съвместното влияние на факторите на външната и вътрешната среда върху дейността на фирмата. Стъпките в процеса на оценка на силните и слабите страни включват:

- избор на характеристики на продукта, фирмата, конкретния бизнес, които ще бъдат предмет на оценка;
- определяне на вида измерване, което ще бъде извършено – на съществуването на характеристиката, ефективността и/или ефикасността от нейното наличие;
- избор на критерий за оценка на характеристиките – в сравнение с конкурентите;
- източници на информация за оценка.

М. Porter разработва систематичен подход за извършване на конкурентен анализ – т.нар. модел на веригата на стойността, предназначен за оценка на конкурентните предимства, които позволяват фирмата да заема отличителна позиция в отрасъла. Конкурентните предимства се основават върху ползата, която фирмата може да предложи на клиентите и която надвишава разходите за нейното създаване. Моделът позволява да се разграничат етапите и дейностите в предприятието, които участват в създаването на стойността, както и връзките между тях. Веригата на стойността позволява конкурентните предимства да се търсят в съществуващите различия между веригите на стойността на конкурентите като цяло и в отделни нейни елементи.

При PIMS анализа се изследват различни стратегически фактори, които влияят върху рентабилността, основно измервана с възвращаемостта на инвестициите, като се сравняват фирмата с други фирми в базата данни. Информацията, събирана от отделните конкуренти, съдържа около 100 показателя, включващи характеристики на средата, конкурентна позиция на стратегическата бизнес единица, стратегия на фирмата и основни оперативни резултати. Оценката на конкурентната позиция обхваща показателите: пазарен дял, качество на продукта спрямо конкурентите, равнище на цените в сравнение с тези на конкурентните продукти, стратегически усилия спрямо конкурентите. На базата на регресионен анализ се определя връзката на факторите с рентабилността, но трудностите се появяват при изясняване на причините. Основен недостатък е използването на минали тенденции и трудностите при прогнозиране на вероятността за тяхното запазване в бъдеще.

Всеки от разгледаните методи притежава определени предимства и ограничения, които определят необходимостта от тяхното комплексно прилагане.

Поведението на потребителите е съществена част от анализа на конкуренцията посредством изследване на процеса за избор на стоки и услуги. В процеса на избор поведението на потребителите се ръководи от получаването на полезност и постоянното сравняване на продуктите с тези на конкурентите. Подходът на потребителските оценки позволява да се изведат диференциращите предимства, които се отнасят до възприеманите от потребителите ползи от различията в офертите на фирмата и конкурентите. За установяване на конкурентната ситуация фирмата трябва да проучи:

- потребителското възприемане на офертите на фирмата в сравнение с идеалната представа на целевите клиенти;

- възприемането на офертата на конкурентите в сравнение с идеалната представа;
- възприемане и оценяване на офертата на фирмата в сравнение с тази на конкурентите.

III. Ключови думи

- конкуренция;
- лоялна конкуренция;
- нелоялна конкуренция;
- конкуренти;
- конкурентоспособност;
- пазар;
- пазарна структура;
- потенциални конкуренти;
- продукти заместители;
- интензивност на конкуренцията;
- конкурентна структура;
- конкурентна позиция.

IV. Резюме на темата

Конкуренцията е съперничество между икономически субекти (продавачи или купувачи) за придобиването на количествено и качествено ограничените ресурси (блага).

Субект на конкуренцията са предприемачите, които вземат участие в конкурентни действия на стокови и финансови пазари. Съответно те биват: стопански субекти - търговски и нетърговски организации, а също така и индивидуални участници без статут на юридически лица; финансови организации - юридически лица, които осъществяват банкови операции, работят на пазара на ценни книжа, в сферата на застраховането и т.н.

Обект на конкуренцията са потребностите на група потребители, образуващи пазарен сегмент, на който оперират предприятия-съперници.

Предмет на конкуренцията са продукти или услуги, посредством които фирмите-съперници се стремят да завладеят признанието и средствата на потребителите.

В най-общ план конкурентоспособността може да се представи като възможност (способност) за победа в дадено съревнование. Тя може да се разглежда на различни нива на проявление: национална икономика, отрасъл, предприятие, продукт. Конкурентоспособността на всяко по-ниско равнище е фактор за конкурентоспособ-

ността на по-високото равнище. А конкурентоспособността на по-високите равнища създава условия за конкурентоспособност на по-ниските равнища.

Конкурентоспособността на предприятието е способността му чрез непрекъснато обновяване и усъвършенстване да създава и устойчиво да поддържа конкурентни предимства, водещи до високи стопански резултати в дългосрочен план.

Във всеки отрасъл интензивността на конкуренцията е различна и се определя от действието и взаимодействието на пет основни фактора, наричани от Майкъл Портьър конкурентни сили: заплахата от потенциалните конкуренти; интензивност на конкуренцията между съществуващите в отрасъла предприятия; договорната сила на доставчиците; договорната сила на клиентите; заплахата от появата на продукти-заместители. Влияейки върху интензивността на конкуренцията, тези фактори влияят върху неговата рентабилност, и следователно, върху неговата привлекателност за инвестиции и тяхната възвращаемост.

Оценката на конкурентната позиция на предприятието е целесъобразно да се осъществи в следните направления:

- оценка на съществуващата и желаната конкурентна позиция;
- оценка на конкурентната позиция от гл.т. на клиента и от гл.т. на мениджъра.

От една страна следва да се направи оценка на ресурсите и компетенциите на предприятието в сравнение с тези на конкурентите, а от друга страна мениджърите се нуждаят от информация относно потребителското възприемане на техните опити да изградят отличителни конкурентни предимства.

V. Препоръчана литература

- Варамезов, Л., & др. (2015). *Икономика на предприятието*. Велико Търново: Фабер.
- Ненов, Т., & Минков, Ил. (2015). *Управление на конкурентоспособността и растежа*. Варна: Наука и икономика.
- Велев, М. (2004). *Оценка и анализ на фирмената конкурентоспособност*. София: Софттрейд.
- Лифиц, И. (2007). *Конкурентоспособность товаров и услуг*. Москва: Высшее образование.
- Рибов, М. (2003). *Управление на конкурентоспособността в туризма*. София: Тракия М.
- Философова, Т., & Быков, В. (2007). *Конкуренция и конкурентоспособность*. Москва: Юнити-Дана.
- Олехнович, Г. (2005). *Конкурентные стратегии на мировых рынках*. Москва: Издательство деловой и учебной литературы.
- Мазилкина, Е., & Паничкина, Т. (2007). *Управление конкурентоспособностью*. Москва: ОМЕГА-Л.
- Философова, Т., & Быков, В. (2008). *Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность*. Москва: Юнити-Дана.

- Савельева, Нелли. (2009). *Управление конкурентоспособностью фирмы*. Ростов-на-Дону: Феникс.
- Шестопал, Ю., & и др. (2013). *Стратегический менеджмент*. Москва.
- Портър, М. (2010). *Конкурентна стратегия. Техники за анализ на индустрии и конкуренти*. София: Класика и стил.
- Димитрова, В., Желязкова, Д., & Христова, Ю. (2016). *Конкуренция и конкурентоспособност* (учебно помагало). Варна: Наука и икономика.
- Паунов, М. (1997). *Стратегии на бизнеса (второ издание)*. София: УИ Стопанство.
- Kotler, F. Marketing (1987). *Management*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Porter M., (1985). *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. Кои са категориите, въз основа на които функционира пазарът?
2. Какво разбирате под конкуренция?
3. Дефинирайте понятията субект, обект и предмет на конкуренцията!
4. Какви видове конкуренция познавате?
5. Какво представлява недобросъвестната конкуренция?
6. На какво се основава неценовата конкуренция?
7. Кои са основните характеристики на конкурентоспособността?
8. Кои са основните конкурентни сили?
9. В кои случаи договорната сила на доставчиците нараства?
10. В кои случаи конкурентната сила на продуктите заместители нараства?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

Задание. Анализирайте избран от Вас отрасъл. Насочете анализа в следните направления:

- 1) Брой на предприятията в отрасъла;
- 2) Размерна структура;
- 3) Пазарна структура (монополистична конкуренция, съвършена конкуренция, олигопол, монопол);
- 4) Интензивност на конкуренцията;
- 5) Бариери на входа и изхода;
- 6) Заплаха от поява на продукти заместители;
- 7) Зависимост на отрасъла от други отрасли;
- 8) Конкурентоспособност на отрасъла и др.

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. Кой икономист пръв формулира основния принцип на конкуренцията – принципа на „невидимата ръка“:
 - Йозеф Шумпетер;
 - Давид Рикардо;
 - Адам Смит;
 - Майкъл Портър;
 - Игор Ансоф;
 - Бьом Баверк;
 - Алфред Маршал;
 - Жак Тюрго.

2. Субекти на конкуренцията са:
 - продуктите/услугите;
 - предприемачите;
 - потребителите;
 - нито един от посочените.

3. Кое от посочените не е функция на конкуренцията:
 - регулираща;
 - доминираща;
 - мотивираща;
 - разпределителна;
 - контролна.

4. Според степента на интензивност конкуренцията е:
 - привлекателна;
 - ценова;
 - неценова;
 - добросъвестна;
 - нелоялна;
 - умерена;
 - ожесточена;
 - видима;
 - неосезаема;
 - свободна.

5. Според степента на спазване на законодателството и моралните норми конкуренцията е:
- привлекателна;
 - ценова;
 - неценова;
 - добросъвестна;
 - нелоялна;
 - умерена;
 - ожесточена;
 - видима;
 - неосезаема;
 - свободна.
6. Коя от посочените характеристики не е характеристика на конкурентоспособността:
- конкретно проявление;
 - относителен характер;
 - статичен характер;
 - сложна и многоаспектна.
7. Договорната сила на клиентите (купувачите) нараства, когато:
- броят на купувачите е голям;
 - продукцията е с висока степен на стандартизация;
 - печалбата на купувачите е малка;
 - равнището на вертикална интеграция на купувачите е ниско;
 - степента на организация на купувачите е висока.
8. Конкурентната сила на продуктите-заместители нараства, когато:
- броят на ефективните заместители е голям;
 - обемът на производството на продуктите-заместители е достатъчно голям;
 - разликата в цената на основното изделие и цените на продуктите-заместители е в полза на първата.
9. При мениджърската оценка на конкурентната позиция не се прилага:
- методът „Анализ на критичната точка“;
 - модел на конкурентния профил на Ansoff;
 - класически модел за анализ на силните и слабите страни на фирмата (SWOT анализ);
 - верига на стойността на Porter;
 - Profit Impact of Marketing Strategy (PIMS) анализ.

ТЕМА II

КОНКУРЕНТНИ ПРЕДИМСТВА И КОНКУРЕНТНИ СТРАТЕГИИ НА БИЗНЕСА

I. Въведение в учебната тема

Учебната тема „**Конкурентни предимства и конкурентни стратегии на бизнеса**“ цели получаване на познания относно същността и видовете конкурентни предимства; подходите за тяхното изграждане; същността и видовете конкурентни стратегии; прилагането им на различните видове пазари и в зависимост от конкурентната позиция на предприятието.

След нейното усвояване обучаемите ще могат:

- да опишат същността и видовете конкурентни предимства;
- да идентифицират различните подходи за изграждането на конкурентни предимства;
- да дефинират същността на конкурентната стратегия;
- да анализират прилагането на конкурентните стратегии на различните пазари и в зависимост от конкурентната позиция на предприятието.

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Същност и класификация на конкурентните предимства.
2. Изграждане на конкурентни предимства.
3. Конкурентни стратегии – същност и видове.
4. Конкурентни стратегии в различни типове пазари.
5. Конкурентни стратегии в зависимост от конкурентната позиция на МСП.

II. Съдържание на учебната тема

2.1. Същност и класификация на конкурентните предимства

Конкурентната способност на предприятието е резултат от притежаването и реализирането на конкурентни предимства. Те представляват съвкупност от свойства – на продукта и предприятието, които му придават известно превъзходство спрямо конкурентните предприятия и продукти (Рибов, 2003, стр. 91). Те са характеристики на продукта, които отразяват неговото различие от продуктите на конкурентите както по степента на удовлетворяване на потребностите, така и по разходите за тяхното удовлетворяване. Могат да бъдат определени още и като силни страни, на предприятието, по които то превъзхожда своите конкуренти (Велев, 2004, стр. 16). Конкурентните предимства се отразяват върху нивото на разходите, на качеството и диференцирането на продуктите или върху двете. Тяхната ценност е свързана с факта, че предприятията, които ги притежават, обикновено реализират печалба и рентабилност над средните за отрасъла, в който функционират.

Конкурентните предимства са тези характеристики на предприятието, свойства на стоката или марката, които създават на предприятието известно превъзходство над главните конкуренти. Тези атрибути, или характеристики, могат да бъдат различни. Те могат да се отнасят както към самия продукт и допълнителните услуги, съпровождащи базовия продукт, така и към формите на организация на производството, пласмента или продажбата, явяващи се специфични за стоката или предприятието.

В настоящия курс под конкурентни предимства ще се разбира наличието на специфични ресурси, способности и компетенции от предприятието, създаващи едновременно печалба за компанията и полезност за потребителите, по които то изпреварва конкурентите си. Тези предимства в крайна сметка се отразяват в по-ниски разходи или по-висококачествени (диференцирани) продукти, а в най-добрия случай и в двете.

Към ключовите категории следва да се отнесат и конкурентните слабости, доколкото конкурентоспособността на всеки обект или субект се определя не само от конкурентните предимства, но и слабости (Савельева, 2009, стр. 8). Целият комплекс от конкурентни предимства може да бъде зачеркнат от една съществена конкурентна слабост. Следователно, усилията в областта на формиране на конкурентоспособността на обекта (субекта) трябва да бъде насочена не само на търсене на нови и укрепване на съществуващите конкурентни предимства, но и на преодоляване на конкурентното изоставане по конкурентни слабости. Конкурентните слабости следва да се разположат на едно равнище на йерархията с конкурентните предимства.

Конкурентни предимства са, например, наличието на собствени технологии и ноу-хау, патенти, фирмени знания, дългосрочните взаимоотношения с клиенти, дос-

тавчици или дистрибутори, известната търговска марка, високата квалификация на персонала, високата фирмена култура и др. Някой от конкурентните предимства имат краткотраен ефект (базирани на евтини ресурси, като работна сила, суровини, енергия и др., държавни субсидии и т.н.), а други запазват своето значение по-дълго във времето (базирани на изгодно местоположение, висока корпоративна репутация, интелектуален капитал, квалифициран персонал, качествено фирмено управление, солиден иновационен потенциал, дългосрочни договори с доставчици и клиенти и др.) Конкурентните предимства не са вечни, но те могат да запазят своята актуалност продължително време, ако непрекъснато се усъвършенстват и обновяват.

Изследването на природата на конкурентните предимства е необходимо за разбирането на механизма на формиране на конкурентната способност, за разкриване на неговото съдържание и вътрешни връзки. Формирането на конкурентните предимства следва да се осъществява от позициите на системния подход, доколкото те са изложени на нееднозначното влияние на разнородни фактори. Например, съвременната технология способства създаването на предимства в областта на дизайна, качеството, но може да влоши параметрите на себестойността на изделието поради високите разходи за нейното придобиване. Следователно за подобряване на конкурентната позиция на фирмата на пазара е необходимо да се подходи към конкурентните предимства като към система, а не като набор от отделни елементи.

Конкурентното предимство има съпоставителен, т.е. относителен характер. То се проявява само в сравнение с други аналогични субекти (обекти). То има също така свойството конкретно проявление, изразяващо се в привързаност към конкретни условия на пазара и време. Продукт, който притежава ценово предимство на един географски пазар, на друг може да няма. Това се отнася и за фактора време – днес един продукт има конкурентни предимства, а утре – не.

Конкурентните предимства могат да се класифицират по различни признаци. В зависимост от срока на своето действие те са дългосрочни, средносрочни и краткосрочни. Според характера на динамиката си те са устойчиви и нестабилни. По отношение на цената те се ценови и неценови предимства. Според възможностите за имитация те са уникални и имитируеми. В зависимост от източника те са основани на икономически фактори, на географски фактори, на административни мерки и др. Всички видове конкурентни предимства се делят на две големи групи: предимства от нисък и предимства от висок порядък.

Първите са свързани с възможността за използване на евтини източници – работна сила, материали, суровини, енергия. Ниският порядък на тези предимства е свързан с това, че те са много неустойчиви и лесно могат да бъдат загубени или поради нарастването на цените и работната заплата или поради това, че тези ресурси могат да се използват и от конкурентите. С други думи, предимствата от нисък порядък са предимства с малка устойчивост, неспособни да обезпечат превъзходство над конкурентите задълго.

Предимства от висок порядък са уникалната продукция, уникалната технология, оптималната маркетингова структура, организация на производството, добрата репутация. Ако конкурентното предимство е постигнато за сметка на производството на уникална продукция, основана на собствени конструктивни разработки, то за унищожаване на такова предимство конкурентите трябва или да разработят аналогична продукция или да измислят нещо по-добро. Всеки от тези варианти не е евтин и изисква немалко време за своята реализация. Най-ценното конкурентно предимство е добрата репутация на предприятието. Тя се постига с голям труд, бавно и изисква големи разходи за нейното поддържане.

Конкурентното предимство може да бъде външно, ако е основано на отличителните качества на стоката, които образуват ценност за потребителя, за сметка или на намаляване на издръжката, или на повишаване на ефективността. Външното конкурентно предимство увеличава силата на предприятието в този смисъл, че то може да застави пазара да приеме по-висока цена от тази на главния конкурент.

Конкурентното предимство е вътрешно, ако се базира на превъзходството на предприятието по отношение на издръжката на производството или на стоката, което позволява да се постигне по-ниска от конкурентите себестойност. Вътрешното конкурентно предимство е следствие от по-висока производителност на труда, която обезпечава на предприятието по-висока рентабилност и по-висока устойчивост към намаляване на продажните цени.

2.2. Изграждане на конкурентни предимства

За да бъде конкурентоспособно, предприятието трябва да притежава определени предимства пред останалите участници в отрасъла (пазара). Конкурентните предимства обаче не са даденост. Те трябва непрекъснато да се изграждат и поддържат.

Предприятието може да изгражда своите конкурентни предимства въз основа на диференциацията, по-ниските разходи или върху фокусирането. Под по-ниски разходи се разбира не просто по-малки разходи за производство и реализиране на продукта, а способност на предприятието да произвежда и предлага продукта по-ефективно, отколкото неговите конкуренти. Тоест целият цикъл от операции по производството и реализирането на продукта е необходимо да се осъществява с по-малки разходи и в по-кратки срокове. По-ниските разходи предоставят две възможности на предприятието:

Първо, да продава продукта си на сходна цена с тази на конкурентите, но да формира по-висока доходност, тъй като има по-ниски производствени разходи.

Второ, да продава продукта си на по-ниска цена от тази на конкурентите и така да доставя същата ползност на потребителя при по-ниски разходи за него.

Диференциацията е свързана с ценността на продукта за потребителите. Тя отразява способността на компанията да осигурява уникална и по-голяма стойност за

потребителите чрез по-висока качество, специфични продуктови характеристики и обслужване. По този начин клиентите получават по-голяма удовлетвореност от продукта или услугата, която получават.

Изграждането на конкурентни предимства върху фокусирането се свежда до концентриране усилията на компанията върху потребностите на определени пазарни сегменти, чиито специфични желания не са задоволени, или поне не напълно. Факт е, че на всеки пазар съществуват клиенти, чиито потребности се различават от тези на основната маса потребители. Тяхното задоволяване не е икономически ефективно за големите компании, тъй като обикновено броят на тези потребители е малък. Насочвайки своите усилия към такъв пазарен сегмент, компанията може да отговори по много по-добър начин на специфичните предпочитания на клиентите, които са били пренебрегнати от големите производители. Така се избягва и прякото конфронтиране с големи и мощни конкуренти, тъй като малките пазарни ниши не представляват интерес за тях. Фокусирането може да бъде разходно, когато компанията се насочи към определен пазарен сегмент и се конкурира на него чрез ниска цена, или диференциращо, когато компанията се конкурира на избрания пазарен сегмент чрез диференциация на продукта. Изграждането на конкурентно предимство въз основа на фокусирането е подходящо, когато на пазара съществува определена група от хора с незадоволени предпочитания и потребности. Разбира се, броят на тези потенциални клиенти трябва да е достатъчен, за да може фокусираната върху тях компания да реализира определена печалба и рентабилност. Този подход на изграждане на конкурентни предимства идеално подхожда на микро- и малките предприятия, които поради недостиг на ресурси обслужват локалните пазари.

Функционирането на всяко предприятие е съвкупност от дейности, чрез които то създава стойност за клиентите. Съвкупността от всички дейности, извършвани при производството, продажбата и следпродажбеното обслужване на клиентите се нарича верига на стойността. За да създаде конкурентно предимство, предприятието трябва да изпълнява тези дейности по-ефективно от конкурентите (по-ниски разходи), или да го прави по уникален начин, който да създава по-голяма стойност за потребителите (диференциация).

Веригата на стойността на компанията е вградена, интегрирана в по-голям поток от дейности, които М. Портър нарича система на стойността. Тя включва освен веригата на стойността на компанията, така и веригите на доставчиците, дистрибуторите, продавачите на дребно, и на купувачите, когато те са други предприятия.

Системата на стойността помага да разберем възможностите за постигане на ценово конкурентно предимство. Тъй като цената се явява сума от разходите за изпълнение на всички дейности от системата на стойността, ценовото предимство може да се търси във всяка дейност. Почти винаги мениджърите насочват вниманието си върху производствените разходи за да намалят разходите, а от там и цените на своите продукти. Ценовото предимство, обаче може, и трябва да се постигне от цялата вери-

га на стойността – чрез по-евтино производство, по-евтин маркетинг, по-евтина дистрибуция и обслужване. От друга страна системата на стойността показва и как може да се постигне диференциращо предимство. За да създаде то, компанията и нейните партньори трябва да осъществяват дейностите от системата на стойността по различен начин от този на конкурентните бизнес организации.

Изграждането на конкурентни предимства изисква познаване както на факторите, които влияят върху формирането на конкурентни предимства, така и на източниците на конкурентни предимства. Факторите на конкурентните предимства са две групи: външни и вътрешни. Към външните се отнасят:

- равнището на конкурентоспособност на страната, отрасъла и региона, в който оперира предприятието;

- държавната подкрепа на бизнеса;
- държавната подкрепа на науката и иновационната дейност;
- наличието на достъпни и евтини природни ресурси;
- климатичните особености и географското положение на страната и региона;
- равнището на конкуренция във всички области на дейността в страната.

Вътрешните фактори са:

- производствената структура на предприятието;
- мисията на фирмата;
- организационно-управленската структура на предприятието;
- персонала на предприятието;
- доставчиците на предприятието;
- достъпа на предприятието до нови ресурси и нови технологии;
- финансовата устойчивост на предприятието и др.

Източниците на конкурентни предимства са тези фактори, които обезпечават или могат да обезпечат превъзходство на предприятието в конкурентната борба. Източниците на конкурентни предимства не са постоянни, те се променят при промяната във външната или вътрешнофирмената среда. Като източници на конкурентни предимства могат да се посочат: използването на евтини ресурси; вертикалната интеграция; натрупаният опит; степента на използване на производствената мощност; директният маркетинг; контролът върху ключови ресурси; производствените технологии; опростеният дизайн; икономииите от мащаба; репутацията на предприятието; уникалното обслужване; своевременната доставка; надеждността и безопасността; намаляването на потребителските разходи при използване на продукта; уникалните качества на продукта и др.

2.3. Конкурентни стратегии – същност и видове

В сферата на икономиката нито един производител не може да достигне абсолютно превъзходство над своите конкуренти по всички търговски характеристики на

продукцията и по всички показатели, характеризиращи неговата стопанска дейност. За да успее, на предприятието му е необходима стратегия на конкурентно поведение, която предвижда възможните изменения в пазарната ситуация и която по най-добър начин използва едни или други предимства пред неговите конкуренти. Това по правило се предшества от сериозна и трудоемка аналитична работа. Може да се отбележи, че между конкурентните предимства и конкурентната стратегия съществува тясна и взаимна връзка – конкурентните предимства съставят основата на конкурентната стратегия на предприятието, а правилно разработената и проведена конкурентна стратегия изгражда и укрепва фирмените конкурентни предимства.

Най-общо стратегията е дългосрочен план за действия, насочен към постигане на определена цел. От гледната точка на предприятието стратегиите биват две големи групи: функционални и конкурентни. Първите са свързани с основните икономически функции, които изпълнява предприятието: маркетинг (маркетингова стратегия), финанси (финансова стратегия), инвестиции (инвестиционна стратегия), иновации (иновационна стратегия) и т.н. За разлика от тях, конкурентните стратегии са свързани с цялостната дейност на предприятието. Основната им цел е създаването на потенциал за успешно съревнование с конкурентите. Пътят за нейното реализиране минава през създаването на подходящи конкурентни предимства.

Конкурентната стратегия показва как предприятието ще се конкурира на конкретния целеви пазар, какви методи на конкурентна борба ще използва, на какви типове конкурентни предимства ще се опира. Затова тази стратегия се нарича още стратегия на конкуренция. Конкурентните стратегии трябва да обезпечават постигане на стабилни конкурентни предимства на предприятието.

Предприятията обикновено разработват и реализират няколко конкурентни стратегии (Шестопал, & др., 2013, стр. 146-148).

Стратегия на ниските цени.

Условия на приложение: висок пазарен дял, евтини ресурси, ценова конкуренция с еластично търсене, стандартизирани продукти.

Изисквания към производството и управлението: високо равнище на технологичната подготовка на производството, механизация и автоматизация на трудоемките процеси, ресурсоспестяващи технологии, строг контрол на себестойността, интензивно използване на персонала, добре организирани маркетинг и система за реализиране на продукцията.

Рискови фактори: технологични иновации, копиране на продукта от страна на конкурентите, изменение на потребителските предпочитания, поява на нови продукти.

Предимства: допълнителен ръст на обема на производството и получаване на свръхпечалба за сметка на повишаване на пазарния дял, високи бариери за навлизане в отрасъла, наличие на резерви за закупуване на суровини и полуфабрикати, възможности за маневриране с цените, изместване на продуктите-заместители за сметка на по-ниските цени, създаване на имидж на надеждно предприятие.

Стратегия на диференциация.

Условия на приложение: отличителните особености на продукта имат особена ценност на пазара, потребителите са настроени да придобиват разнообразни продукти, неценова конкуренция, малък брой предприятия, които използват стратегията на диференциация.

Изисквания към производството и управлението: лесно пенасройване на производството, високо равнище на автоматизация на конструкторската подготовка, високо равнище на научноизследователската и развойна дейност и наличие на опитно производство, мощна маркетингова система и наличие на собствена мрежа за пласмент на продукцията.

Рискови фактори: високи начални цени, възможност за загуба на ефекта на диференциацията от страна на потребителя (във връзка с прекомерното разнообразие), имитация на параметрите на продукта-лидер от страна на конкурентите.

Предимства: допълнителен ръст в обема на продажбите и печалбата за сметка на превъзходството в областта на технологиите, предоставяне на потребителите на широк избор от продукти, наличие на резерви за повишаване на цените на суровините и полуфабрикатите, изместване на продуктите-заместители по пътя на укрепване на връзките с потребителите, създаване на имидж на добросъвестен и надежден партньор, загрижен за потребителските нужди.

Иновационна стратегия.

Условия на приложение: отсъствие на аналогична продукция, наличие на потенциално търсене на нови продукти, наличие на големи предприятия, готови да поддържат производството.

Изисквания към производството и управлението: висока научно-техническа квалификация на персонала, рискована организация на бизнеса и рационална система на управление на предприятието.

Рискови фактори: големи обеми на финансиране, високи разходи на началния етап на производството, незаконно копиране на продукта, висок риск от фалит.

Предимства: получаване на свръхпечалба, блокиране на входа на отрасъла за сметка на монопола на иновацията, липса на продукти-заместители, създаване на имидж на новатор.

Стратегия на оперативно реагиране на потребностите на пазара.

Условия на приложение: нееластично търсене, не високи бариери на входа и изхода на пазара, не голям брой конкуренти, нестабилност на пазара.

Изисквания към производството и управлението: не голямо гъвкаво специализирано предприятие с висока степен на диференциация, мобилен персонал, маркетингов отдел, ориентиран на високорентабилни краткосрочни проекти.

Рискови фактори: значителни специфични разходи, липса на дългосрочни перспективи в други видове бизнеси, наличие на дестабилизиращи фактори на външната среда, липса на гаранции за получаване на печалба и висок риск от фалит.

Предимства: получаване на свръхпечалба за сметка на продажба на дефицитна продукция на висока цена, повишено търсене, малък брой продукти-заместители, висок имидж на предприятие-новатор.

Няма нито една стратегия, която да е оптимална за всички конкуренти в даден бизнес. Всяка компания трябва да определи какво я прави значима в светлината на нейните позиции, цели, възможности и ресурси. Успешна е тази конкурентна стратегия, която отговаря на силните страни на предприятието и води до формиране на конкурентни предимства с ключово значение за потребителите. Когато тази стратегия не може да бъде реализирана от конкурентите, тъй като тя се базира на характеристики, които се явяват слаби страни за тях, тя придобива и определена степен на устойчивост, т.е. води до дългосрочен пазарен успех.

2.4. Конкурентни стратегии в различни типове пазари

В стоковото производство връзката между производството и потреблението се осъществява от пазара, който чрез механизма на търсенето и предлагането обезпечава осъществяването на тази връзка. Пазарът има две страни:

- купувачи, които търсят блага с цел удовлетворяване на потребностите си;
- продавачи (производители), които, разполагайки с ограничени ресурси, предлагат блага с цел получаване на печалба.

Ако пазарът се разглежда от страната на предлагането, може да се използва потящото понятие “отрасъл”. **Отрасълът** е съвкупност от фирми, които продават едни и същи или подобни продукти.

Във всеки отрасъл съотношението между петте конкурентни сили (по Портър) е различно, което определя привлекателността на отрасъла, интензивността на конкуренцията, както и печалбата на участниците в него. М. Портър (Портър, 2010, стр. 235-347) класифицира конкурентните стратегии според особеностите на отраслите: фрагментирани, възникващи, отрасли в етап на индустриална зрялост, западащи, глобални индустрии.

При **фрагментираните** отрасли нивото на концентрация е ниско и никой от участниците в него не може да влияе върху поведението на другите участници и да диктува цените. Барьерите на входа и изхода на тези отрасли обикновено са ниски, а участниците в него не могат да реализират икономии от мащаба. В тези отрасли процесите трудно се поддават на автоматизиране и механизизиране и тяхното осъществяване изисква значителен човешки ресурс. Според Портър във фрагментираните отрасли успешно могат да се приложат стратегиите за:

- специализация (продуктова или по тип клиенти);
- фокусиране в определен географски регион, при което компанията търси доминиращо присъствие на локалните пазари;

- вертикална интеграция, при която се постига по-голяма полезност на продукта за потребителя;
- изграждане на мрежа от производствени или търговски обекти, при което се постигат ниски разходи и висока ефективност на операциите;
- стратегии от типа „най-нужното“, при които предприятието се стреми да отбягва всички неотложни разходи, да минимизира управленските си разходи, да използва евтини ресурси, строго да контролира своя бюджет и т.н.

Възникващи отрасли са тези, които се намират в началото на своя жизнен цикъл и притежават голям потенциал за растеж. Барьерите за навлизане в отрасъла най-често са ниски, а фирмите не разполагат с достатъчно информация за своите конкуренти. Липсват отработени производствени технологии, конкуренцията е слаба, налице са трудности с финансирането на дейността и изборът на стратегия се усложнява от неопределеността на средата, която е източник на риск. Успешни стратегии в този тип отрасли могат да бъдат изграждането на бариери пред навлизането на нови конкуренти, търсенето на нови групи клиенти или ново групиране на съществуващите, навлизането на нови географски пазари и нови приложения на съществуващия продукт, ценови стратегии за привличане на ценово чувствителните клиенти, както и стратегии, насочени към изграждане на потребителска лоялност.

Отраслите в етап на индустриална зрялост се характеризират със забавени темпове в растежа на потребителското търсене, което усилва конкуренцията и особено ценовата конкуренция, клиентите стават все по-добре осведомени, по-взискателни и ценово чувствителни, нарастват излишните производствени мощности, компаниите се фокусират върху намаляване на разходите и обслужване на клиентите и др. Предприятията, опериращи в тези отрасли, могат да вземат различни стратегически решения – да излязат на международните пазари, където все още съществува потенциал за растеж, да обновят своите процеси и да намалят разходите, да концентрират своите ресурси върху продукти, които имат голям марж на печалбата или са най-силно конкурентоспособни, да увеличат своите продажби чрез включване на допълнителни услуги, свързани с продукта, да изкупят конкурентни компании и др.

Западащите отрасли се отличават с намаляващи продажби, независимо от причината за това – навлизане на продукти заместители, промени в потребностите на потребителите, влошаване на демографските характеристики и др. При тази ситуация могат да се прилагат различни стратегически подходи: ранна продажба на бизнеса (още в началото на спада); стратегия на жътвата, която издава намерение за излизане от отрасъла – силно ограничаване на инвестициите, свиване на разходите, ограничаване на асортимента и др.; нишови стратегии и др.

За **глобалните** индустрии границите нямат значение. Подходящи стратегии в тези отрасли са: глобална конкуренция на широк фронт – стратегията е насочена към конкуриране в световен мащаб с пълна продуктова листа и разположение на производствени мощности в много страни; стратегия на глобален фокус – изразява се в

идентифицируеми пазарни сегменти навсякъде по света; национално фокусирана стратегия – при този вариант фирмата търси важни пазарни и клиентски различия във всяка отделно взета страна.

2.5. Конкуrentни стратегии в зависимост от конкурентната позиция на МСП

Конкуrentната стратегия трябва да отчита конкурентната позиция на предприятието. При лидерите и доминиращите фирми основният стратегически въпрос е как да съхранят постигнатото и да останат лидери и доминиращи в отрасъла. За тези фирми са възможни поне три конкурентни стратегии (Димитрова, & др., 2016, стр. 149-150; Паунов, 1997, стр. 74; Kotler, 1984; Porter, 1985): стратегия на защитното поведение; стратегия на поддържане; стратегия на конкурентен тормоз.

При стратегията на защитното поведение компанията иновира във всички направления на своята дейност и се стреми да държи конкурентите в непрекъснато напрежение и да поддържа у тях несигурност и колебливо поведение.

Стратегията на поддържане цели ограничаване достъпа на нови предприятия в отрасъла чрез: поддържане на високи разходи за реклама, следпродажбен сервиз и производствени мощности; увеличаване на разходите за мигриране на доставчиците и клиентите към други клиенти и доставчици; поддържане на добро съотношение „качество – цена“ на своите продукти; сключване на дългосрочни договори с най-добрите доставчици и клиенти; повишаване на равнището на сервизното обслужване и др.

Стратегията на конкурентния тормоз цели демонстриране на превъзходство над останалите пазарни участници и непрекъснато напомняне кой е отрасловия лидер. Това се постига чрез незабавен отговор на всеки опит за намаляване на цените от страна на конкурентите; провеждане на високобюджетни и широкомащабни рекламни кампании при всеки опит на конкурентите да увеличат пазарните си дялове; предлагане на по-изгодни условия на „ухажвани“ от конкурентите клиенти; натиск над дистрибуторите да не работят с продукция на определени конкуренти и др.

Догонващите фирми заемат по-слаби позиции от тези на лидерите в отрасъла. Обикновено те могат да избират от няколко възможни стратегии:

- Стратегия на вакантната ниша. Целта на тази стратегия е задоволяване на потребности, които отрасловите лидери са подценили или пропуснали. Освободената от големите играчи пазарна ниша кореспондира със специфичните способности и умения на догонващата фирма, притежава потенциал за растеж и осигурява нужната ѝ рентабилност.

- Специализираща стратегия. Използващите тази стратегия догонващи фирми насочват усилията си към предварително подбрани пазарни сегменти, като акценти-

рат само върху диференциращи параметри на продукта или пазара, на основата на които изграждат високо оценявани от потребителите умения и компетенции.

- Стратегия „нашето е по-добро“. В основата на тази стратегия е комбинацията от фокус и диференциация, базирана на качеството.

- Стратегия на групата. Фирмата използва своите позиции, за да расте за сметка на по-малките – или чрез директно отнемане на пазарен дял, или чрез тяхното закупуване.

- Стратегия „доволен последовател“. Прилага се от тези фирми, които предпочитат отбраната пред нападението.

- Стратегия на различността. Акцентира върху различността по отношение на обслужването на клиенти; практиките на продажби; провеждането на рекламни кампании и др.

Западащите фирми могат да избират между няколко възможни стратегически подхода на поведение:

- Растеж и изграждане. Прилага се от фирми, които разполагат с достатъчно ресурси и акцентират върху нискоразходното производство или диференциацията.

- Задържане и запазване. Този стратегически подход цели запазване на постигнатите пазарен дял, обем продажби, рентабилност и др.

- Стратегия на отказването. Това всъщност е напускане на бизнеса или чрез продаване на компанията, или чрез закриване на операциите, ако намирането на купувач на активите се окаже невъзможно.

- Стратегия на „жътвата“. Тя включва преустановяване на реинвестирането в бизнеса, максимизиране на печалбата в краткосрочен план и ориентация към напускане на бизнеса.

III. Ключови думи

- конкурентоспособност;
- конкурентни предимства;
- конкурентни слабости;
- диференциране;
- фокусиране;
- фактори на конкурентни предимства;
- източници на конкурентни предимства;
- конкурентна стратегия;
- фрагментирани отрасли;
- възникващи отрасли;
- западащи отрасли;
- конкурентна позиция.

IV. Резюме на темата

Конкурентната способност на предприятието е резултат от притежаването и реализирането на конкурентни предимства. Конкурентните предимства са тези характеристики на предприятието, свойства на стоката или марката, които създават на предприятието известно превъзходство над главните конкуренти. Тези атрибути, или характеристики, могат да бъдат различни. Те могат да се отнасят както към самия продукт и допълнителните услуги, съпровождащи базовия продукт, така и към формите на организация на производството, пласмента или продажбата, явяващи се специфични за стоката или предприятието. Към ключовите категории следва да се отнесат и конкурентните слабости, доколкото конкурентоспособността на всеки обект или субект се определя не само от конкурентните предимства, но и слабости.

За да бъде конкурентоспособно, предприятието трябва да притежава определени предимства пред останалите участници в отрасъла (пазара). Конкурентните предимства обаче не са даденост. Те трябва непрекъснато да се изграждат и поддържат. Предприятието може да изгражда своите конкурентни предимства въз основа на диференциацията, фокусирането или въз основа на по-ниските разходи. Изграждането на конкурентни предимства изисква познаване както на факторите, които влияят върху формирането на конкурентни предимства, така и на източниците на конкурентни предимства.

В сферата на икономиката нито един производител не може да достигне абсолютно превъзходство над своите конкуренти по всички търговски характеристики на продукцията и по всички показатели, характеризиращи неговата стопанска дейност. За да успее, на предприятието му е необходима стратегия на конкурентно поведение, която предвижда възможните изменения в пазарната ситуация и която по най-добър начин използва едни или други предимства пред неговите конкуренти.

Конкурентната стратегия показва как предприятието ще се конкурира на конкретния целеви пазар, какви методи на конкурентна борба ще използва, на какви типове конкурентни предимства ще се опира. Затова тази стратегия се нарича още стратегия на конкуренция. Конкурентните стратегии трябва да обезпечават постигане на стабилни конкурентни предимства на предприятието.

V. Препоръчана литература

- Варамезов, Л., & др. (2015). *Икономика на предприятието*. Велико Търново: Фабер.
- Ненов, Т., & Минков, Ил. (2015). *Управление на конкурентоспособността и растежа*. Варна: Наука и икономика.
- Велев, М. (2004). *Оценка и анализ на фирмената конкурентоспособност*. София: Софттрейд.

- Лифиц, И. (2007). *Конкурентоспособность товаров и услуг*. Москва: Высшее образование.
- Рибов, М. (2003). *Управление на конкурентоспособността в туризма*. София: Тракия М.
- Философова, Т., & Быков, В. (2007). *Конкуренция и конкурентоспособность*. Москва: Юнити-Дана.
- Олехнович, Г. (2005). *Конкурентные стратегии на мировых рынках*. Москва: Издательство деловой и учебной литературы.
- Мазилкина, Е., Паничкина, Т. (2007). *Управление конкурентоспособностью*. Москва: Омега-Л.
- Философова, Т., & Быков, В. (2008). *Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность*. Москва: Юнити-Дана.
- Савельева, Н. (2009). *Управление конкурентоспособностью фирмы*. Ростов-на-Дону: Феникс.
- Шестопал, Ю., & др. (2013). *Стратегический менеджмент*. Москва.
- Портър, М. (2010). *Конкурентна стратегия. Техники за анализ на индустрии и конкуренции*. София: Класика и стил.
- Димитрова, В., Желязкова, Д., & Христова, Ю. (2016). *Конкуренция и конкурентоспособност* (учебно помагало). Варна: Наука и икономика.
- Паунов, М. (1997). *Стратегии на бизнеса* (второ издание). София: УИ Стопанство.
- Kotler F. (1984). *Marketing Management*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Porter M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. Какво представлява конкурентното предимство?
2. Има ли разлика между конкурентните предимства на предприятието и конкурентните предимства на продукта?
3. Посочете примери за конкурентни предимства!
4. Кои конкурентни предимства са устойчиви?
5. Кои конкурентни предимства са от висок порядък?
6. Какво представлява конкурентната стратегия?
7. Въз основа на какво предприятието може да изгради конкурентни предимства?
8. Кои са факторите на конкурентни предимства?
9. Кои стратегии са подходящи в западащите отрасли?
10. Кои стратегии са подходящи във възникващите отрасли?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

Задание 1. Новосъздадено предприятие за производство на минерална вода трябва да формулира своята конкурентна стратегия. Първоначално продукцията ще бъде продавана само в България, под търговската марка „Здраве“. Характеристиките на продукта са уникални – водата е с много ниска минерализация и състав, правещ я идеален избор за хора със стомашно-чревни проблеми. Производственият капацитет на предприятието е малък, а себестойността на продукцията е на средни за отрасъла нива.

Каква според Вас е най-подходящата конкурентна стратегия за предприятието? Обосновете своя избор.

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. Кои от посочените конкурентни предимства могат да бъдат определени като устойчиви?
 - ниски производствени разходи;
 - утвърдена търговска марка;
 - патентовани технологии;
 - държавна подкрепа;
 - всички посочени.
2. Според характера на динамиката си конкурентните предимства са:
 - дългосрочни;
 - устойчиви;
 - ценови;
 - уникални;
 - средносрочни;
 - неценови;
 - краткосрочни;
 - имитируеми.
3. Кои от посочените стратегии не са конкурентни:
 - продуктова;
 - диференциация;
 - финансова;
 - производствена;
 - кадрова.

4. Изграждането на конкурентни предимства на база ниски разходи е успешно, когато:
- потребителите са с високи доходи;
 - продуктът е стандартизиран;
 - предприятието има голям пазарен дял;
 - налице са възможности за продуктова диференциация;
 - предприятието е ново в индустрията.
5. Изграждането на конкурентно предимство въз основа на фокусирането може да бъде:
- разходно;
 - диференциращо;
 - стратегическо;
 - оперативно;
 - селективно.
6. Изграждането на конкурентно предимство въз основа на фокусирането е когато предприятието:
- произвежда продукти с качества и характеристики, които ги отличават от останалите на пазара;
 - се стреми да продава своите продукти на цени, които са по-ниски от тези на конкурентите;
 - се фокусира върху малък пазарен сегмент, който не представлява интерес за големите компании в индустрията.
7. Кой от посочените фактори на конкурентни предимства не е външен:
- държавната подкрепа на бизнеса;
 - мисията на фирмата;
 - климатичните особености и географското разположение на страната;
 - равнището на конкуренция;
 - наличието на достъпни и евтини ресурси.
8. При фрагментираните отрасли:
- нивото на конкуренция е високо;
 - бариерите на входа и изхода са ниски;
 - участниците не могат да реализират икономии от мащаба;
 - имат голям потенциал за растеж;
 - намират се в началото на своя жизнен цикъл.

ТЕМА III

ТЕХНОЛОГИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА МСП

I. Въведение в учебната тема

Учебната тема „**Технология на управлението на конкурентоспособността на МСП**” цели получаване на познания относно същността на системата за управление на конкурентоспособността; нейните цели; методиката на оценка на конкурентоспособността; начините на разработване и реализация на конкурентна стратегия; технологията на контрола на нейното изпълнение.

След нейното усвояване обучаемите ще могат:

- да опишат системата за управление на конкурентоспособността;
- да идентифицират основните критерии на конкурентоспособността;
- да изградят и прилагат методика за оценка на конкурентоспособността;
- да опишат технологията на разработване и реализация на конкурентната стратегия;
- да опишат технологията на контрола върху изпълнението на конкурентната стратегия.

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Определяне на целите на управлението на конкурентоспособността.
2. Анализ и оценка на конкурентоспособността.
3. Определяне на ключовите източници за формиране на конкурентни предимства.
4. Разработване и реализация на конкурентна стратегия.
5. Контрол върху изпълнението на стратегията.

II. Съдържание на темата

3.1. Определяне на целите на управлението на конкурентоспособността

При управлението на конкурентоспособността е необходимо да се приложи системният подход. Той се състои в разглеждането на обекта като многокомпонентна система, представляваща съвкупност от взаимосвързани и взаимодействащи си елементи, внасящи своя принос и влияещи на резултата от функционирането и използването на обекта. Системният подход предполага представяне на процеса на управление на фирмената конкурентоспособност като система.

Системата е съвкупност от елементи, свързани и намиращи се в определени отношения помежду си, образуващи определена цялостност (единство). При това можем да кажем, че всеки елемент, влизащ в системата, може да се разглежда като система, състоящ се от елементи от друг тип. Взаимовръзките между елементите на системата могат да се променят във времето. Системата притежава качества, които отсъстват при нейните компоненти. Отделянето на системата от реалната действителност е винаги субективно, тъй като всяка система си взаимодейства с обкръжаващата я външна среда.

Системата за управление на фирмената конкурентоспособност е:

- открита (система, взаимодействаща си с външната среда с преки и обратни връзки);
- изкуствена (тя е резултат от дейността на човека, насочена към усъвършенстване процеса на управление на фирмената конкурентоспособност);
- реална (включва обекти, състоящи се от материални елементи);
- сложна (състояща се от голям брой взаимосвързани и взаимодействащи помежду си елементи, всеки от които може да бъде представен като система);
- активна (способна да противостои на смущенията на външната среда и да ѝ оказва въздействие);
- постоянна (доколкото въпросите за формирането на фирмената конкурентоспособност не могат да се решават епизодично; това трябва да е постоянно функциониращ процес);
- динамична (предполагаща изменения на нейните свойства под влияние на динамиката на външната и вътрешната среда).

Целеполагането е необходима основа за създаване и обезпечаване последващото функциониране на всяка система на управление, вкл. и на системата за управление на конкурентоспособността. Целта може да се определи като крайни икономически, финансови и други резултати от дейността на предприятието, които то планира да получи към предварително определен момент. Първични са икономическите резултати (цели), а вторични – финансовите. В този смисъл целите са задължение на фирме-

ния мениджмънт да постигне дадени резултати в определено време. При разработване на системата за управление на конкурентоспособността целите следва да бъдат:

- реално достижими; установими към определен момент;
- еднозначно разбираеми за всеки изпълнител;
- непротиворечиви;
- изразими количествено (при отсъствие на количествена оценка целта се превръща в лозунг);
- детайлизирани за отделните звена на предприятието (целта на звеното трябва допринася за постигане на общите цели, а не да влиза в противоречие със целите на други звена и с общата цел).

Целите на управлението на фирмената конкурентоспособност могат да бъдат:

- укрепване на конкурентните позиции на завоюваните пазарни сегменти;
- излизане на нови пазари;
- излизане на международни пазари;
- превръщане в глобална компания;
- поддържане на съществуващото равнище на конкурентоспособност;
- повишаване на конкурентоспособността на продукта и др.

3.2. Анализ и оценка на конкурентоспособността

За да се управлява успешно, конкурентоспособността трябва да се анализира, измери и оцени количествено. Анализът и оценката на конкурентоспособността са нужни както за констатиране на положението, в което се намира в момента стопанския субект, така и, което е по-важно, за управление на различните ѝ параметри с цел достигане на по-висока конкурентна способност. Анализът и оценката на фирмената конкурентоспособност предполагат обективно разкриване на факторите и характера на тяхното влияние, което ще позволи да се определят силните и слабите страни на предприятието, да се набележат и реализират мерки за повишаване на конкурентоспособността. Разбира се, анализът и оценката на фирмената конкурентоспособност не трябва да се провеждат само при възникване на проблемни ситуации, а периодично. Така приемането на превантивни мерки на основата на появата на сигнали за потенциално намаляване на конкурентоспособността ще се окаже по-ефективно, отколкото опитите да се повиши нейното реално ниско равнище.

Оценката е основен етап от цялостния процес на управление на фирмената конкурентоспособност. Тя е източник на ценна информация за настоящото и бъдещо състояние на предприятието, за силните и слабите му страни, а също така е и отправна точка за набелязване на мероприятия за повишаване на фирмената конкурентоспособност. В крайна сметка оценката представлява практическата реализация на теорията за конкурентоспособността. Нивото на фирмената конкурентоспособност се оценява чрез специално разработени за целта методики.

Методиката за оценка на фирмената конкурентоспособност включва в себе си терминологичен апарат; основни принципи и методически положения; етапи; съвкупност от способности за изследване на конкурентната позиция на предприятието и факторите, които го обуславят.

Основната цел на методиката е да се направи реална оценка както на моментната конкурентоспособност на изследваното предприятие, така и на нейната устойчивост във времето. За постигането на тази цел е необходимо да се решат редица задачи:

- да се разкрият вътрешните и външните фактори, оказващи влияние върху конкурентоспособността на предприятието;
- да се определи характерът на влияние на факторите;
- да се определят основните критерии и показатели, характеризиращи дадените фактори, въз основа на които ще се прави оценката на конкурентоспособността;
- да се изчислят частните показатели на конкурентоспособността;
- да се определи интегрален показател на фирмената конкурентоспособност;
- на основата на анализа на интегралния и частните показатели на конкурентоспособността да се предложат мерки за управление на конкурентната способност с цел нейното повишаване и др.

Алгоритъмът на оценката на фирмената конкурентоспособност включва следните етапи:

- определяне на целите на оценката на фирмената конкурентоспособност;
- избор на база за сравнение;
- определяне на списък с критерии и показатели за оценка;
- набиране на информация, необходима за оценка на фирмената конкурентоспособност;
- определяне на характеристиките на анализираната фирма и базата за сравнение;
- определяне на балните оценки за всеки от изчислените показатели;
- определяне на тегловни коефициенти;
- оценка на критериите на конкурентоспособността;
- изчисляване на интегрална оценка на равнището на конкурентоспособността.

Определяне на целите на оценката на фирмената конкурентоспособност.

Целите на оценката на равнището на фирмена конкурентоспособност зависят от субекта на оценката, т.е. от този, който оценява или по чиято инициатива се прави оценката. Този субект може да бъде самата фирма, отраслови асоциации, инвеститори, доставчици, посредници, потребители, органи на държавната или местната власт и др.

Цели на оценката могат да бъдат:

- определяне на приоритетните предприятия за получаване на държавни субсидии, заеми, кредити и пр.;

- изучаване на тенденциите в развитието на фирмата и изработване на стратегически направления за по-нататъшното ѝ функциониране;
- определяне на конкурентните предимства и слабости и разработване на програма за повишаване равнището на фирмената конкурентоспособност;
- укрепване на конкурентните позиции на фирмата на завоюваните пазарни сегменти;
- разработване на стратегии и тактики на конкурентна борба;
- определяне на възможностите за реализиране на експортно-ориентирани и глобални стратегии и др.

Избор на база за сравнение. От избора на база за сравнение в значителна степен зависи коректността на резултатите от оценката на конкурентоспособността и съответно обосноваването на предприетите последващи решения. В качеството на база за сравнение може да се използва най-добрата фирма на същия пазар, на който оперира оценяваната. База за сравнение може да бъде и т.нар. “хипотетична фирма”, която интегрира в себе си най-високите значения на всеки от показателите за оценка. Оценката може да се проведе и в динамика. В този случай в качеството на база за сравнение може да се използва оценяваната фирма в предходни периоди. При оценка на равнището на бъдещата конкурентоспособност в качеството на база за сравнение се използват показателите на фирмата в настоящия момент, а бъдещата величина на показателите се прогнозира в зависимост от разработените мероприятия, насочени към укрепване на конкурентните предимства и преодоляване на конкурентните слабости. Изборът на база за сравнение зависи от поставената цел на оценката на конкурентоспособността. Предприятието, което се приема за база за сравнение, трябва да оперира на същия пазар (пазарен сегмент), на който оперира и оценяваното предприятие. Безсмислено е да се сравняват стопански субекти, които реализират, макар и аналогична продукция, на различни потребители. Предприятието–база трябва да произвежда и реализира продукт, който е конкурент на продукта на оценяваното предприятие. Този продукт в повечето случаи е аналогичен (сходен), но понякога може да бъде продукт-заместител. Не е целесъобразно да се сравняват предприятия с огромни разлики в размера и/или реализираните обеми продукция. С други думи, предприятието – база трябва да има размер и мащаб на производство, близки с тези на оценяваното предприятие. Несериозно и безполезно е да правят изводи за равнището на конкурентоспособността на голямо мебелно предприятие, ако то се съпоставя, например, с предприятието на индивидуален производител (занаятчия мебелист). Разбира се, възможни са и изключения от това правило, но те трябва да бъдат солидно обосновани.

Определяне на списък с критерии и показатели за оценка. В зависимост от целите на оценката могат да се използват различни критерии, като: конкурентоспособност на предлаганата продукция; производителност на труда; финансови резултати; растеж; иновативност; производствена и маркетингова гъвкавост; адаптивност към пазара.

При определяне на показателите, въз основа на които ще се прави оценка на конкурентоспособността, трябва да се спазват следните изисквания:

- броят на показателите трябва да бъде минимален, но достатъчен за пълна, достоверна и точна оценка;
- да се използват предимно количествени показатели за оценка;
- показателите за оценка не трябва да се дублират един друг;
- оценката трябва да се прави регулярно, през определен интервал от време;
- субективизмът при подбора на показателите за оценка и установяването на относителното им тегло на важност трябва да бъде минимален.

Набиране на информация, необходима за оценка на фирмената конкурентоспособност. Обикновено набирането на информация става по два основни начина: от счетоводните и статистическите данни на предприятията (набраната информация е в различни мерни единици, в зависимост от оценявания показател); чрез извършване на анкетно проучване на мнението на ръководители или експерти на предприятията (за целта се разработва специална карта, в която мениджърите дават своето мнение за равнището на тяхното предприятие по всеки от показателите - за част от показателите те посочват абсолютната им стойност, а равнището на другите определят с бална оценка).

Определяне на характеристиките на анализираната фирма и базата за сравнение. След формирането на списъка с използваните за оценката показатели следва тяхното количествено измерване за анализираната фирма и избраната база за сравнение. Една част от показателите получават своите стойности директно, а други се нуждаят от изчисляване. Например, пряко получават своите абсолютни стойности показатели като цена на продуктите; брой на въведените в производство и продажба нови продукти; брой на реализираните организационно-управленски иновации; средно време за разработване, производство и въвеждане на пазара на нов продукт; средно време за разработване, производство и въвеждане на пазара на модифициран продукт и др. Изчисляват се показатели като: относително възприемано качество на продуктите; производителност на труда; коефициент на рентабилност на собствения капитал; коефициент на ликвидност; коефициент на финансова автономност; нарастване на обема на продажбите (приходите); нарастване на относителния пазарен дял спрямо основния (най-големия) конкурент; нарастване на стойността на дълготрайните активи; нарастване на броя на персонала и др.

Определяне на балните оценки за всеки от изчислените показатели. Изчислените значения на показателите са в различни мерни единици. Тези от тях, които са определени на основата на информация от счетоводни и статистически данни са във вид на легова стойност, коефициенти или проценти, а анкетните данни са в бални оценки или брой. За да се осигури съизмеримост между тях, всички данни трябва да бъдат превърнати в бални оценки.

Определяне на тегловни коефициенти. На този етап се определят тегловни коефициенти на всички критерии за конкурентоспособност на предприятието, както и тегловни коефициенти на отделните показатели за оценка на самите критерии. Тегловните коефициенти на критериите (показателите) показват различното относително значение на всеки отделен критерий (показател) за величината на фирмената конкурентоспособност. Определянето на коефициентите на значимост може да стане по три начина: по експертен път; чрез проучване мнението на анкетирания мениджъри; в резултат на емпирични изследвания. Независимо по кой от тези начини ще бъдат определени тегловните коефициенти, при тяхното количество измерване трябва да се има предвид следното: сумарната величина на коефициентите на значимост на всички критерии (показатели) трябва да е 1.

Оценка на критериите на конкурентоспособността. На този етап се прави оценка на всеки от избраните критерии на конкурентоспособността, напр. продуктова конкурентоспособност, растеж, производителност на труда, иновативност, адаптивност към пазара и др. въз основа на показателите, които ги характеризират. Например, критерият продуктова конкурентоспособност се оценява по показателите цена на продукта и относително възприемано качество; критерият растеж – въз основа на показатели като нарастване броя на персонала, нарастване на приходите от продажби, нарастване на пазарния дял и др.

Изчисляване на интегрална оценка на равнището на конкурентоспособността. След като се оценят критериите, се изчислява интегралната оценка за равнището на конкурентоспособността на предприятието. При това, колкото е по-висока оценката, толкова е по-висока неговата конкурентоспособност и обратно.

3.3. Определяне на ключовите източници за формиране на конкурентни предимства

Предприятията получават конкурентно предимство, като развиват нови начини за извършване на дейностите, въвеждат нови технологии или компоненти на производството, използват евтини ресурси, изграждат добра репутация в обществото и т.н. С други думи, източниците на конкурентни предимства са различни. Така например, японската компания Макита се превърна в лидер в производството на електрически инструменти чрез използването на нови, по-евтини материали и продажбата на стандартни модели инструменти, произведени в един единствен завод в света. Швейцарски фирми, произвеждащи шоколад, постигат световно признание като първите, които въвеждат редица нови рецепти (включително шоколадов крем) и прилагат нови технологии (например, непрекъснато смесване на шоколадовата маса), за подобряване на качеството на готовата продукция.

Според М. Портър ключовите източници на конкурентни предимства са лидерството в разходите, диференциацията и фокусирането.

При лидерството в разходите основното конкурентно предимство на предприятието е ниската себестойност на продукцията. То дава възможност за продажба на продукцията на цени, които са по-ниски от тези на конкурентите, или за постигането на по-голям марж на печалбата.

Лидерството в разходите предполага тотален контрол над разходите (особено постоянните), инвестициите, производителността на труда. Необходими са също така значителни по обем инвестиции в голям производствен капацитет, необходим за постигането на висока ефективност на производството и реализирането на икономии от мащаба. Това обаче се отразява негативно на гъвкавостта на предприятието. Ето защо при поява на нови технологии, компанията трудно може да се приспособи към тях, тъй като това би обезсмислило направените вече инвестиции. Трябва да се отбележи, че за микро- и малките предприятия формирането на конкурентно предимство въз основа на лидерство в разходите е много опасно, тъй като те не могат да реализират икономии от мащаба.

Изграждането на конкурентно предимство въз основа на лидерство в разходите е успешно в случаите, когато:

- потребителите са ценово чувствителни;
- конкуренцията е предимно ценова;
- продуктът е стандартизиран;
- липсват продукти заместители;
- не съществуват големи възможности за продуктова диференциация;
- предприятието има голям пазарен дял;
- предприятието има опит в производството.

При изграждането на конкурентни предимства въз основа на диференциацията идеята е да се произвеждат продукти с качества и характеристики, които да ги отличават от останалите. По този начин те се превръщат в уникални и незаменими за определени целеви потребители. Това от своя страна позволява на предприятието да ги продава на цени, които значително надвишават тези на останалите продукти от същия тип на пазара. Диференциацията може да се базира на характеристики като дизайн, функции, имидж, технологии, обслужване и др. За разлика от изграждането на конкурентни предимства въз основа на разходите при диференциацията инвестициите се насочват приоритетно не към производствен потенциал, а към иновации и маркетинг.

В определени ситуации е възможно предприятието да изгражда конкурентните си предимства едновременно и въз основа на строгия контрол върху разходите, и въз основа на диференциацията. Резултатът е продукт, който едновременно се отличава от останалите и е с по-ниска цена.

При изграждане на конкурентните предимства въз основата на фокусирането предприятието концентрира усилията си върху потребностите на определени пазарни сегменти, чиито специфични желания не са задоволени, или поне не напълно. Факт е, че на всеки пазар съществуват клиенти, чиито потребности се различават от тези на

основната маса потребители. Тяхното задоволяване не е икономически ефективно за големите компании, тъй като обикновено броят на тези потребители е малък. Насочвайки своите усилия към такъв пазарен сегмент, компанията може да отговори по много по-добър начин на специфичните предпочитания на клиентите, които са били пренебрегнати от големите производители. Така се избягва и прякото конфронтиране с големи и мощни конкуренти, тъй като малките пазарни ниши не представляват интерес за тях. Фокусирането може да бъде разходно, когато компанията се насочи към определен пазарен сегмент и се конкурира на него чрез ниска цена, или диференциращо, когато компанията се конкурира на избрания пазарен сегмент чрез диференциация на продукта. Изграждането на конкурентни предимства въз основа на фокусирането е успешно, когато на пазара съществува определена група от хора с незадоволени предпочитания и потребности. Разбира се, броят на тези потенциални клиенти трябва да е достатъчен, за да може фокусираната върху тях компания да реализира определена печалба и рентабилност. Изграждането на конкурентни предимства въз основа на фокусирането идеално подхожда на микро- и малките предприятия, които поради недостиг на ресурси обслужват локалните пазари.

3.4. Разработване и реализация на конкурентна стратегия

Конкурентната стратегия е надежден инструмент в ръцете на мениджърите на предприятието, позволяващ постигането на желаната цел. Необходимо е да се разработи конкурентна стратегия, да се изготви план за нейното изпълнение и да се анализират резултатите от изпълнението на плана. Разработеният план за прилагане на конкурентна стратегия помага на всички служители на предприятието да разберат ясно какви функции трябва да изпълняват, когато работят с всеки сегмент на пазара и как да се държат при определени действия на конкурентите. Общата идея на разработването на конкурентната стратегия е съставяне на програма за действие, която позволява на предприятието да постигне положителен икономически ефект благодарение на по-силната му конкурентна позиция.

При разработване на конкурентна стратегия следва да се спазват няколко основни принципа:

- принцип на приемственост и натрупване;
- принцип на последователност;
- принцип на цикличност.

Приемствеността се състои в това, че преди разработването на стратегията компанията трябва да анализира предишния опит, да разбере какви действия са били полезни в конкурентната борба и да провери тяхната приложимост в настоящия момент. Проучването на миналия опит ще позволи на компанията да избегне старите грешки при разработването на нова стратегия.

Последователността се дължи на зависимостта на всеки един етап от резултатите, получени на предишния етап. Това ще позволи да се избегне несъответствието между конкурентната стратегия и пазарните условия, да не се повтарят грешките, които вече са се случили в миналото, и да се оценят резултатите, получени по време на изпълнението на стратегията.

Цикличният характер на конкурентното стратегическо планиране се изразява във факта, че резултатите от прилагането на конкурентна стратегия трябва да бъдат анализирани и трябва да бъдат взети предвид при последващото разработване на стратегии, тъй като конкурентната стратегия трябва непрекъснато да се адаптира към конкурентна среда.

Конкурентната стратегия е важен инструмент в ръцете на мениджърите, доколкото е насочена към решаване на редица задачи и проблеми, с които се сблъсква предприятието. Първо, наличната информация, получена и структурирана в хода на формиране на стратегията, позволява както на ръководството, така и на персонала на предприятието ясно да видят ситуацията на пазара, реалността на целите и пътищата за тяхното достигане. Второ, утвърдена от ръководството, конкурентната стратегия придобива сила на организационно-разпоредителен документ, т.е. позволява да се концентрират усилията в необходимите направления. Трето, анализирайки своята дейност в минали периоди, предприятието може непрекъснато да подобрява и разширява своята дейност, адекватно да реагира на пазарните изменения, да укрепва своите пазарни позиции и да завоюва нови пазари.

При разработването на конкурентната стратегия е необходимо да се определи фазата на жизнения цикъл на отрасъла, в който оперира предприятието (зараждане, ръст, зрялост, спад), структурата на отрасъла (концентрирана или раздробена), в какво съотношение се намират петте конкурентни сили (по Портьър), какви са мащабите на дейността на предприятието и др. Оценката на положението на предприятието в най-голяма степен зависи, първо, от неговата конкурентна позиция (отраслов лидер, последовател, стремящо се към оцеляване) и, второ, от неговите силни и слаби страни.

Разработването на конкурентната стратегия е по същество намиране на ясна формулировка за начина, по който предприятието ще се конкурира, какви трябва да бъдат неговите цели и какви инструменти и действия ще бъдат необходими постигане на тези цели.

Успехът при избора и реализирането на конкурентната стратегия на предприятието зависи от грамотното стратегическо позициониране на пазара, задълбочена и цялостна оценка на неговата вътрешна и външна среда. Предприятието ще функционира ефективно, ако точно и правилно определи своето място на пазара и избере вярната посока на по-нататъшното си развитие.

Разработването на конкурентната стратегия зависи от размера на предприятието. В повечето микро-, малки и средни предприятия собственикът е "архитект" и ак-

тивно участва в разработването на стратегията. В други предприятия от тази група, като правило, собственикът привлича свои подчинени за разработването на такава стратегия, която ще бъде подкрепена от целия персонал. В повечето големи предприятия се формират екипи, които да разработят конкурентната стратегия.

Разработването и реализацията на конкурентната стратегия се осъществяват по пътя на последователното изпълнение на следните основни етапи:

- 1) Мисия и общокорпоративна стратегия за развитие;
- 2) Формулиране на задачи в конкурентната борба на пазара;
- 3) Събиране и анализ на информация за външната и вътрешната среда на предприятието;
- 4) Избор на конкурентна стратегия;
- 5) Анализ на избраната стратегия;
- 6) Реализация на избраната стратегия;
- 7) Анализ на резултатите от реализацията на стратегията;
- 8) Коригиране на съществуващата стратегия или разработване на нова, по-ефективна стратегия, която ще позволи да се реализират задачите, поставени от общокорпоративната стратегия.

Тъй като разработването и реализирането на конкурентната стратегия засягат различни отдели и звена на предприятието, тези етапи могат да се разпределят в три фази:

- 1) Фаза на подготовка, вкл. етапи 1 и 2;
- 2) Фаза на разработване, вкл. етапи 3, 4 и 5;
- 3) Фаза на реализация, вкл. етапи 6, 7 и 8.

Фазата на подготовка протича в отдела по стратегическо планиране или в съответното функционално звено на предприятието, отговарящо за даденото направление (етап 1). Разработената общокорпоративна стратегия се защитава пред ръководството и собственика на предприятието, които определят окончателно приоритетните задачи в конкурентната борба (етап 2). Предварителните задачи в конкурентната борба на пазара се формулират в съответствие с общите цели и насоки на развитието на предприятието. Необходимо е да се определи характерът на водене на конкурентна борба (агресивна или отбранителна), кой конкурент и на кой пазар може да се „притисне“ и т.н. Подобен подход позволява да се води конкурентна борба глобално чрез локални сблъсъци с конкретни конкуренти. Днес пазарът е глобален, междудържавните граници практически са прозрачни за капитала, стоките, трудовите ресурси. В крайна сметка изменението на ситуацията на един пазар може да окаже влияние върху друг пазар, а съответно и на неговите участници.

Разработването на стратегията се извършва от звената, отговарящи за маркетинга и продажбите. Специалистите от тези звена анализират пазара, като акцентират върху интензивността на конкуренцията на пазара и конкурентната позиция на предприятието (етап 3). Въз основа на анализа се прави избор на подходяща конкурентна

стратегия (етап 4). След това стратегията се анализира от гл.т. на съответствието ѝ на общокорпоративната стратегия и възможностите на предприятието, при което може да се използва SWOT анализ (етап 5). Ако конкурентната стратегия удовлетворява всички изисквания, процесът преминава във фаза на реализация. На тази фаза разработената стратегия се прилага на практика – специалистите по маркетинг и продажби действат на пазара съобразно утвърдената стратегия (етап 6). Планът за реализация на конкурентната стратегия може да включва: резюме; описание и анализ на текущата ситуация на пазара; описание и анализ на конкуренцията на пазара; резултати от минали периоди; постановка на целите и описание на избраната стратегия; оценка на избраната конкурентна стратегия; план за реализация на избраната конкурентна стратегия, който включва количествени цели и комплекс от мероприятия и действия за постигане на поставените цели; бюджет за планирания период.

След края на отчетния период се анализират резултатите, получени по време на изпълнението на конкурентната стратегия и получения ефект (етап 7). Анализирайки дейността си през миналите периоди, предприятието може непрекъснато да подобрява и разширява сферата на своята дейност, да отговаря адекватно на пазарните промени, да засили пазарната си позиция и да завладее нови пазари.

В случай, че конкурентната стратегия се е оказала ефективна и дава положителни резултати за предприятието, то се разглеждат въпросите за нейното коригиране и актуализиране в следващи отчетни периоди. След това се разработва обновен конкурентен план с нови цели (етап 8). Ако конкурентната стратегия се е оказала неуспешна, се определят причините за това и се разработва нова конкурентна стратегия.

3.5. Контрол върху изпълнението на стратегията

Заключителният етап от стратегическото управление на конкурентоспособността е контролът на хода на реализацията на конкурентната стратегия. Контролът е необходим, за да бъдат открити и предотвратени заплахите, свързани с изпълнението на стратегията.

Контролът (от фр. *controle* – проверка) е функция на стратегическия мениджмънт, която включва диагностика на дейността на обекта на управление, оценка на резултатите от реализацията на стратегията и проверка дали състоянието на обекта съответства на зададените цели.

Стратегическият контрол е особен вид контрол, който се изразява в наблюдаване на процеса на стратегическо управление и оценка дали този процес обезпечавя постигането на поставените стратегически цели.

В процеса на контрола се разкриват измененията в ситуацията и се внасят корекции с цел ефективно реализиране на конкурентната стратегия. С помощта на контрола се установява обратна връзка между управляващата и управляваната система, чрез която може да се получи информация за състоянието на обекта на управление.

Основното предназначение на контрола е своевременното откриване на възможните отклонения от зададените стратегически цели, а също и своевременно предприемане на мерки за тяхното ликвидиране.

Системата на контрол трябва да притежава следните характеристики:

Първо, системата за контрол трябва да бъде интегрирана в общата система на управление.

Второ, системата за контрол трябва да бъде обективна, т.е. да използва детайлна информация, която може да бъде проверена.

Трето, системата за контрол трябва да бъде снабдена с точна информация, тъй като неточната информация може да доведе до повече беди, отколкото ползи.

Четвърто, информацията, постъпваща чрез системата за контрол, трябва да бъде своевременна. Това означава, че мениджърът трябва да получава информация тогава, когато той се нуждае от нея. Трябва да се отбележи, че своевременността не винаги означава бързина. Необходимостта от своевременност зависи от равнището на неопределеност – колкото по-неопределена е ситуацията, толкова по-голяма е необходимостта от своевременна информация.

Пето, системата за контрол трябва да притежава гъвкавост, т.е. трябва да се приспособява към измененията вътре в предприятието и извън него.

Контролът върху изпълнението на стратегията има следните задачи:

- определяне какво и по какви критерии ще се проверява;
- оценка на реализирането на конкурентната стратегия в съответствие с приетите стандарти, нормативи и други предварително заложиени критерии;
- изясняване на причините за отклоненията от реализацията на конкурентната стратегия (ако се открият отклонения в резултат на контрола);
- осъществяване на корекция в реализацията на конкурентната стратегия, ако тя е необходима и възможна.

Процесът на стратегически контрол представлява съвкупност от взаимосвързани работи, осъществявани в следната последователност:

- 1) Определяне на параметрите, подлежащи на оценка, или сферите на контрол.
- 2) Разработване на стандарти или точно определени цели, които трябва да бъдат достигнати в обозначения отрязък от време. Стандартите, използвани за оценка на хода на реализация на стратегията, представляват детайлизация на стратегическите цели. В системата на контрол стандартите се разработват за оценка не само на крайните, но и на междинните цели. На определен етап се установява също така и достигнатите отклонения от стандартите.
- 3) Оценка на резултатите от функционирането за обозначения период.
- 4) Съпоставяне на фактическите резултати от функционирането с установените стандарти. На този етап се решава и въпросът допустими ли са установените отклонения от приетите стандарти. Ако реалното състояние на дадения параметър съответства на желаното, обикновено се взема решение да не се правят промени. Когато

реалното състояние на контролирания параметър е по-добро от очакваното, може да се увеличи желаното значение на контролирания параметър, но само при условие, че това не противоречи на целите на предприятието. И накрая, когато реалното състояние на контролирания параметър е по-лошо от очакваното, е необходимо да се разкрият причините за това отклонение.

5) Изработване на коригиращи въздействия в случай, че отклоненията са по-големи от допустимите, т.е. разкриване на причините за отклоненията и пътищата за тяхното отстраняване. Системата на контрол може да покаже необходимост от пре-разглеждане на самите планове и стандарти (например, поставените цели могат да се окажат прекалено оптимистични).

Ефективността на системата за контрол чрез механизма на обратната връзка обезпечава информация не само за процеса на реализиране на стратегическите планове, но и за първоначалното разработване на конкурентната стратегия.

III. Ключови думи

- управление на конкурентоспособността;
- система за управление на конкурентоспособността;
- анализ на конкурентоспособността;
- оценка на конкурентоспособността;
- конкурентни предимства;
- конкурентна стратегия;
- разработване на конкурентна стратегия;
- критерии на конкурентоспособността;
- показатели на конкурентоспособността;
- интегрална оценка на конкурентоспособността;
- стратегически контрол.

IV. Резюме на темата

Целеполагането е необходима основа за създаване и обезпечаване последващото функциониране на всяка система на управление, вкл. и на системата за управление на конкурентоспособността. Целта може да се определи като крайни икономически, финансови и други резултати от дейността на предприятието, които то планира да получи към предварително определен момент. Целите на управлението на фирмената конкурентоспособност могат да бъдат: укрепване на конкурентните позиции на зовоюваните пазарни сегменти; излизане на нови пазари; излизане на международни пазари; превръщане в глобална компания; поддържане на съществуващото равнище на конкурентоспособност; повишаване на конкурентоспособността на продукта и др.

За да се управлява успешно, конкурентоспособността трябва да се анализира, измери и оцени количествено. Анализът и оценката на конкурентоспособността са нужни както за констатиране на положението, в което се намира в момента стопанския субект, така и, което е по-важно, за управление на различните ѝ параметри с цел достигане на по-висока конкурентна способност. Анализът и оценката на фирмената конкурентоспособност предполагат обективно разкриване на факторите и характера на тяхното влияние, което ще позволи да се определят силните и слабите страни на предприятието, да се набележат и реализират мерки за повишаване на конкурентоспособността.

Алгоритъмът на оценката на фирмената конкурентоспособност включва следните етапи: определяне на целите на оценката на фирмената конкурентоспособност; избор на база за сравнение; определяне на списък с критерии и показатели за оценка; набиране на информация, необходима за оценка на фирмената конкурентоспособност; определяне на характеристиките на анализираната фирма и базата за сравнение; определяне на балните оценки за всеки от изчислените показатели; определяне на тегловни коефициенти; оценка на критериите на конкурентоспособността; изчисляване на интегрална оценка на равнището на конкурентоспособността.

Разработването на конкурентната стратегия е по същество намиране на ясна формулировка за начина, по който предприятието ще се конкурира, какви трябва да бъдат неговите цели и какви инструменти и действия ще бъдат необходими постигане на тези цели.

Заключителният етап от стратегическото управление на конкурентоспособността е контролът на хода на реализацията на конкурентната стратегия. Контролът е необходим, за да бъдат открити и предотвратени заплахите, свързани с изпълнението на стратегията.

V. Препоръчана литература

- Варамезов, Л., & др. (2015). *Икономика на предприятието*. Велико Търново: Фабер.
- Ненов, Т., & Минков, Ил. (2015). *Управление на конкурентоспособността и растежа*. Варна: Наука и икономика.
- Велев, М. (2004). *Оценка и анализ на фирмената конкурентоспособност*. София: Софттрейд.
- Лифиц, И. (2007). *Конкурентоспособность товаров и услуг*. Москва: Высшее образование.
- Рибов, М. (2003). *Управление на конкурентоспособността в туризма*. София: Тракия-М.
- Философова, Т., & Быков, В. (2007). *Конкуренция и конкурентоспособность*. Москва: Юнити-Дана.
- Олехнович, Г. (2005). *Конкурентные стратегии на мировых рынках*. Москва: Издательство деловой и учебной литературы.

- Мазилкина, Е., Паничкина, Т. (2007). *Управление конкурентоспособностью*. Москва: ОМЕГА-Л.
- Философова, Т., & Быков, В. (2008). *Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность*. Москва: Юнити-Дана.
- Савельева, Н. (2009). *Управление конкурентоспособностью фирмы*. Ростов-на-Дону: Феникс.
- Шестопал, Ю., & др. (2013). *Стратегический менеджмент*. Москва.
- Портър, М. (2010). *Конкурентна стратегия. Техники за анализ на индустрии и конкуренции*. София: Класика и стил.
- Димитрова, В., Желязкова, Д., & Христова, Ю. (2016). *Конкуренция и конкурентоспособност* (учебно помагало). Варна: Наука и икономика.
- Паунов, М. (1997). *Стратегии на бизнеса* (второ издание). София: УИ Стопанство.
- Kotler F. (1984). *Marketing Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Porter M., (1985). *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. Кои са основните характеристики на системата за управление на конкурентоспособността?
2. Кои са целите на управление на конкурентоспособността?
3. Източник на каква информация е оценката на конкурентоспособността?
4. Какво включва методиката за оценка на конкурентоспособността?
5. Кои са основните етапи на оценката на конкурентоспособността?
6. Какви са целите на оценката на конкурентоспособността?
7. Кои са основните критерии за оценка на конкурентоспособността?
8. Кои са основните източници на конкурентни предимства?
9. Каква е целта на контрола върху изпълнението на конкурентната стратегия?
10. Кои са основните задачи на контрола върху изпълнението на конкурентната стратегия?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

Задание 1. Определете нивото на конкурентоспособност на предприятие X спрямо ключовите му конкуренти, използвани като бази за сравнение (Предприятие 1 и Предприятие 2). Спазвайте следната последователност:

Първо, определете относителното тегло на всяка от ключовите променливи (общата сума на теглата трябва да е равна на 1).

Второ, определете представянето на предприятието и неговите конкуренти по всяка от ключовите променливи (използвайте скалата от 1 до 5, където 1 – много слабо, 5 – изключително силно).

Трето, изчислете рейтинга (обобщаващата оценка) на конкурентната способност на оценяваното предприятие и на базите за сравнение (неговите конкуренти). Рейтингът се получава като сума от стойностите по ключовите променливи.

Четвърто, определете главните стратегически проблеми на оценяваното предприятие.

Пето, определете приоритетите, по които оценяваното предприятие трябва да работи в бъдеще.

Ключови променливи	Тегло	Предприятие X	Предприятие 1	Предприятие 2
Качество/продуктово изпълнение				
Репутация				
Достъп/разход на материални ресурси				
Технологични умения				
Производствен капацитет				
Маркетинг/дистрибуция				
Финансова мощ				
Обобщаваща оценка (рейтинг) на конкурентоспособността	1			

Задание 2. Определете конкурентната сила на предприятие X спрямо основния му конкурент – предприятие Y. Спазвайте същата последователност, както при Задание 1.

Индикатори	Тегло	Предприятие X	Предприятие Y	Ср. Прет. (Y)	Ср. Прет. (Y)
Иновационна активност					
Себестойност					
Качество на продукцията					
Местоположение					
Производителност на труда					
Квалификация на персонала					
Производствени мощности					
Мрежа от дистрибутори					
Гаранции за потребителите					
Пазарна гъвкавост					
Финансова мощ					

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. Кое от посочените не е вярно за системата на управление на конкурентната способност:
 - открита;
 - реална;
 - естествена;
 - сложна;
 - активна;
 - постоянна;
 - динамична;
 - всички посочени.

2. Подредете етапите на оценката на конкурентоспособността в тяхната логическа последователност:
 - избор на база за сравнение;
 - определяне на списък с критерии и показатели за оценка;
 - определяне на характеристиките на анализираната фирма и базата за сравнение;
 - определяне на балните оценки за всеки от изчислените показатели;
 - определяне на целите на оценката на фирмената конкурентоспособност;
 - изчисляване на интегрална оценка на равнището на конкурентоспособността;
 - определяне на тегловни коефициенти;
 - оценка на критериите на конкурентоспособността;
 - набиране на информация, необходима за оценка на фирмената конкурентоспособност.

3. При определяне на показателите, въз основа на които ще се прави оценка на конкурентоспособността, трябва да се спазват следните изисквания:
 - броят на показателите трябва да бъде колкото се може по-голям;
 - да се използват предимно качествени показатели за оценка;
 - показателите за оценка не трябва да се дублират един друг;
 - оценката трябва да се прави регулярно, през определен интервал от време;
 - субективизмът при подбора на показателите за оценка и установяването на относителното им тегло на важност трябва да бъде минимален.

4. Кои от посочените показатели за оценка на конкурентоспособността получават своите стойности директно:
- цена на продуктите;
 - коефициент на финансова автономност;
 - коефициент на ликвидност;
 - брой на въведените в производство и продажба нови продукти;
 - нарастване на броя на персонала.
5. При разработване на конкурентна стратегия следва да се спазват следните принципи:
- принцип на приемственост и натрупване;
 - принцип на праволинейност;
 - принцип на последователност;
 - принцип на пропорционалност;
 - принцип на цикличност.
6. Кое от посочените предприятия не следва да се използва като база за сравнение при оценката на фирмената конкурентоспособност:
- т.нар. „хипотетично предприятие“;
 - предприятието с най-слабите показатели в отрасъла;
 - предприятието лидер в отрасъла;
 - самото предприятие.

ТЕМА IV

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ РИСК

I. Въведение в учебната тема

Учебната тема „**Управление на предприемаческия риск**“ цели получаване на познания относно риска и видовете риск; идентифицирането на риска и методите за това; методите за анализ и оценка на риска; подходите и решенията за противодействие на риска; наблюдението на риска.

След нейното усвояване обучаемите ще могат:

- да опишат същността на предприемаческия риск и видовете риск;
- да приложат различни методи за идентифициране на предприемаческия риск;
- да анализират и оценяват рискови ситуации;
- да планират действия за реагиране при рискови ситуации;
- да очертаят алгоритъма на наблюдението на риска.

Темата включва следните учебни въпроси:

1. Риск и предприемачески риск. Видове риск.
2. Идентифициране на предприемаческия риск
3. Анализ и оценка на риска
4. Планиране на действия за преодоляване на риска
5. Наблюдение на риска

II. Съдържание на темата

4.1. Риск и предприемачески риск. Видове риск

При осъществяването на своята дейност предприятието непрекъснато си взаимодейства с околната среда. В съвременните условия околната среда се характеризира с неопределеност, т.е. с невъзможност предварително да се определи вероятността от настъпване на промени в нея, да се определят посоката и силата на въздействие на многобройните ѝ фактори, да се изчисли вероятността от получаване на очакваните резултати. Рискът се счита за неотменим атрибут на стопанската дейност и необходимо условие за постигане на значими бизнес успехи. Там, където има неопределеност, има и риск. При това, колкото повече промени настъпват и колкото по-силна е тяхната динамика, толкова по-високо рисковата е околната среда. Рискът е обективно явление, той съществува независимо дали осъзнаваме съществуването му или не. Той не може да бъде избегнат, но, повече или по-малко, може да бъде управляван.

В литературата съществуват различни виждания за същността на риска. Огромната част от изследователите определят риска като възможност да се случи нещо нежелано – кражба, фирмен крах, поява на нов конкурент, обезценяване, смърт и др. Рискът най-често се възприема като (Ненов, 2000, стр. 9; Дилков, 2008, стр. 15; Габровски, 2009, стр. 9 и др.): несигурността, че ще се получат очакваните резултати в бъдеще поради лага между инвестирането и получаването на резултатите; мярка за вероятността и тежестта на негативните резултати от определени събития; потенциални или нежелани последствия от събития и действия; вероятност за негативен изход; всеки неочакван изход от решение или действие; реализиране на събитие, което има последствия или оказва влияние върху дейността; възможност за претърпяване на щета или загуба; вероятност за разминаване между действителен и очакван резултат; събитие, фактор, условие, нещо от външната среда, което води до неблагоприятен изход, загуба, възможност за отклонение на фактическия резултат от планирания; вероятност от настъпване на определено нежелано събитие; вероятно събитие, което възниква в резултат на взаимодействието на конкретни елементи, предпоставки, условия и причини, присъстващи в пространството, където функционират системите или в самите системи и т.н. Видно от посочените определения, е че рискът се възприема преди всичко като негативно явление или претърпени загуби. Това е съвсем естествено, защото терминът риск означава опасност. Следва да се отбележи, че отрицателният или положителният резултат е свързан само очакванията на предприемача, тъй като самото събитие само по себе си не може да доведе до риск – промяната във валутния курс носи печалба на едни предприемачи, а на други загуба. Възможността да се случи някое благоприятно събитие също е риск. Например неочакваното получаване на твърде голяма реколта е риск, тъй като е възможно предприемачът да не

разполага в действителност с възможности за нейното прибиране, транспортиране, съхранение, преработване, реализиране и т.н.

Ключови понятия в рисковата теория са: вероятност, последствие, събитие.

Вероятността е степента на възможност за настъпване на събитието. Числовите ѝ стойности варират от 0 до 1. Последствието е резултат от събитието. Събитието е настъпване на определено съчетаване на обстоятелствата.

Съществуват различни видове риск. Видовете риск са взаимосвързани и оказват влияние на стопанската дейност на всяко предприятие. При това промяната на един вид риск неминуемо влече след себе си промяната на голяма част от останалите.

Рисковете могат да се класифицират, т.е. систематизират и разпределят в групи въз основа на определени признаци. Класификацията на рисковете е важен етап от анализа на риска и позволява да се направи идентификация на рисковете, да се оценят, а също и да се разработят решения, които да доведат до тяхното намаляване.

Според възможностите за измерване рисковете са измерими (при които предварително може да се пресметнат величината и честотата на загубите) и неизмерими (Ненов, 2000, стр. 28). Според величината и степента на влияние те са: ниски или обичайни – лесно се понасят от бизнеса, не са пречка за оцеляване на бизнеса и засягат главно текущата дейност, движат се в рамките на 2% и се покриват от фирмените печалби; средни – такива, които създават трудности и се търси тяхното минимизиране, в рамките на 3-5%; високи – свързани с инвестиции и предприемачество, нови браншове и пазари, варират до 30-35%. Според ролята на субективния фактор рисковете са чисти и спекулативни. Чистите се изразяват във възможността за настъпване на загуби и съществуват независимо от поведението на човека. Спекулативни са тези, при които субектите съзнателно се излагат на риск, така че при неблагоприятно стечение на обстоятелствата да спечелят.

От гледна точка на възможностите за управление рискът може да бъде идентифициран като (Маринов, & др., 2001, стр. 525):

- Външен непредсказуем риск, който е извън контрола на мениджърите на фирмата. Това е риск от опасностите в резултат на неблагоприятното влияние на факторите на външната среда на фирмата. Причините могат да бъдат от природни, научно-технически, демографски, правно-нормативни, политически и др. фактори. В повечето случаи този риск подлежи на застраховане.

- Външен предсказуем риск. Той може да се очаква, но е трудно да се определи времето и степента на влиянието му върху резултатите от бизнеса. Типична ситуация за такъв риск са промените в пазарната среда, влияещи върху цените, търсенето и предлагането, инфлацията и др.

- Вътрешнофирмен риск, свързан с факторите на микросредата на фирмата (технически, организационни, юридически при преговарянето с клиенти и др.).

Рисковете още са (Габровски, 2009, стр. 61): ендеогенни – появяват се във вътрешната среда на предприятието, като по-голямата част от тях са подвластни на уп-

равляващите субекти, те са податливи на въздействие и даже на управление; екзогенни – опасности, възникващи в околната среда, която е по-динамична от вътрешната, защото там настъпват по-често непредвидени и неочаквани изменения.

Предприемачески рискове. Това са рискове, възникващи при всички видове предприемаческа дейност, свързана с производството на продукция, стоки и услуги, тяхната реализация, стоково-паричните и финансовите операции, търговия, а също и при реализирането на проекти. Това са опасности, произтичащи от действията/бездействията и поведението на предприемача. Те имат обективна природа поради неопределеността на външната среда.

Производствени рискове. Свързани са с осъществяването на всяка производствена дейност – производство на продукти или извършване на услуги. Характер на производствен риск има, например, възможното намаляване на предполагаемия обем производство; нарастването на материалните, трудовите, енергийните и др. разходи; по-ниското качество на продукта в сравнение с планираното; отказът на оборудването; възникването на аварии, пожари, разрушения и др.

Финансови рискове. Те са свързани основно с използването на заемни средства при финансиране дейността на предприемача. Финансовите рискове възникват в резултат на взаимодействието на предприятието с финансови институции, банки, инвестиционни фондове и др. Свързани са с възможността за неизпълнение от страна на фирмата на финансовите ѝ задължения. Предприемачите се страхуват най-вече от финансовите последици при един евентуален провал. Загубата на финансови средства се приема като критичен фактор за бъдещето на предприемача. Величината им зависи от капиталовата структура и надеждността на финансовия партньор. Финансовите рискове винаги са спекулативни.

Търговски рискове. Това са рискове, които възникват в процеса на реализация на стоките и услугите, произведени или закупени от предприемача.

Застрахователни рискове. Възникват при настъпване на застрахователни събития, при които застрахователят е задължен да изплати компенсация (застрахователна сума).

Рискът може да бъде оправдан и неоправдан, в зависимост от допустимостта на възможните отрицателни резултати (Нешовски, 1983).

4.2. Идентифициране на предприемаческия риск

Идентификацията на рисковете е един от базовите и основополагащи елементи на риск мениджмънта. Всяко управление на риска стартира с неговото идентифициране. Същността на този процес се заключава в системното разкриване, изучаване и описване (документално оформление) на рисковете (съществуващи или потенциални). С други думи, под идентифициране на риска се разбират действия, насочени към определяне на рисковата ситуация (какво може да се случи, къде, кога, как и защо?).

Необходимо е да се идентифицират тези рискове, които могат да окажат влияние на резултатите на предприятието. Този процес е необходимо да се повтаря регулярно, тъй като средата, в която предприемачът осъществява своята дейност, се променя непрекъснато. Това означава, че се появяват нови и нови източници на риск. Резултатът от идентификацията на рисковете е съставяне на списък с възможните рискове, техните източници и щетите (загубите) от тяхното проявление. При това е важно не само съставянето на списък, но и разбирането как тези рискове могат да повлияят върху предприятието.

Списъкът с възможни рискове зависи от мащаба на дейността на предприятието. Да се управляват всички рискове е малко вероятно и дори невъзможно. Затова списъкът следва да включва най-важните и значими рискове в дадения момент. В същото време пропускането, т.е. неидентифицирането на някои рискове може да представлява съществена опасност за постигане на целите на предприятието или да доведе до пропускане на благоприятни възможности.

Организацията на процеса на идентификация на рисковете изисква решаване на редица въпроси, като:

- каква информация следва да се събира;
- от какви източници може да се получи;
- по какъв начин тази информация трябва да се систематизира/структурира и съхранява;
- как ще се анализира и т.н.

Идентифицирането на рисковете е невъзможно, без да се идентифицират източниците на риск. Предприятието трябва да определи източниците на риск, областите на тяхното влияние, рисковите случаи, техните причини, а също и потенциалните последици. Източник на риск е непланирано събитие, способно да се осъществи и да окаже влияние върху дейността на предприятието. Източниците на риск могат да бъдат групирани на външни и вътрешни.

Външни източници на риск могат да бъдат:

- инвазия на пазара на чуждестранни производители;
- поява на ефективни, непредвидени продукти-заместители;
- съществено намаляване на цените от страна на конкурентите;
- неплатежоспособност на клиенти и потребители;
- изменения във валутните курсове;
- инфлация;
- промяна във данъчното законодателство;
- промяна на лихвения процент;
- технологични нововъведения в отрасъла и др.

Към вътрешните източници на риск могат да се отнесат:

- технологичните иновации вътре в предприятието;
- липса на мотивация у персонала;

- липса на дисциплина и ред;
- липса на управленски качества и познания;
- конструктивните и технологични особености на продукцията;
- отказ на оборудването и др.

В процеса на идентификация трябва да участват, освен специалисти от предприятието, и експерти по въпросите на управлението на риска. Това се налага, тъй като причината за появата на един или друг рисков фактор не винаги е очевидна, дори напротив, често пъти остава скрита от погледа на специалистите, които не притежават експертни знания в областта на риск мениджмънта.

За идентификация на рисковете в практиката могат да се използват редица подходи, методи, техники и инструменти. Някои от тях са универсални, други са приложими само в определени случаи и за определени дейности. Целесъобразно е да се използва не един, макар и универсален, а няколко инструмента, отчитащи спецификата на конкретната ситуация. Най-често използвани в практиката са методи, техники и инструменти като мозъчна атака (brainstorming), метод „Делфи“, SWOT анализ, метод Монте-Карло, метод на експертните оценки и др. Подходите за идентификация на рисковете по правило зависят от размера на предприятието и формализацията на процесите в него. Предприятието трябва да използва инструменти и техники за идентифициране на риска, които съответстват на неговите възможности и цели.

В рамките на идентификацията на рисковете следва да се използват специални подходи, помагачи по-пълно и по-ясно да се разберат рисковете и спецификата на тяхното управление. Един от тези подходи е визуализацията на рисковете, т.е. тяхното нагледно изображение на графики, фигури, рисунки и таблици.

4.3. Анализ и оценка на риска

Анализът на риска служи като информационна основа на процеса на управление на риска. В резултат на анализа на риска се очертава картината на възможните рискови събития и вероятността от тяхното настъпване и последствия.

В зависимост от пълнотата на информацията, с която разполага предприемачът, методите за оценка на риска могат условно да се обединят в три групи с отчитане на следните условия:

1. Определеност, когато информацията за рисковата ситуация е достатъчно пълна, например във вид на отчет за финансовите резултати, счетоводен баланс и др. В условията на определеност се използват разчетно-аналитични методи, а показателите за оценка на риска намират израз във вид на абсолютни, относителни и средни величини.

2. Частична неопределеност, когато информацията за рисковата ситуация съществува във вид на честота на възникване на рискови събития. В тези условия рискът се разглежда като вероятностна категория и се използват статистически методи за

оценка на риска. При използването на тези методи се изчисляват вероятностни и статистически показатели за оценка на риска. Вероятностните показатели са мярка на възможностите за настъпване на рисковото събитие и неговите последици. Изчисляването на тези показатели по правило се основава на честотата на рисковото събитие, което изисква известно количество първоначална информация. Статистическите показатели са мярка на средните очаквани значения на резултатите от дейността и възможните им отклонения.

3. Пълна неопределеност, когато информацията за рисковата ситуация напълно отсъства, но е налице възможност за привличане на специалисти и експерти за частично намаляване на неопределеността. В условията на пълна неопределеност може да се използва методът на експертните оценки. Макар че експертните методи за оценка на риска са подчертано субективни, те могат да представят полезна информация за намаляване на степента на неопределеност и да спомогнат за вземането на обосновано управленско решение.

Оценката на риска може да бъде качествена и количествена. Качествената оценка, макар и необходим етап от процеса на изработване и вземане на решение, не дава достатъчно информация за равнището на риска. Количествено величината на риска се описва с помощта на математическия апарат:

$$R = \sum_i P_i x Y_i,$$

където

R – абсолютно значение на риска;

P – вероятност за реализация на i -тото неблагоприятно събитие;

Y – щета от реализацията на i -тото неблагоприятно събитие.

$$W = \frac{R}{X},$$

където:

W – относително изражение на риска.

X – величина на показателя, характеризиращ резултата от стопанската дейност на предприятието (печалба, стойност на активите и др.).

Загубата може да бъде дефинирана като негативна разлика в имущественото състояние на предприятието, преди и след възникване на случайно събитие (Илиев, Б., & Кръстев, Л., 2013, стр. 18). Тя се изразява в материални щети (повредено или унищожено имущество, повредени машини, бракувана продукция); икономически вреди (пропуснат приход, глоби и неустойки и др.); персонални вреди (трудова злополука); други загуби (имидж и др.).

Основната задача на количествения подход е численото измерение на влиянието на факторите на риска върху резултатите от дейността на предприятието.

За количествена оценка на риска се използват различни методи - статистически (дисперсия, вариация, разсейване и др.), аналитични (коефициент на чувствителност, коефициент на финансова устойчивост и др.), метод Монте Карло, метод на аналогията, метод на експертните оценки и др.

Възможните измерители на риска са различни, но на практика най-разпространена и най-често използвана мярка е стандартното отклонение на възвращаемостта (Петранов, Ст., 2010, стр. 125.):

$$\delta(r) = \sqrt{\sum_{j=1}^n p_j (r_j - E(r))^2},$$

където:

r_j – възможни стойности на реализираната възвращаемост за периода;

p_j – вероятност за реализиране на r_j ;

n – брой на възможните стойности на r_j ;

$E(r)$ – очакваната възвращаемост, т.е. възвращаемостта, която инвеститорите очакват да получат в бъдещ период от даден актив.

$$E(r) = \sum_{j=1}^n p_j r_j$$

Често се използва и дисперсията на възвращаемостта $\delta^2(r)$, като между стандартното отклонение и дисперсията има еднозначно съответствие, защото стандартното отклонение е равно на корен квадратен от дисперсията.

За анализ и оценка на риска могат да се използват методи като (Иванова, Р., & Тодоров, Л., 2008, стр. 451-489):

- Статистически метод, при който се измерва вариацията (отклонението от средния размер) на продажбите, приходите, печалбата и рентабилността за определен период.

- Метод „Критична точка на продажбите“ (Break-even point analysis).

- Метод на чувствителността (Sensitivity analysis) и др.

Процентът на вариация на продажбите се определя по формулата:

$$V_{\%} = \frac{\delta}{\bar{q}} \times 100,$$

където:

δ – средно стандартно отклонение от продажбите;

\bar{q} – среден размер на продажбите за периода.

Средното стандартно отклонение δ измерва вариацията на продажбите около техния среден размер за даден период и се изчислява така:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (q_i - \bar{q})^2}{n}},$$

където:

q_i – натурален обем на продажбите за съответната година;

n – брой на годините.

Приема се, че колкото по-голяма е вариацията, толкова по-голяма е несигурността по отношение на продажбите, т.е. при по-голям процент на вариация има по-голям риск и обратно.

4.4. Планиране на действия за преодоляване на риска

Противодействието на риска се определя от профила на рисковата ситуация, мащабите на тези рискове (големината, изразена чрез вероятността за настъпване и очакваните загуби, установени в етапите на идентифицирането и количествената оценка), както и от размера на необходимите разходи за противодействие. Най-често използваните начини за реагиране на риска са (Габровски, 2009, стр. 212-214; Ненов, 2000, стр. 54):

- избягване на риска (risk avoidance);
- трансфериране на риска (risk transference);
- смекчаване, намаляване на риска (risk mitigation);
- превенция на риска (risk prevention);
- приемане на риска (risk acceptance).

Избягване на риска. Когато идентифицираните рискове се считат за твърде високи, предприемачът може да вземе решение да се откаже от планираната дейност или да прекрати някоя вече започната. С други думи, избягването на риска предполага такива решения и действия на предприемача, които да изключат възможността от настъпването на неблагоприятно събитие. Избягването на риска е най-ефикасният и най-евтиният начин за противодействие на риска. Състои се в не посещаване на зоните или не занимаване с дейности, където даден вид риск действа в такива мащаби, с които предприятието не е способно ефективно да се справи. Към избора на тази стратегия прибягват предприемачи, които не са склонни към поемане на риск. Ако една инициатива (дейност) видимо крие много неизвестни, предприемачът просто я изоставя. При възникване на подозрения за риск на ситуацията лицето, вземащо решение, предпочита да се откаже. В същото време трябва да припомним, че рискът е иманентен елемент, присъщ на предприемачеството и ликвидирането (отказът) на риска унищожава прогреса и предприемаческата инициатива. Това може да стане причина за пропускане на целесъобразен и рентабилен бизнес. Ето защо избягването е оправдано само при реално и максимално опозната и доказана рискована ситуация. Във времеви аспект подобна стратегия е целесъобразна само „екс анте“, т.е. преди инициативата да бъде предприета и преди да се навлезе в бизнеса. За рискове от естествен

характер като пожар, земетресение, наводнение и други природни, опасни и катастрофални рискове тази стратегия е неприложима.

Трансфериране на риска. Трансферирането на риска не премахва възможността от загуба. То само намалява вероятността да се загуби всичко наведнъж. Не желаяйки да поема даден риск, предприемачът го предава (трансферира) при определени условия към трети лица. Трансферирането на риска трябва да се разбира като поемане на отговорност за пълно или частично компенсиране на последиците от риска от специализирана в тази област институция. Трансферирането на риска е един от най-ефикасните и предпочитани начини за преодоляване на риска, тъй като настъпилите щети, макар и невъзвратими за предприятието, в една или друга степен биват компенсирани от поелата отговорност институция. Най-ярък и разпространен пример за трансфериране на риска и застраховането. В широк смисъл застраховането означава набор от операции, насочени към намаляване на риска от загуби, които могат да бъдат причинени от определени действия или бездействия. Застраховането прилага техники и механизми, които позволяват поемането на големи и малки отговорности, свързани с компенсирането на настъпилите щети. Трансферирането на риска понякога може да създаде нови рискове или да модифицира съществуващите, затова не трябва да се приема като панацея срещу риска.

Смекчаване на риска. Предполага намаляване на вероятността от настъпването на неблагоприятно събитие или смекчаване на последициите от настъпването му до приемливи за предприятията размери. То включва използването на набор от мерки, които водят до намаляване на негативните последици от настъпването на неблагоприятното събитие. То се прилага, когато превантивните и други мероприятия не са били в състояние да дадат желанния резултат. Целта е да стесни и спре разпространението на риска и така да предотврати кумулирането на загубите. Тази стратегия се осъществява чрез провеждането на организационни, технически, технологични и финансови мероприятия.

Превенция на риска. Включва навременно изучаване на всеки конкретен вид риск и предприемане на мерки, за да се предотврати развитието на събитията, водещи до реализиране на заплахите и възникването на загубите (например комплекс от противопожарни мероприятия). Предприемачът прави опити да се измени поведението на източника на риск, така че заплахата да стане по-малка. Например, ако доставчикът на суровини работи ненадежно или неточно, то изясняването на причините за това и своевременната помощ може да намали и риска на предприемача. Превенцията е приложима далеч преди проявлението и въздействието на опасностите. Превантивните мероприятия се проектират за въздействие върху комплекса от рисковите обстоятелства във външната и вътрешната среда. Основната цел е свързана с постигане на обезсилване на рисковите обстоятелства, водещо до тяхното отрязване или намаляване на негативното им влияние, намаляването на вероятността за настъпване на риска и намаляване на негативните последици (щети и загуби). Превантивните подходи и дейс-

твия трябва да бъдат проектирани и подбрани съобразно естеството (произхода и мястото) на потенциалните рискове. По отношение на физическите рискове превантивните действия трябва да бъдат съобразени с влиянието на установените типични фактори и състояние на производствената система, като по-съществените от тях: честота, периметър на разпространение и последици от природните явления и стихийните бедствия в региона на предприятието; организация и състояние на производствената структура и инфраструктура на предприятието; възрастова структура и степен на изхабяване на материалните активи; честота на престойте поради аварии, организационни и други причини; честота на природните бедствия и форсмажорни ситуации; професионална квалификация и умения на персонала за действия в екстремални ситуации. Приемането на превантивни мерки по снижаването на вероятността от настъпване на риска често се оказват по-ефективни от отстраняването на негативните последици след настъпване на нежеланото събитие.

Приемане на риска. Приемането на риска означава, че предприемачът съзнателно или несъзнателно не предприема действия за намаляване, трансфериране или избягване на риска или че той не е намерил подходяща стратегия за реагиране на риска. Приемането на риска е възможно, когато: първо, предприемачът не осъзнава рисковия характер на ситуацията; второ, предприемачът осъзнава рисковия характер на ситуацията, но не разполага с възможности да противодейства на риска; трето, осъзнава рисковия характер на ситуацията, но умишлено не реагира на нея.

4.5. Наблюдение на риска

Наблюдението (мониторингът) на риска е последен етап от процеса на управление на риска. Мониторингът на риска е процесът на проследяване на идентифицираните рискове, изследване на остатъчните рискове, идентифициране на нови рискове, прилагане на планове за отговор на риска и оценка на тяхната ефективност през целия жизнен цикъл на предприятието.

Наблюдението на риска е важно за ефективната реализация на действията, планирани на предходните етапи. Мониторингът обезпечава своевременно изпълнение на превантивните мерки и плановете по смекчаване на последици от настъпването на неблагоприятните събития. В процеса на мониторинг на риска може да възникне необходимост от провеждане на идентифициране на нови рискове, преразглеждане състоянието на вече идентифицираните рискове, както и планиране на допълнителни мероприятия за реагиране на рисковете.

Наблюдението на риска се налага поради обстоятелството, че рисковете обикновено не са статични. Факторите, които оказват влияние на вероятността за настъпване на дадено нежелано събитие, променят във времето както силата, така и посоката на своето действие. Затова е необходимо регулярно да се прави оценка на риска. Постоянният мониторинг и преразглеждане са необходими, за да гарантират, че планира-

ните действия за противодействие на риска са уместни и съответстват на актуалната ситуация. Предприятието трябва постоянно да наблюдава новите опасности и заплахи вътре и извън него, да ги анализира и оценява, да планира действия за тяхното противодействие и елиминиране. То трябва непрекъснато да се убеждава, че нито един риск или елемент на риска не е пропуснат, че планираните на предходните етапи мерки за противодействие на риска се съблюдават.

Наблюдението (мониторингът) на риска преминава през следните етапи:

- 1) Проследяване на идентифицираните рискове.
- 2) Мониторинг на причините за рисковете, и, ако е необходимо, прилагане на подходящ план за реагиране.
- 3) Мониторинг на остатъчните рискове.
- 4) Повторен анализ на съществуващите рискове.
- 5) Преглед на мерките за реагиране на риска и едновременна оценка на тяхната ефективност.

б) Идентификация, анализ и оценка на нововъзникващи рискове.

Изходните данни за осъществяване на процеса на мониторинг на риска са:

- план за управление на риска;
- регистър на рисковете;
- одобрени искания за промени, които могат да включват промени в методите на работа, договорните условия, графика и др.;
- отчети за изпълнението, които съдържат информация за изпълнението на мерките за противодействие на риска и др.

Прегледът на риска трябва да се извършва редовно, съгласно графика, изготвен на етапа на планиране. В процеса на мониторинг и управление на риска може да има нужда от идентифициране на нови рискове, преглед на състоянието на известни рискове и планиране на допълнителни мерки за отговор на рисковете.

III. Ключови думи

- риск;
- предприемачески риск;
- чист риск;
- спекулативен риск;
- идентификация;
- производствен риск;
- избягване на риска;
- трансфериране на риска;
- намаляване на риска;
- превенция на риска;
- приемане на риска;

- наблюдение на риска.

IV. Резюме на темата

При осъществяването на своята дейност предприятието непрекъснато си взаимодейства с околната среда. В съвременните условия околната среда се характеризира с неопределеност, т.е. с невъзможност предварително да се определи вероятността от настъпване на промени в нея, да се определят посоката и силата на въздействие на многобройните ѝ фактори, да се изчисли вероятността от получаване на очакваните резултати. Там, където има неопределеност, има и риск. При това, колкото повече промени настъпват и колкото по-силна е тяхната динамика, толкова по-високо рисковата е околната среда. Рискът е обективно явление, той съществува независимо дали осъзнаваме съществуването му или не. Той не може да бъде избегнат, но, повече или по-малко, може да бъде управляван.

Идентификацията на рисковете е един от базовите и основополагащи елементи на риск мениджмънта. Всяко управление на риска стартира с неговото идентифициране. Същността на този процес се заключава в системното разкриване, изучаване и описване (документално оформление) на рисковете (съществуващи или потенциални). С други думи, под идентифициране на риска се разбират действия, насочени към определяне на рисковата ситуация (какво може да се случи, къде, кога, как и защо?). Необходимо е да се идентифицират тези рискове, които могат да окажат влияние на резултатите на предприятието.

Противодействието на риска се определя от профила на рисковата ситуация, мащабите на тези рискове (големината, изразена чрез вероятността за настъпване и очакваните загуби, установени в етапите на идентифицирането и количествената оценка), както и от размера на необходимите разходи за противодействие. Най-често използваните начини за реагиране на риска са избягване на риска (risk avoidance); трансфериране на риска (risk transference); смекчаване, намаляване на риска (risk mitigation); превенция на риска (risk prevention); приемане на риска (risk acceptance).

Наблюдението (мониторингът) на риска е последен етап от процеса на управление на риска. Мониторингът на риска е процесът на проследяване на идентифицираните рискове, изследване на остатъчните рискове, идентифициране на нови рискове, прилагане на планове за отговор на риска и оценка на тяхната ефективност през целия жизнен цикъл на предприятието.

V. Препоръчана литература

Близнаков, М. (2016). *Анализ и управление на риска в индустриалните предприятия* (дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“). Варна.

- Варамезов, Л., & др. (2015). *Икономика на предприятието*. Велико Търново: Фабер.
- Георгиев, И. (2002). *Управление на риска в предприемаческата дейност*. София: Логос-ТМ.
- Дочев, Д. (1999). *Теория на риска*. Варна.
- Ненов, Т. (2000). *Управление на риска*. Бил. „Стопански свят“, Свищов: АИ Ценов.
- Дилков, Цв. (2008). *Управление на риска*. София: Нова звезда.
- Риск-менеджмент* (2003). Под ред. И. Юргенса. Москва: Дашков и К.
- Габровски, Р. (2009). *Индустриален риск мениджмънт*. Свищов: АИ Ценов.
- Маринов, Г., & др. (2001). *Икономика на предприемаческата дейност*. София.
- Нешовски, П. (1983). *Перспективни проучвания и стопанска инициатива*. София: Техника.

VI. Въпроси за самоподготовка и дискусия

1. Какво представлява рискът?
2. Кои са видовете риск?
3. Каква е целта на идентификация на риска?
4. Кои са източниците на риск?
5. Кои методи се прилагат за идентифициране на риска?
6. За какво служи анализът на риска?
7. Кои са начините за реагиране и противодействие на риска?
8. При кои рискове избягването на риска е неприложимо?
9. Кой е най-яркият пример за трансфериране на риска?
10. Какво представлява мониторингът на риска?

VII. Усъвършенстване на уменията (практически задачи и задания)

Задача. Предприятие „Прогрес“ произвежда четири продукта – „А“, „В“, „С“ и „D“. Продажбите в натура (бр.) през последните пет години са показани в табл. 1.

Таблица 1

Година	Обем продажби			
	Продукт А“	Продукт „В“	Продукт „С“	Продукт “D”
1	897	312	1 098	453
2	1 098	345	897	433
3	1 567	365	955	456
4	1 134	398	1 121	463
5	978	421	990	472

Да се определи рискът по видове продукти, свързан с продажбите, чрез определяне на процента на вариация. Направете своите изводи.

VIII. Тест (тестове) за самоподготовка

1. Според възможностите за измерване рисковете са:

- измерими;
- големи;
- катастрофални;
- предсказуеми;
- непредсказуеми;
- ендеогенни;
- търговски;
- неизмерими.

2. От гледна точка на възможностите за управление рисковете са:

- външни непредсказуеми;
- измерими;
- финансови;
- екзогенни;
- застрахователни;
- външни предсказуеми;
- оправдани;
- неизмерими;
- вътрешнофирмени.

3. В зависимост от допустимостта на възможните отрицателни резултати:

- катастрофални;
- ендеогенни;
- допустими;
- недопустими;
- предсказуеми.

4. Идентифицирането на рисковете включва тяхното:

- разкриване и оценяване;
- разкриване, изучаване и описване;
- разкриване, изучаване и оценяване;
- минимизиране;
- всичко посочено.

5. Към външните източници на риск се отнасят:

- липса на мотивация у персонала;
- поява на продукти заместители;
- неплатежоспособност на клиенти;
- намаляване на цените от страна на конкурентите;
- отказ на оборудването;
- промени в данъчното законодателство;
- инфлация.

6. Към вътрешните източници на риск се отнасят:

- промени в лихвения процент;
- липса на мотивация у персонала;
- отказ на оборудването;
- промени в данъчното законодателство;
- липса на управленски качества;
- липса на дисциплина и ред.

7. Методи за идентифициране на рисковете са:

- параметричен метод;
- SWOT анализ;
- метод Монте Карло;
- метод Делфи;
- експертен метод;
- линеен метод;
- всички посочени.

8. Кой от методите не е количествен метод за оценка на риска:

- статистически методи;
- SWOT анализ;
- метод Монте Карло;
- аналитични методи;
- експертен метод.

9. Избягването на риска е:

- решения и действия на предприемача, които изключват възможността от настъпване на неблагоприятно събитие
- поемане на отговорност за пълно или частично компенсиране на последиците от риска от специализирана в тази област институция;

- намаляване на вероятността от настъпването на неблагоприятно събитие или смекчаване на последствията от настъпването му до приемливи за предприятията размери;
- предприемане на мерки, за да се предотврати развитието на събитията, водещи до реализиране на заплахи и възникване.

10. Превенцията на риска е:

- решения и действия на предприемача, които изключват възможността от настъпване на неблагоприятно събитие
- поемане на отговорност за пълно или частично компенсиране на последиците от риска от специализирана в тази област институция;
- намаляване на вероятността от настъпването на неблагоприятно събитие или смекчаване на последствията от настъпването му до приемливи за предприятията размери;
- предприемане на мерки, за да се предотврати развитието на събитията, водещи до реализиране на заплахи и възникване.

**НАСТОЯЩОТО УЧЕБНО ПОСОБИЕ Е ИЗГОТВЕНО С ФИНАНСОВАТА ПОМОЩ НА ЕВРОПЕЙСКИЯ
ФОНД ЗА РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ.
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ НОСИ ЦЯЛАТА ОТГОВОРНОСТ ЗА СЪДЪРЖАНИЕТО
НА УЧЕБНОТО ПОСОБИЕ, И ПРИ НИКАКВИ ОБСТОЯТЕЛСТВА НЕ МОЖЕ ДА СЕ ПРИЕМЕ
КАТО ОФИЦИАЛНА ПОЗИЦИЯ
НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ И МИНИСТЕРСТВОТО НА ОБРАЗОВАНИЕТО И НАУКАТА**