



**Кирил Асенов Тодоров** е преподавател по индустриален мениджмънт и предприемачество в Университета за национално и световно стопанство (УНСС) – София. Специализирал е в Русия, Дания, Германия, Великобритания и Япония. Автор е на десетки публикации у нас и в чужбина и е ръководител на много национални и международни проекти в областта на мениджмънта и предприемачеството. Има дългогодишен опит като консултант по управление и развитие на фирмата.

Директор е на Центъра за развитие на предприемачеството към УНСС; председател на Българската асоциация за развитие на мениджмънта и предприемачеството; вицепрезидент на Европейския съвет по дребен бизнес за България.

## **БЪЛГАРСКИТЕ ФИРМИ, ПРЕДПРИЕМАЧИ И МЕНИДЖЪРИ В КОНТЕКСТА НА ПРИСЪЕДИНЯВАНЕТО НА БЪЛГАРИЯ КЪМ ЕС: ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ВЪЗМОЖНИ ОТГОВОРИ**

проф. д.и.к.н. Кирил Тодоров

### **Увод**

Наближаването на момента на присъединяване на България към ЕС интензивира усилията на изследователи, практики и политици да очертаят по-ясно рамките на този процес и най-вече – неговите последствия. Ако анализираме мненията на различните участници в процеса (особено през последната година) у нас и във вече приетите 10 страни, ще видим една все по-балансирана и реалистична картина на процеса на присъединяване. Защото до скоро (а и все още!) преобладаващите мнения се въртяха изключително около позитивните ефекти на процеса – от различните качествени влияния (голям пазар; свободно движение на стоки; повече интерес и инвестиции) до конкретните суми, които ще се получат по линия на предприсъединителните фондове. Някак на заден план останаха очакваните трудности (поне в първите години) по различни нива и направления, които неминуемо съпътстват положителните ефекти на интеграцията, както показва и историята на ЕС.

Заедно с това често се подценява и влиянието на други, набиращи скорост световни процеси като глобализацията и новата икономика. Преплитането на тези процеси с процесите на интеграция в ЕС води до силно действащи ефекти, някои от които (това ще видим по-нататък) с комплексен, разнопосочен характер, както показва и опитът на десетте вече присъединили се страни. Ненапразно в тези страни се наблюдава значително отрезвяване и редукция на позитивните настроения към ЕС в сравнение с ентузиазма от 90-те години на 20. век.

Самите интеграционни процеси в ЕС се съпътстват от множество разнопосочни влияния и понякога трудни отношения дори между “старите” страни член-

ки, между които много по-малко влияят проблемите на икономическите различия в сравнение с новоприетите членки. Достатъчно е да си припомним някои от послоните противоречия между тях в аграрния сектор и дори спирането и преобръщането на тирове на някои граници.

Тези проблеми обаче отстъпват на други, по-значими, сред които най-значимият е за конкурентоспособността на европейската икономика. Ентусиастите често споменават 500 милионния пазар на ЕС и декларацията от Лисабон (2000 г.), според която европейската икономика трябва да стане най-конкурентоспособната икономика през 2010 г. Песимистите се позовават на някои експертни данни, според които 3/4 от иновациите през следващите 15-20 години ще бъдат извън Европа, както и на засилената тенденция за изнасяне на много производствени мощности извън страните на ЕС<sup>1</sup>. Тук могат да се прибавят и резултатите от изследвания относно все по-консервативното, пасивно поведение на младежите в повечето развити европейски страни, много малка част от които (в сравнение например с азиатските страни) биха желали да станат предприемачи (или да наследят своите родители предприемачи!).

Следователно, когато анализираме предизвикателствата пред българските фирми, предприемачи и мениджъри, ние трябва да имаме обективното, реално състояние и измерения на интеграционните процеси в ЕС и тяхното влияние върху новоприсъединяващите се страни, защото всяка присъединяваща се страна, приемайки основните проверени принципи, правила и процедури в Съюза, се стреми в най-голяма степен да защити и своите собствени интереси. Това го показва много ясно примерът на Полша, която извоюва повече субсидии, отколкото ѝ бяха предложени в началото.

Отчитането и признаването на специфичните интереси на отделните страни – в случая на България, изисква поставянето на много ясни цели за достигане, както и реална представа как едно или друго решение на ЕС би се отразило върху българската икономика, фирми, предприемачи, а и върху цялото общество. На първо място, трябва да се има предвид силно отвореният характер на българската икономика поне поради три основни причини: размера на страната и проблема с икономията от мащаба (особено важна при някои отрасли); големия процент на вносни суровини (“за да се внесе, трябва да се изнесе”), както и средищното (стратегическо) местоположение на страната. Заедно с това е необходимо да се има предвид поликултурният характер на българската икономика (произвеждаща от “всичко по-малко”) и различната стартова основа на 10 ноември 1989 г. в сравнение с другите източноевропейски страни. Нека приведем само един пример: ако тогава ние имаме около 650 малки и средни предприятия (МСП)<sup>2</sup>, то Унгария още през 1985 г. имаше 33 хиляди МСП. По това време една малка Словения, макар и в състава на бивша Югославия, вече беше преминала към новото поколение ин-

<sup>1</sup> За сериозността на проблема с конкурентоспособността на европейската икономика говорят и надеждите, които се възлагат на изпълнявания в момента паневропейски проект ManVis (Manufacturing Vision – Визия за европейското производство) с участието на 22 европейски страни, в който български партньор е БАРМП (Българската асоциация за развитие на мениджмънта и предприемачеството), на която авторът на настоящата студия има честта да е председател.

<sup>2</sup> В изложението малки и средни предприятия (МСП) и малки и средни фирми (МСФ), както и големи предприятия (ГП) и големи фирми (ГФ) ще се използват за улеснение като синоними, освен ако не е указано друго – б.а.

дустриално производство – нека си припомним само марката “Горенъе” – добре известна и на българския потребител, и какво се крие зад нея.

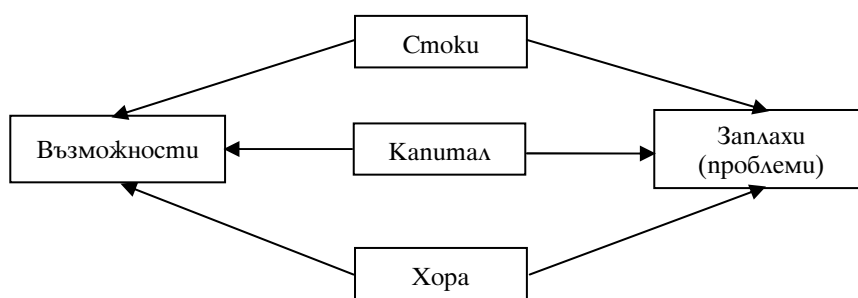
**Целта на настоящата студия е:** Да се анализират състоянието и поведението на българските фирми, предприемачи и мениджъри, основните проблеми (предизвикателства), които ги съпътстват, и техните възможни решения в процеса на присъединяването на страната към ЕС. Това означава, че ще се има предвид както периодът до 2007 г. (очакваното приемане на България в ЕС), така и първите години на “ферментация” и адаптация към изискванията на ЕС. Обект на нашето внимание ще бъдат както малките и средните фирми, от една страна, така и големите фирми, от друга, като се правят паралели и отграничения между тях, произтичащи от техните специфични характеристики.

### 1. ОПИТЪТ НА НЯКОИ ОТ НОВОПРИСЪЕДИНИЛИТЕ СЕ СТРАНИ В ИДЕНТИФИЦИРАНЕ И ПОСРЕЩАНЕ НА ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА НА ИНТЕГРАЦИЯТА

Тук накратко ще анализираме като цяло опита на десетте новоприсъединили се страни, докато в последващото изложение ще открия конкретните предизвикателства и техните възможни отговори, отнасящи се до България.

Въпреки съществуващата разнородност между 10-те новоприсъединили се страни (по-конкретно между някои от тях), между тях съществуват и много общи моменти, които позволяват да се идентифицират и оценят ефектите от присъединяването върху тях. При това ще се опитаме да диференцираме ефектите на положителни и отрицателни, при цялата относителност на това отграничение.

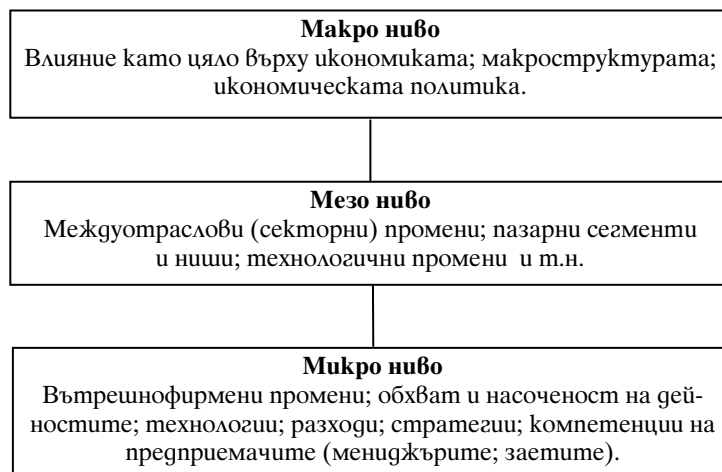
Естествено е поради големината и тежестта на страната, най-активни в изследването на това влияние да са полските изследователи. За да изследват конкретното влияние на процеса на присъединяване върху полските фирми, те конструират сравнително прости модели на това влияние, които след това “запъхват” с конкретното съдържание на влиянието. Такъв е например моделът на влиянието на ЕС в положителен и проблемен смисъл върху стоките, капитала и хората, както е видно от фиг.1.



**Източник:** Dominiak, P. Opinions and Views of Entrepreneurs Regarding the Single European Market – Analytical Model in: Piasecki, B. (ed). Entrepreneurship and Small Business Development in the 21<sup>st</sup> century, Lodz, 2002, с. 111.

**Фиг. 1.** Обобщен модел на влиянието на ЕС върху новоприсъединяващите се страни

Логично продължение на този модел е моделът на конкретните влияния, които ЕС ще има съответно върху отделните нива на икономиката: макро, мезо и микро, представени на фиг. 2.



*Източник:* Dominiak, P. Opinions and Views of Entrepreneurs Regarding the Single European Market – Analytical Model in: Piasecki, B. (ed). Entrepreneurship and Small Business Development in the 21<sup>st</sup> century, Lodz, 2002, с.112.

**Фиг. 2.** Влияние на ЕС по нива на икономиката

Един от основните “входни” проблеми е за **влиянието на новата или видоизменената бизнес среда върху фирмите, предприемачите и мениджърите от новоприсъединяващите се страни**. Особено валидно е отчитането на това влияние върху МСП, тъй като, от една страна, те са доминиращи във всички присъединяващи се страни, а от друга, те са твърде слаби и уязвими към промените в бизнес средата в сравнение с големите фирми.

Както отбелязват полските изследователи, всички направления на влияние са важни, но сред тях **като критични трябва да се открият компетенциите на предприемачите и мениджърите**. Защото именно те ще посрещнат директно европейските предизвикателства на ниво фирма и резултатите от техните усилия ще бъдат най-видими. Заключение е, че полските предприемачи и мениджъри изостават в много отношения в сравнение с тези в ЕС по много причини: малък опит от работата в пазарна среда; неподходящо образование и квалификация; менталитет.

Друг основен проблем е икономическата и производствената структура на страната, както и фирмената структура, характерни с ниска добавена стойност и високи транзакционни разходи поради слабата инфраструктура; неефективната администрация; транспортните разходи и др. Очаква се процесите на интеграция да филтрират и концентрират полското производство в търсенето на по-конкурентоспособно поведение<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Grabovski, M. Some Thoughts on Polish SMEs Future in Times of High Uncertainties and Weakness of Theories in: Piasecki, B. /ed/. Entrepreneurship and Small Business Development in the 21<sup>st</sup> century, Lodz, 2002, с. 147.

Както и при изследователите от други страни, полските изследователи концентрират повече усилията си върху изследване на влиянието върху сектора на малките и средните фирми по обясними причини: неговото тотално доминиране в националната икономика и относителната му слабост в сравнение с МСП в страните от ЕС. Един от водещите полски изследователи на МСП – Богдан Пясецки, лансира модел на развитието на МСП в Полша, състоящ се от пет фази<sup>1</sup>:

1. **Предтрансформационна фаза в развитието на МСФ (1980-1988 г.)** – характерна с първите опити за реформиране на полската икономика. Въпреки, че тези реформи не засягат социалистическата система като цяло, те водят до известно редуциране на дела на държавната икономика.

2. **Фаза на “предприемаческа експанзия” (1989-1991 г.)** – характерна с бурното развитие на частния сектор благодарение на освободената предприемаческа енергия и като резултат – основаването на 1 496 797 фирми, от които почти 100 % са МСФ.

3. **Фаза на стабилизация (1992-1994 г.)** – през нея се изграждат основните пазарни механизми и се интензифицира конкуренцията.

4. **Предприсъединителна фаза (1995-2004 г.)** – най-вече доминирана от концентрираните усилия на държавата и икономическите агенти (фирми) за адаптиране към условията на присъединяването към ЕС. Заедно с подготовката за по-интензивна конкуренция от страна на ЕС, тук очакваните положителни ефекти са в премахването на бариерите и рестрикциите в движението на стоки, капитали и услуги (и на хора след известен период). Наблюдават се и се очакват ефекти като концентрация на МСФ в хранително-вкусовата индустрия (засилване на силните и фалиране на слабите). Голям проблем за Полша е ниското технологично равнище на полските МСФ в сравнение с тези в ЕС.

5. **Фаза на развитие след присъединяването на Полша към ЕС** – основните очаквания тук са: икономическо и индустриално реструктуриране; свободна и честна конкуренция; защита на човешките и социалните права; защита на околната среда.

Фактическото премахване на съществуващите бариери до присъединяването на Полша към ЕС ще има най-чувствителното влияние върху МСФ и особено върху тези с подобни продукти в ЕС, но които имат по-високи цени в Полша.

Налице са очаквания за промяна на структурата и конкуренцията в отделни индустриални сектори, като по-големите фирми могат да се окажат в привилегировано положение.

Успехът на полските фирми и най-вече на МСФ зависи – както подчертава Богдан Пясецки, от **техните възможности и нагласи да се учат и съответно от възможностите им да изграждат конкурентни предимства, основани все повече на знание**.

Подобни са тенденциите и в другите страни, присъединили се към ЕС, макар и с някои специфични измерения, произтичащи от големината на съответната страна, нейната икономическа и индивидуална структура, традиции.

Тук можем да посочим няколко примера от Унгария като една от водещите сред 10-те присъединили се страни. В табл. 1. са представени очакванията, дадени

---

<sup>1</sup> Piasecki, B. SMEs in Poland: Development Paradigms in: Piasecki, B. /ed/. Entrepreneurship and Small Business Development in the 21<sup>st</sup> century, с. 315-333.

в извадка от унгарски МСФ в рамките на австрийско-унгарски проект относно ефектите от присъединяването<sup>1</sup>.

Вижда се значително преобладаване на позитивните пред негативните ефекти, основани предимно на разкриващите се нови бизнес възможности и очаквания за по-тясно коопериране с фирми от ЕС, и, разбира се, на по-високото ниво на унгарската икономика и фирми.

**Таблица 1**

Очаквания на унгарските предприемачи за ефектите от присъединяването към ЕС

| Отрасли (сектори)         | Негативни ефекти | Неутрални ефекти | Положителни ефекти |
|---------------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Строителство              | 33.3             | 0.0              | 66.7               |
| Индустрия                 | 0.0              | 40.0             | 60.0               |
| Търговия на едро и дребно | 33.0             | 0.0              | 66.7               |
| Услуги                    | 0.0              | 40.0             | 60.0               |
| Всичко                    | 8.3              | 29.2             | 62.5               |

*Източник:* West Hungarian Institute of the Hungarian Academy of Service (NYUTI).

Интересни са и вижданията на унгарските предприемачи относно оценките на конкретните възможности и заплахи (рискове) на процеса на присъединяване – табл. 2.

Като цяло унгарските фирми разчитат на отварящите се нови възможности в ЕС, по-засилено коопериране с фирми от ЕС и акцент върху качеството и иновациите като конкурентни предимства.

**Таблица 2**

Възможности и рискове на процеса на присъединяване към ЕС

| Възможности                                        | Рискове                                            |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Разширяване на пазара и потребителската база (14*) | Интензифициране на конкуренцията (16)              |
| По-широк и лесен достъп до пазара (6)              | Намаляване на притежавания пазарен дял (6)         |
| Намаляване на търговските бариери и разходи (6)    | По-трудно изграждане на конкурентни предимства (6) |
| По-малки административни бариери (5)               | Проблеми с нивото на използваните технологии (3)   |
| По-добри перспективи за растеж (2)                 | Нарастване на ценовата конкуренция (2)             |
| По-добър икономически и политически баланс (2)     | Намиск върху цените на основните материали (2)     |

*Източник:* West Hungarian Institute of the Hungarian Academy of Service (NYUTI).

\* Цифрите в скобите показват броя на отговорилите фирми от извадката.

<sup>1</sup> Pichler, J. H. SME Strategic Adjustment Patterns at the Doorsteps of the European Union: A Pilot Study Relating to Western Hungary in: Piasecki, B. /ed/. Entrepreneurship and Small Business Development in the 21<sup>st</sup> century, с. 354.

## **2. ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА НА ПРОЦЕСА НА ПРИСЪЕДИНЯВАНЕ КЪМ ЕС ПРЕД БЪЛГАРСКИТЕ ФИРМИ, ПРЕДПРИЕМАЧИ И МЕНИДЖЪРИ**

Разгледаните по-горе положителни и негативни ефекти на процеса на присъединяване в 10-те новоприети страни в много голяма степен са валидни и за България. Същевременно обаче трябва да отчитаме и българската специфика, която в някои направления е твърде значителна.

Несъмнено е, че предизвикателствата или проблемите пред българските фирми, предприемачи и мениджъри са от най-различно естество, често имат и разнородно влияние, в зависимост от контекста на конкретната ситуация. Макар и трудно, групирането на предизвикателствата и последващото търсене на решения е възможно на едно по-агрегирано равнище.

“Разделителната линия” например може да бъде доколко тези предизвикателства зависят от волята, уменията и нагласата на българските предприемачи и мениджъри и доколко техните действия са предопределени отвън, т.е. от ЕС, позволяващи ниска степен на свобода на вземането на решения. От тази гледна точка можем да формираме две основни групи предизвикателства (проблеми), свързани с процеса на присъединяване на България към ЕС. Първата група обобщено може да се нарече **“управленска”**, докато втората група условно може да се нарече **“предизвикателства на регулациите и стандартите”**. Разбира се, двете групи са взаимосвързани, въпреки че първата група има по-творчески, контекстуален характер, докато втората е с по-конкретна, по “техническа” насоченост и затова на нея ще се спрем по-малко.

### **2.1. Предизвикателства, свързани с управлението на фирмите и поведението на предприемачите и мениджърите**

#### **2.1.1. Конкурентоспособност на българските фирми, предприемачи и мениджъри: някои въвеждащи методологични моменти**

Логично е на първо място да се спрем на конкурентоспособността на българските фирми, предприемачи и мениджъри (естествено и на останалия персонал), повлияни от една динамична, с нарастваща конкурентоспособност международна бизнес среда, каквато е тази в ЕС. Защото в крайна сметка това обобщаващо понятие показва нивото на всички частни процеси и действия, които се реализират в отделните фирми.

През годините на дълго продължилия преход на българската икономика към изграждане на пазарно стопанство на понятието конкурентоспособност не се отделяше необходимото внимание. То се разбираше най-общо като явление, характеризиращо потенциала на дадена страна за постигане на по-висока производителност и по-висок икономически растеж; категория, в която се фокусират както резултатите от цялостната икономическа политика, така и резултатите от дейността на отделната фирма. Поради това е необходимо осмисляне на конкурентоспособността във всичките ѝ аспекти на проявление на основата на различни мнения и твърдения. Но всеобхватно и общоприето определение за конку-

рентоспособността няма, поради това че тя представлява относително явление, зависещо от субективната преценка на потребителя<sup>1</sup>.

Конкурентоспособността се реализира на три равнища: микро-, мезо- и макро-равнища. На **микроравнище** се има предвид конкурентоспособността на даден вид продукция, производство или фирма, като тя се определя най-вече от цената и качеството на дадения продукт и качеството на фирмените стратегии и управление. На **мезоравнище** се отчита конкурентоспособността на даден отрасъл и тя отразява ефективно използване на ресурсите в този отрасъл. Тук отношения имат данъчната система, степента на развитие на инфраструктурата, правните регулации, състоянието на образованието, ефективността на публичната администрация и др. На **макроравнище** се има предвид конкурентоспособността на националната икономика, която се определя от общото състояние на цялата икономическа система, от инвестиционния климат, фискалната, паричната и търговската политика и т.н.

Конкурентоспособността, разглеждана на микроравнище, е **оценка на преимуществата на фирмата, позволяващи ѝ с най-голяма ефективност да удовлетвори потребностите на клиентите си, т.е. да осигури такова качество на отделния продукт, с което той да придобие определена степен на привлекателност за клиентите и да събуди у тях желание да го закупят. Същевременно тя е способност преди всичко на фирмата да съчетава системи от информационни, човешки, управленски и други фактори, осигуряващи производителност, ниски разходи, добро качество, рентабилност.**

Въпреки проблема със субективността, като изходна позиция в много изследвания конкурентоспособността се определя от постигнатата производителност на дейността на даден субект (предприятие, отрасъл, икономика) и в допълнение зависи от качеството на произвежданите продукти и услуги (макар че не може да се отъждествят двете категории – качество и конкурентоспособност). Оттук за определен период конкурентоспособността (на равнище предприятие – микроравнище) може да се определи, а и измери посредством **степенята, в която предприятията успяват да запазят или увеличат своите пазарни дялове, постигнатата рентабилност, а когато става въпрос за външни пазари – и способността им да увеличават своите продажби**<sup>2</sup> (в случая с МСП е трудно да се говори за пазарни дялове). Също така, съвременните тенденции по отношение на разбирането на същността на бизнеса, и особено тези в ЕС, налагат включването на социалната отговорност като неотменен елемент на устойчивото развитие, което изисква нарастването на конкурентоспособността да има своето отражение в подобряването на жизнения стандарт на страната, а на фирмено равнище, като по-опростен показател – увеличението на доходите на заетите.

Когато се обсъжда въпросът за устойчивото развитие и придобиване на конкурентоспособност, М. Портър свързва това с възможността за идентифицира-

---

<sup>1</sup> В по-нататъшното изложение ще използваме някои резултати от изследователски проект “Конкурентоспособност на българската индустрия – УНСС, 2003-2004 г., частта “Предприемачество и мениджмънт”, разработени под ръководството на автора на настоящата студия.

<sup>2</sup> Тодоров, К., А. Дамянов, Интернационализация, междуфирмени връзки и развитие на малките и средните предприятия, изд. “НЕКСТ”, С., 1999.

не и развитие на конкурентни предимства и обвързването им с другите фактори на конкурентоспособността в стратегиите на предприятието<sup>1</sup>. Тук е и главната роля на предприемачите и мениджърите – да осигурят качеството на собствените им бизнес стратегии и ефикасността, с която те успяват да ги реализират, т.е. самите те да бъдат конкуренти на колегите си от ЕС. Освен това Портър разделя конкурентните предимства според тяхната устойчивост на такива от по-нисък ред, като **по-ниски издръжки на труда, по-евтини материали и гр.**, и конкурентни предимства от по-висок ред, като **продуктова диференциация, различни типове отношения с клиентите (по-посока на персонализация и индивидуализация на предлаганите стоки и услуги спрямо различията между потребителите) и гр.**

Същността на разликата между конкурентните предимства е, че тези от по-нисък ред лесно се копират от конкурентите, докато тези от по-висок ред притежават предимството, че се имитират много по-трудно и тази имитация изисква много и продължителни усилия: финансови разходи, иновации, време, знание и други. Според М. Портър всички стратегии, създаващи устойчиви конкурентни предимства, се вменят в три типове варианта. Той предлага: **да се минимизират производствените разходи; да се диференцира продуктът или да се фокусира върху определен пазарен сегмент.** Съветва мениджърите да избират само една от тези стратегии, за да не разпиляват ресурсите и “да не закъсват по средата на пътя”. Също така за правилния избор Портър препоръчва да се изследва веригата на създаване на потребителски стойности, като стремежът на фирмата трябва да се насочи към заемане на подходяща позиция по тази верига, даваща възможност да се притежават по-голямо влияние и контрол върху другите участници в нея и в същото време – добавяща по-голям дял в добавената стойност, произвеждана по тази верига.

В съвременните условия на ускорено технологично развитие **фирмите постигат конкурентно предимство посредством създаване, внедряване и разпространение на иновации.** “Те възприемат и се отнасят към иновационния процес в най-широкия му смисъл, включващ както нови технологии, така и нови методи на работа. Възприемат нова платформа за съревнование или намират по-добри средства за конкуриране извън традиционните начини. Новостите могат да намерят израз в продукти с нов дизайн, в нов производствен процес, нов пазарен подход или нов метод за провеждане на обучение. Много иновации са делнични и постепенни, като зависят по-скоро от ефекта на наслагване на минимални постижения, отколкото на еднократен и мащабен технологичен пробив. Често това предполага идеи, които дори не са “нови” – идеи добре познати, но неоползотворявани плодотворно. Иновационният процес от своя страна изисква инвестиции в квалификация и специализирани познания, както и в материални активи и в престижа на търговските марки”<sup>2</sup>.

Също така Портър и редица други автори изследват влиянието на **т.нар. кластери** в икономиката, формирани в рамките на дадени страни, които според него са в основата на създаването на висока добавена стойност и служат като

<sup>1</sup> Из статията “Конкурентните предимства на нациите” на проф. Майкъл Портър, [www.competitiveness.bg/Bulgarian/010521mediapool.rtf](http://www.competitiveness.bg/Bulgarian/010521mediapool.rtf), 21 май 2001.

<sup>2</sup> Портър, М., Пак там.

основа за придобиване на конкурентоспособност най-напред на държавно ниво, а оттам на отраслово и на ниво конкретна фирма. Резултатите от неговите изследвания показват, че **държавите успяват да извоюват конкурентни предимства не в отделните сектори или производства, а в клъстери**. Под клъстер се разбират свързани и съпътстващи производства, които образуват веригата: първичен ресурс – полуфабрикат – крайно изделие; технологично оборудване за производството; спомагателни материали за производството; допълнителни услуги за производството, т.е. мрежа от производства, обединени чрез хоризонтални и вертикални връзки. По този начин свързаните производства образуват широка мрежа от взаимозависими доставчици, производители и потребители, връзките между които са фокусирани около даден конкурентоспособен сектор на икономиката. Такъв широкоразпространен пример представлява автомобилната промишленост, която при функционирането си консумира продукти и услуги от различни доставчици от множество други сектори на икономиката – каучукова, текстилна, металообработваща, електронна и др. промишленост. Можем да посочим като водещ пример и клъстерите в Северна Италия, предмет на редица изследвания и публикации<sup>1</sup>.

Постигането на конкурентоспособност и развитието на конкурентни предимства означава, че фирмите, техните предприемачи и мениджъри предвиждат промените в бизнес средата на ЕС, учейки се от новоприсъединилите се страни, и на тази основа подготвят подходящите отговори на новите предизвикателства. Следователно изходният пункт е коректната идентификация на предизвикателствата, свързани с присъединяването към ЕС.

### ***2.1.2. Предизвикателствата на процеса на присъединяване пред българските фирми, предприемачи и мениджъри (управленски аспекти)***

По нататък в нашето изложение ще идентифицираме основните предизвикателства, за които по-късно ще потърсим адекватните отговори.

**На първо място, такова предизвикателство** е въвеждането на практиката на свободното движение на стоки, което всъщност се очаква да е факт в началото на 2005 г. с приемането на Протокола за оценяване на съответствието и признаване на промишлени стоки (вж. фиг.1). С това споразумение България трябва да въведе европейски стандарти по отношение на осигуряването на безопасността и качеството на стоките, произвеждани от всички български производители. Освен институционален проблем, по отношение на осигуряването на съответствие на българското законодателство с европейското (и свързаните с това технически проблеми, като превод на всички европейски норми, осигуряване на стандартизиращи и сертифициращи органи и др.),<sup>2</sup> това е огромно управленско предизвикателство за самите предприемачи и мениджъри. Те трябва да осигурят безопасността на стоките според европейските стандарти; спазване на прави-

<sup>1</sup> Вж. например сравнителния анализ между Западна Дания (Ютландия) и Северна Италия, направен от П. Х. Кристенсен в книгата: Борум, Ф., П. Х. Кристенсен, Управление на иновациите и организационните промени в датската фирма, С., УИ „Стопанство”, 1996, с. 118-140.

<sup>2</sup> Иванова, И., Голямото разширяване на ЕС и “малкото присъединяване” на България, сп. Икономика, бр. 1, 2004.

лата за добра производствена и лабораторна практика; въвеждане на системи за контрол и системи за управление на качеството – ISO, QS, HACCP (които ще бъдат разгледани по-подробно в т. 2.2.). В противен случай възможността за свободно движение на стоките ще се превърне в “невъзможност за движение на стоките” или нулева конкурентоспособност за тези, които не могат да осигурят необходимите изисквания. Краткото време за приемане на тези практики неминуемо изправя българските производители пред сериозни технически, организационни и управленски промени, за които те не са подготвени и което изглежда ще ги изненада. Следователно отговорите на това предизвикателство в голяма степен са от управленски тип и нашите предприемачи и мениджъри следва да ги подготвят.

**Присъединяването към ЕС ще подложи българските производители на допълнителен конкурентен натиск не само от страна на “старите членове”, но и от наскоро присъединилите се десет страни.** Още по-голямо изпитание ще е конкуренцията от страни, които имат преференциални договорености с ЕС (които ще важат и за България като бъдещ член) по отношение на достъпа на стоки – Беларус, Русия, Украйна, Китай, страните от Средиземноморския район, Чили, Мексико<sup>1</sup>, тъй като техните конкурентни предимства могат да се охарактеризират като подобни на нашите – в по-голяма степен основани на подобни конкурентни предимства от по-нисък ред (следвайки М. Портър). Така че стратегиите на нашите фирми следва да не подценяват този източник на предизвикателства.

Във всички сфери на производството все по-широко разпространение намира предлагането на т. нар. цялостни решения за задоволяване на нуждите на потребителите. Това предполага, че дори в секторите на индустрията (където произвежданите изделия са главно стоки с материален състав) трябва да се предоставят множество допълнителни услуги, носещи по-голяма стойност за потребителя, но и в същото време по-голяма добавена стойност за производителя. Освен широкоизвестните услуги от такъв тип като ремонт, следпродажбено обслужване, гаранция и др., тази концепция става поле за въвеждане на множество иновации и нови решения в тази област както по отношение на вида на предложението, така и по начина на изпълнение. Освен това посредством предлагането на специфични допълнителни услуги към основната предлагана стойност производителите се стремят да диференцират продуктите си по посока на персонализация и дори индивидуализация на предложенията си и по този начин да постигнат лоялност от страна на потребителите в обслужвания сегмент. Това изисква значително по-трудна и сложна организация на дейността на предприятията и формиране на партньорства с външни организации – като например с финансови институции, в случая на предлагане на продажби на лизинг.

**Важно направление, имащо характер на предизвикателство, е допирът на българските предприемачи и мениджъри с друга, малко позната организационна култура на работа и управление – това важи особено за МСП, които нямат опит в това отношение.** Нараства значението на културните различия – конкретно комуникациите и воденето на преговори в мултикултурна бизнес среда, което изисква по-голяма информираност за другите култури. Европейската бизнес култура толерира проявата на социална отговорност от страна на бизнеса и мениджмънта, въграждане в стопанската дейност на ценностите на устойчивото

<sup>1</sup> Иванова, И., Пак там.

развитие на икономиката, природата и обществото. Също така спазването на етични норми, възприети широко от обществата на западните страни, ще наложи високи изисквания върху поведението и съзнанието на нашите предприемачи и мениджъри по посока осъществяване на дейност във високоорганизирана среда, невъзможност да се работи без спазване “правилата на играта”. Това ще изисква промяна в техните нагласи и отношенията към клиенти, правителство, околна среда, партньори (взаимодействие с партньори, които считат доверието, основано на “джентълменски споразумения”, като неотменима част в бизнес отношенията), по-голяма търпимост и уважение към другите (дори и различни). Българските предприемачи и мениджъри ще се сблъскат с една култура, където съвместната работа, основана на общи интереси, води до реализиране на синергични ефекти (изразени чрез включването в предприемачески мрежи, субконтракторни вериги, взаимодействието между държавни институции и бизнес и т.н.), а не до раздори и фалити.

Голямо предизвикателство пред българските предприятия и формулирането на успешни управленски стратегии е непознаването в детайли на спецификите на европейския потребител и въобще липсата или недостатъчността на маркетинговата информация по най-различни направления – пазари, потребители, достъпчици, културни особености и др. Едно е ясно: що се отнася до разработването и предлагането на продукти и услуги на основата на устойчиви конкурентни предимства, които формират и по-висока добавена стойност, българският производител ще се изправи пред необходимостта да задоволи потребностите на един много по-капризен клиент, за което ще са нужни нетрадиционни решения.

Предвид едно от сегашните конкурентни предимства на българските фирми, заплаха представлява очакваното постоянно увеличение на цената на труда у нас с приближаване на присъединяването на България към ЕС. От една страна, ще се увеличат изискванията за минимално заплащане на труда по административен път, а от друга, ще се засили натискът за увеличаване на заплащането на квалифицирания персонал поради засилената конкуренция на трудовия пазар (по-голям избор за намиране на работа, включително в чужди страни и компании).

Най-голямото изпитание за българските предприемачи и мениджъри ще бъде адаптирането им към условията на пазар, на който промените като цяло са много по-динамични. Както вече посочихме, с присъединяването на страната към ЕС България ще изпитва все повече влиянието на процесите на развитие на икономиката, основана на знанието и глобализацията. Едно от основните изисквания в това направление ще бъде нуждата от широко използване на иновации, независимо от начина на тяхното придобиване – трансфер или създаване, чрез засилено взаимодействие на бизнес и университети, увеличени частни и държавни разходи за НИРД и др. А като знаем състоянието на нашите фирми – особено на МСФ, полето за действие е огромно (вж. т. 3).

## **2.2. Предизвикателства, свързани с въвеждането на регулации, стандарти и практики**

Както всяка организация, обединяваща различни членове на базата на споделяни общи интереси, ЕС е възприел свои принципи, цели, ресурси и организация (инструменти) за постигането им. Трите фундаментални концепции – интеграция,

икономика, Европа, определят носещите стълбове и рамките на Европейския съюз<sup>1</sup>. Като “първа сред равни” може да се открие интеграцията и вътре в нея икономическата интеграция (защото освен “икономическото здраве” на членовете на ЕС чрез интеграционните процеси се цели запазването на мира (страните стават по-зависими); развитието на демокрацията (повече избор на поведение за отделните страни и народи, но на демократична основа); спазването на човешките права (разглеждани като важно предусловие и съпътстващ резултат на икономическата интеграция)<sup>2</sup>.

Икономическата интеграция включва два основни аспекта. Първият се отнася, от една страна, до пазарите на стоки и услуги, а от друга, до производствените фактори: труд; капитал; предприемачество. Вторият аспект засяга директно политиката<sup>3</sup>. Чрез нея се търсят и реализират механизми и инструменти за премахване на причините за свободното и ефективно движение на стоките и производствените фактори между отделните страни, за да се реализира синергичният ефект от интеграционните процеси.

За да работи ефективно една интегрираща се организация, каквато е ЕС, тя трябва да синтезира основните интереси на своите членове, които често се различават по степен на икономическо развитие, икономическа структура, традиции, менталитет. Затова и в преговорните процеси с отделните кандидати за членство, от една страна, се отстояват вече проверените принципи, форми и процедури на ЕС, но от друга, се търси златното сечение, т.е. възможното задоволяване на специфичните интереси на отделната кандидатстваща страна.

Спазването на интересите на отделните страни – членки на ЕС, на техните фирми, предприемачи, мениджъри и потребители почива не само на основния елемент на икономическата интеграция: свободното движение на стоки, услуги и производствени фактори. Необходимо е и спазването на огромен брой регулации, норми и стандарти, които да установят “правилата на честната игра” и да защитават при всяка конкретна ситуация участниците в тази игра. На практика много от тези норми, стандарти и системи не са задължителни, но са изискуеми в огромната част от случаите от бизнес контрагентите, тъй като гарантират определено, международно признато ниво на свойства и характеристики на продукта и услугата. Това се отнася особено за показателите за качество, техника на безопасност и сигурност на потребителя.

Един от основните проблеми, който засяга и ще засегне българските фирми, досега конкуриращи се предимно ценово (на първо място интернационализиращите се МСП), е този за качеството и дизайна на техните продукти. Изходът е въвеждането на различните системи за управление на качеството (ISO) и изискванията за безопасност и сигурност (например HACCP).

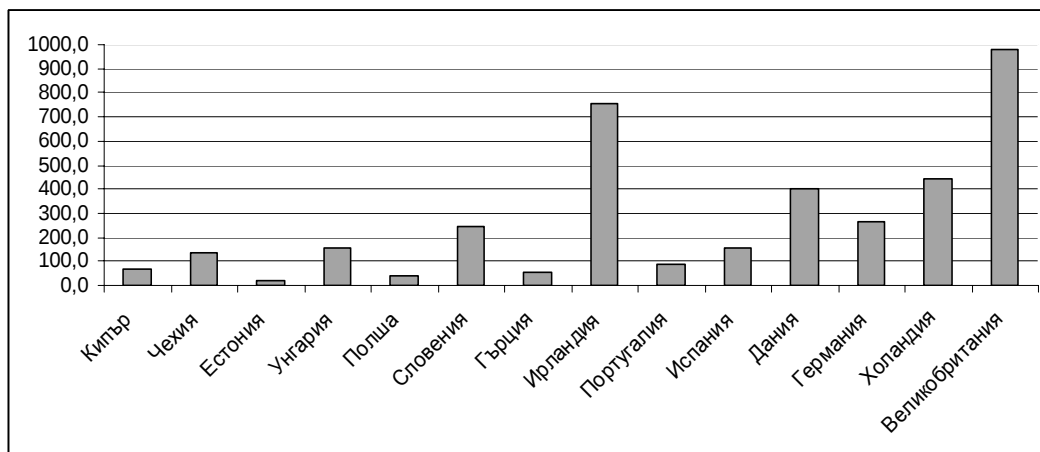
Не многото изследвания и отсъствието на достоверни данни у нас не ни дава основание да оценим точно броя на фирмите, прилагащи например ISO стандарти. Вън от съмнение е, че на фона на отвореността на българската икономика

<sup>1</sup> Molle, W., The Economics of European Integration/Theory, Practice, Policy (third edition); Ashgate, Aldershot, 1997, с. 7-8.

<sup>2</sup> W., Molle, Пак там, с. 8.

<sup>3</sup> Пак там, с. 10.

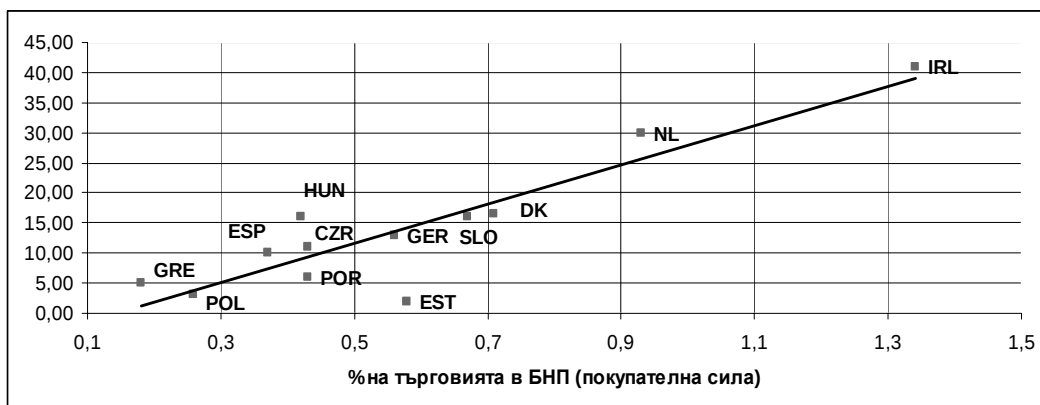
и броя на фирмите у нас, този брой е все още незначителен. Затова можем косвено да съдим по състоянието в новоприсъединилите се 10 страни – фиг. 3.



**Източник:** Innovation policy issues in six candidate countries: The Challenges European Commission, Directorate-General for Enterprise, 2001, цитам по International Standards Organizations, Population figures World Bank Development Indicators 2000, pp. 135.

**Фиг. 3.** ISO 9000 сертификати на 1 млн. жители, 1998.

Както и в предишната фигура, може да се види лидерската позиция на една Ирландия с нейното четиримилионно население и големи резултати в икономическото ѝ развитие.



**Източник:** Innovation policy issues in six candidate countries: The Challenges European Commission, Directorate-General for Enterprise, 2001, цитам по International Standards Organizations, Population figures World Bank Development Indicators 2000, pp. 136.

**Фиг. 4.** ISO 9000 сертификати към БНП (изчислен на база покупателна сила) и отвореност на икономиката

Тук трябва да отбележим спецификата на ирландската икономика, ориентирана към знание и прецизно производство, продаваща на възискателни пазари, което неминуемо се отразява на нейната позиция в прилагането на ISO стандартите.

Синтезирани, основните причини за слабото разпространение на системите за качество в източноевропейските страни са: високите цени на сертификационните услуги (31 %), старото оборудване (29 %) и недостатъчната квалификация на работниците и служителите (25 %) – примерът на Естония. Всички тези бариери се отнасят най-вече за МСП поради тяхната слаба информационна и ресурсна осигуреност.

Имайки предвид структурата (отраслите, в които действат) и размера на българските МСП, стават ясни големите трудности, с които те ще се сблъскват при внедряването на различните стандарти и системи. Затова и преди три години само три наши мандри бяха лицензирани за продажби в ЕС. Естественият извод е, че нашите интернационализиращи се МСП трябва да бъдат подпомогнати в значителна степен чрез различни схеми и проекти.

За съжаление тази подкрепа е слаба, а когато я има, идва трудно. Ярък пример в това отношение е проектът “Системи за управление на качеството в МСП”, чакал старт години, след това спрял отново и т.н.

Преодоляването на техническите бариери в ЕС е особено важно за производствените фирми и особено при търговията с инвестиционни стоки. На основата на изследвания за Полша се установява, че най-засегнатите индустриални сектори ще бъдат: моторни превозни средства; електрическо инженерство; химикали; неметални минерални продукти, храни и тютюн; кожи; прецизно и медицинско оборудване; метални изделия; гумени изделия; пластмаси; гървени и мебелни изделия; офис оборудване; текстил и трикотаж; хартия и печатни материали; фиброматериали<sup>1</sup>.

От този списък е видно, че ще бъдат засегнати и много наши фирми вече интернационализирани или интернационализиращи се в рамките на ЕС. Например: храни и тютюн; кожи; гървени и мебелни изделия; текстил и трикотаж. Следователно търсенето на отговори на тези предизвикателства от страна на нашите фирми, предприемачи и мениджъри не търпи отлагане.

Елиминирането на техническите бариери изисква: 1) въвеждане на принципа на взаимното признаване на легално произвежданите продукти; 2) техническа хармонизация на нормативните документи; 3) въвеждане на механизми за защита от въвеждане на нови търговски бариери – например процедури за информиране за технически стандарти и регулации<sup>2</sup>.

Както отбелязват полските изследователи, премахването на техническите бариери е източник на възможности и заплахи. Възможности за проактивните МСП, за които елиминирането на тези бариери е източник за експанзия и растеж. За други МСП, радвали се досега на определени преференции и протекционизъм, този процес е заплаха най-вече поради навлизането на европейските конкуренти.

Вече посочихме, че тук няма да се спираме на другите регулации (нетарифни бариери) – като физически (гранични) бариери, фискални бариери и т.н.

<sup>1</sup> Piasecki, B. A. Rogut, D. Smallbone. Polish SMEs In The Context of The European Single Market, W WS HE, Lodz, 2000, с. 31.

<sup>2</sup> Pak tam, с. 32.

Целта ни беше да обърнем внимание на някои от най-големите пречки за нашите фирми в процеса на присъединяване – в случая техническите бариери – най-вече тези, свързани с качеството и безопасността на стоките. Защото в това направление нашите фирми изостават значимо.

### **3. СЪСТОЯНИЕ И ПОВЕДЕНИЕ НА БЪЛГАРСКИТЕ ФИРМИ, ПРЕДПРИЕМАЧИ И МЕНИДЖЪРИ<sup>1</sup>**

#### **3.1. Състояние на конкурентоспособността на българската икономика и фирми**

Логично е отново да започнем с оценката на нивото на конкурентоспособност на българските фирми, предприемачи и мениджъри, но вече в по-конкретен план.

Като цялостна, обобщаваща оценка за състоянието на българската икономика и индустрия по отношение на нейните конкурентни позиции могат да се изследват дяловете на различните видове експортни индустрии в общия български индустриален експорт към страните от ЕС (Европа на петнадесетте). За целта могат да се използват следните две класификации по WIFO<sup>2</sup>:

1. Класификация на индустриите в 5 категории: технологично ориентирани отрасли; маркетингово ориентирани отрасли; инвестиционно ориентирани отрасли; трудово-интензивни отрасли; “преобладаващи” отрасли.

2. Класификация на индустриите в 4 категории: отрасли, използващи висококвалифицирани знания и умения; отрасли, използващи средно ниво на висококвалифицирани знания и умения; отрасли, използващи средно ниво квалифицирани знания и умения; отрасли, използващи нискоквалифицирани знания и умения.

По първата класификация българските индустрии с най-голям дял в общия експорт на България към ЕС, т.е. най-конкурентоспособни, са трудово-интензивните (около 38 %); следвани от маркетингово ориентирани (около 13 %); “преобладаващите” индустрии (около 11%); инвестиционно ориентирани индустрии (около 10 %) и технологично ориентирани индустрии (около 5 %). (В цитираното изследване общият сбор от дяловете на петте индустрии не е равен на 100 %).

По втората класификация българските индустрии с най-голям дял в общия експорт на България към ЕС, т.е. отново най-конкурентоспособните индустрии, са тези, използващи нискоквалифициран труд (около 70 %); отрасли, използващи средно висококвалифициран труд (около 18 %); отрасли, използващи висококвалифициран труд (около 6 %); отрасли, използващи средно квалифициран труд (около 6 %)<sup>3</sup>.

Резултатите еднозначно показват, че основните конкурентоспособни български индустрии все още са трудово-интензивните, използващи нискоквалифициран труд. Най-притесняващ е фактът, че тези два вида индустрии преобладават значително над другите и в същото време индустриите, които се очаква да бъдат

<sup>1</sup> Тук основно ще анализираме примера на българската индустрия.

<sup>2</sup> WIW, Competitiveness of Central and Eastern European Industries – Now and in an Enlarged EU, Bank Austria Creditanstalt, Vienna, January, 2003.

<sup>3</sup> Данните са за 2001 г., WIW, Competitiveness of Central and Eastern European Industries – Now and in an Enlarged EU, Bank Austria Creditanstalt, Vienna, January, 2003.

бъдещите носители на икономическо развитие и висока конкурентоспособност в условията на новата икономика, заемат последни места. В противовес на изключително лошата ситуация е доброто състояние и развитие на маркетингово ориентирани и “преобладаващите” индустрии, както и на индустриите, използващи средно висококвалифициран труд. В сравнителен план обаче двете анализирани структури определят българската индустрия като една от най-слабо конкурентоспособните икономики измежду страните от ЦИЕ, кандидати за членство в ЕС или наскоро получили такова<sup>1</sup>.

Тази оценка се потвърждава от доклада за 2004 г. на Световния икономически форум за глобалната конкурентоспособност<sup>2</sup>. В направената класация по конкурентоспособност българската икономика заема 64 позиция от изследвани 102 страни. Сравнено с другите страни – кандидати за членство в ЕС, това е най-ниската позиция, което ни дава основание да потвърдим незадоволителното състояние на конкурентността на българската икономика и индустрия. В доклада е отделено място и за оценка на конкурентоспособността ни на микро ниво, според който тя е в по-лоша позиция от равнището на конкурентоспособността на национално ниво – 74 място.

В “Доклада за конкурентоспособността на българската икономика”<sup>3</sup>, изготвен от Центъра за икономическо развитие (ЦИР) за 1999 г. по методологията на СИФ, факторът “фирмено управление” (в същото време и индикатор) се разглежда като основна предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на българските фирми и върху него се поставя силен акцент. В областта на фирменото управление са установени множество проблеми и като цяло се дава ниска оценка на този индикатор в сравнителен план. Незагативни характеристики са идентифицирани по линия на:

- ♦ ниското ниво на разпространение на системите за стандартизация (ISO), като това може да се допълни от нас и по отношение на разпространението на системите за управление и контрол на качеството; прилагането на добра производствена и лабораторна практика; спазването на изискванията за екологичност на произвежданите изделия, особено по отношение на изискванията за опаковките;
- ♦ неразпространение на обучението като обичайна практика в предприятията;
- ♦ липса на системи за оценка на реалния трудов принос на заетите, което създава проблем с обективността на системата на заплащането;
- ♦ ниска степен на използване на компютризираните системи за управление на производството и проектиране на дизайна на изделията;
- ♦ неутвърдеността все още на маркетинговата концепция като водеща при управлението на бизнеса;
- ♦ липсата на достатъчно висококвалифицирани висши мениджъри, обучавани в първокласни бизнес училища и/или с натрупан практически опит;

<sup>1</sup> В изследването са включени: България, Чехия, Естония, Унгария, Латвия, Литва, Полша, Румъния, Словакия, Словения.

<sup>2</sup> Dnevnik.bg, “България заема 64 място по конкурентоспособност на икономиката”, в. Дневник, 16.06.2004.

<sup>3</sup> Център за икономическо развитие, Конкурентоспособност на българската икономика, С., 1999.

- ♦ в допълнение към така идентифицираните проблеми трябва да се добави и важната характеристика, широко наблюдавана в организационната култура в българските фирми, а именно конфронтацията на интересите между изпълнителски и управленски персонал. Работниците и управляващите нямат нагласата и отношението, че “работят в един отбор”<sup>1</sup>.

Като положителни характеристики на предприемачеството и мениджмънта в българските предприятия, открити в наличните изследвания, могат да се изброят следните:

- ♦ стремеж към разработване и налагане на дизайн на произвежданите изделия;
- ♦ контрол върху международната дистрибуция;
- ♦ наличие на известен опит в международния маркетинг<sup>2</sup>;
- ♦ поставяне на акцент и постигане на успехи по отношение на развитието на взаимоотношенията с клиенти и доставчици (за динамичните фирми);
- ♦ бързината на доставката (за динамичните фирми)<sup>3</sup>.

В допълнение към положителните характеристики на предприемачеството и мениджмънта в българските фирми могат да се посочат и основните условия, които благоприятстват формирането на конкурентни предимства от страна на българските фирми, включително индустриалните: наличие на евтина работна ръка; наличие на висококвалифицирани специалисти в областта на информационните и комуникационните технологии (ИКТ), в резултат на добре развитото българско образование в областта на точните и математическите науки; добре квалифицирани инженерингови специалисти в някои индустрии.

Освен изброените слабости, общи за предприемачеството и фирменото управление в българските предприятия, могат да се идентифицират и множество различия в оценката за състоянието на предприемачеството и мениджмънта – съответно за групата на малките и средните фирми (МСФ) и групата на големите фирми (ГФ).

### **3.2. Състояние на предприемачеството и мениджмънта в МСФ. Проблемни области**

#### **❖ Основни тенденции на макросредата**

През последните няколко години се наблюдава устойчива тенденция към постоянен растеж на БВП на страната от над 4 % годишно. Икономическият растеж продължава и през периода 2003-2004 г., дори се отчита по-бърз темп на растежа – за първото тримесечие на 2004 г. 5.3 % (вж. табл. 3), а нивото на инфлацията продължава да се задържа в едноцифрени стойности. За първите пет месеца на 2004 г. се наблюдава тенденция към намаляване на равнището на безработица (за м. май 2004 г. равнището на безработица е 12.6 %) <sup>4</sup>, продължаваща от пред-

<sup>1</sup> Минков, М., Защо сме различни, Класика и стил, С., 2002.

<sup>2</sup> Център за икономическо развитие, Конкурентоспособност на българската икономика, С., 1999.

<sup>3</sup> Изследователски проект на ЦРП – УНСС, “Динамичните предприемачи в Полша и България: сравнителен анализ”, 2000.

<sup>4</sup> ЦИР, Икономиката на България, юли 2004 г., <http://www.ced.bg>

ходната година. Това са и причините за постепенното стабилизиране и увеличаване на реалните доходи на населението.

Положителните тенденции на развитие на макроикономическите условия създадоха за МСФ една сравнително стабилна среда за развитие, позволяваща средно и дългосрочно планиране и концентрирането на предприемачите и мениджърите върху вътрешнофирмените им проблеми, свързани с повишаване на тяхната конкурентоспособност.

**Таблица 3**

Икономически растеж по тримесечия (2003 – 2004 г.)

| Година              | 2003  | 2003   | 2003  | 2004  |
|---------------------|-------|--------|-------|-------|
| Период              | II-ро | III-мо | IV-мо | I-во  |
| Икономически растеж | 4.2 % | 4.4 %  | 4.9 % | 5.3 % |

*Източник:* ЦИР, Икономиката на България, юли 2004 г.

Очакванията по отношение на макроикономическите условия за развитие на икономиката през следващите 1-2 г. са за продължаване на тенденцията на траен растеж на БВП (от около 5-5.6 % годишно, съгласно проектобюджета за 2005 г.) и същевременно задържане на инфлацията на ниски равнища. Основните причини за това се очаква да бъдат продължаването на тенденцията към повишаване на производителността в икономиката и нарастването на чуждите инвестиции. Това ще окаже положително въздействие и върху развитието на МСФ.

Въпреки растежа на икономиката и стабилизацията на финансовата система през последните няколко години, бизнес климатът в страната все още не е достатъчно благоприятен за развитието на МСФ. Все още са налице редица затруднения по отношение на: високия размер на социалните плащания; ограниченото търсене на вътрешния пазар; слабата интернационализация на българските МСФ; високите административни и бюрократични бариери пред фирмите; трудностите при финансирането, особено на старта.

#### ❖ **Общо състояние и тенденции в развитието на МСФ**

Продължава тенденцията към нарастване на общия брой на предприятията в България (макар и с по-малки темпове). В същото време се запазва и тенденцията към нарастване на дела на МСФ в общия брой, като за 2000 г. е приблизително 99 % (табл. 4)<sup>1</sup>.

Най-голям растеж се наблюдава при увеличението на броя на микро и малките предприятия. Като се вземат предвид промените в Закона за МСП (Обн. ДВ, бр. 64 от 23 юли 2004 г., в сила от 23 август 2004 г.) и отнасянето на предприятията със заети от 101 до 250 души към категорията на средните предприятия, става ясно, че МСП заемат дял от над 99.5% от общия брой фирми. Това свидетелства за все по-голямото проникване на тези фирми в стопанската дейност на страната.

<sup>1</sup> АМСП, Доклад за малките и средните предприятия 2000-2002 г., Дунав прес, Русе, 2002.

**Таблица 4**

Динамика на броя на предприятията според тяхната големина

| <b>Размер на предприятията</b>           | 1996 г.        | 1997 г.        | 1998 г.        | 1999 г.        | 2000 г.        |
|------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| микронпредприятия                        | 164 092        | 175 101        | 190 008        | 195 313        | 207 643        |
| малки предприятия                        | 9 109          | 9 825          | 11 129         | 11 761         | 12 927         |
| средни предприятия                       | 2 076          | 2 040          | 2 153          | 2 104          | 2 141          |
| <b>МСП – общо</b>                        | <b>175 277</b> | <b>186 966</b> | <b>203 290</b> | <b>209 178</b> | <b>222 711</b> |
| предприятия със заети от 101 до 250 лица | 1 786          | 1 626          | 1 555          | 1 412          | 1 500          |
| големи предприятия                       | 937            | 775            | 798            | 739            | 741            |
| <b>Всички предприятия</b>                | <b>178 000</b> | <b>189 367</b> | <b>205 643</b> | <b>211 329</b> | <b>224 952</b> |

*Източник:* Доклад за МСП 2000-2002 г.**❖ Отраслово разпределение**

Най-голям брой са фирмите, заети в отрасъла търговия, ремонт на автомобили и битова техника, т.е. мнозинството от предприемачите са ориентирани към най-бързоликвидните отрасли от сферата на услугите. Следва относителният дял на предприятията от преработващата промишленост, хотелиерството и транспорта, съобщенията и туристическите агенции. Следователно като цяло МСФ оперират в отрасли с относително ниска добавена стойност (табл. 5).

**Таблица 5**

Структура на предприятията по агрегирани отраслови групи и големина, %

| Отрасъл                                                    | 2000 г.    | Микро-фирми  | Малки фирми | Средни фирми | Фирми със заети от 101-250 лица | Големи фирми |
|------------------------------------------------------------|------------|--------------|-------------|--------------|---------------------------------|--------------|
| 1                                                          | 2          | 3            | 4           | 5            | 6                               | 7            |
| <b>Общо за страната, в т.ч.:</b>                           | <b>100</b> | <b>92.31</b> | <b>5.75</b> | <b>0.95</b>  | <b>0.67</b>                     | <b>0.33</b>  |
| Селско, горско стопанство, лов и риболов                   | 3.05       | 71.00        | 23.24       | 3.63         | 1.81                            | 0.32         |
| Добивна индустрия                                          | 0.08       | 44.62        | 22.58       | 6.99         | 13.98                           | 11.83        |
| Преработваща индустрия                                     | 11.20      | 77.72        | 14.35       | 3.37         | 2.85                            | 1.71         |
| Производство и разпределение на електроенергия, газ и вода | 0.08       | 41.81        | 15.82       | 7.34         | 9.04                            | 25.99        |
| Строителство                                               | 3.60       | 79.65        | 15.01       | 2.99         | 1.84                            | 0.51         |
| Търговия, ремонт на автомобили и битова техника            | 50.80      | 96.54        | 3.10        | 0.26         | 0.08                            | 0.02         |
| Хотели, общежития и обществено хранене                     | 9.72       | 96.94        | 2.53        | 0.28         | 0.18                            | 0.07         |

## Продължение

| 1                                                      | 2    | 3     | 4    | 5    | 6    | 7    |
|--------------------------------------------------------|------|-------|------|------|------|------|
| Транспорт и съобщения, агенции за пътуване и туризъм   | 7.26 | 95.02 | 3.59 | 0.64 | 0.47 | 0.29 |
| Финанси, кредит, застраховки                           | 0.70 | 93.30 | 6.32 | 0.32 | -    | -    |
| Операции с недвижимо имущество, наемодателна дейност   | 8.38 | 93.20 | 5.44 | 0.74 | 0.46 | 0.16 |
| Образование                                            | 0.56 | 95.01 | 3.96 | 0.63 | -    | 0.24 |
| Здравоопазване и ветеринарна дейност                   | 2.22 | 89.04 | 5.26 | 2.20 | 2.46 | 1.04 |
| Други услуги и дейност на неправителствени организации | 2.34 | 92.17 | 5.86 | 0.91 | 0.95 | 0.11 |

*Източник:* Доклад за МСП 2000-2002 г.

#### ❖ Конкурентоспособност на МСФ

На базата на направените дотук анализи по направления може да се обобщи като цяло състоянието на МСФ в България и тяхната конкурентоспособност. Въпреки преобладаващия брой на МСФ и техният значителен принос и значение за заетостта на работната сила в страната, те изостават чувствително от постигнатата производителност на труда в ГФ. Оттук и сравнително невисоката брутна добавена стойност, която те създават. Ниската им производителност директно влияе върху тяхната конкурентоспособност в негативна насока. Това намира своето измерение в много ниския експортен дял на МСФ в общия износ на страната и еднозначно определя българските МСФ като неконкурентоспособни на международните пазари, особено на предприятията с по-малки размери (до 100 заети).

Важно условие за придобиване на конкурентни предимства на предприятията са и фирмените стратегии (табл. 6). Анализът на данните в таблица 6 показва, че предприемачите все повече обръщат внимание на значението на иновациите и новите технологии. Значителна част от тях се стремят да насочат стратегиите към качеството на продукцията – около 90 %, и новите технологии – около 50 % (това са предимно фирми, заети в текстилната, шивашката, кожарската, дървопреработващата и хранително-вкусовата промишленост)<sup>1</sup>. Въпреки това около 80 % от предприятията продължават да залагат на ценовите фактори и около 30 % – на икономите от мащаба.

Основните пречки за разширяване на дейността и конкурентоспособността на фирмите са ограниченият вътрешен пазар, високото данъчно бреме и осигурителната тежест, проблемите с финансирането, нелоялната конкуренция, административните и бюрократичните трудности, липсата на квалифициран персонал, недостатъчните знания и умения за планиране и управление.

Голяма част от предимствата на МСФ се дължат на слабости в прилагането на законодателството; възможностите за избягване на плащането на данъци; вноските за държавно обществено и здравно осигуряване и т.н., т.е. на фактори,

<sup>1</sup> АМСП, Доклад за малките и средните предприятия 2000-2002 г., Дунав прес, Русе, 2002.

показващи краткосрочна ориентация на фирмите, а не търсене на устойчива конкурентоспособност.

**Таблица 6**

Предпочитани конкурентни стратегии на МСФ по отрасли през 2001 г., в %

| Отрасъл                                        | Ценови предимства | Качество на продукцията | Нови технологии | Икономии от мащаба |
|------------------------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------|--------------------|
| Селско/горско/рибно стопанство                 | 1.61              | 1.70                    | 1.90            | 7.17               |
| Хранително-вкусова промишленост                | 9.44              | 10.44                   | 10.34           | 11.48              |
| Текстилна/шивашка промишленост                 | 6.21              | 7.03                    | 7.38            | 7.54               |
| Кожарска промишленост                          | 1.24              | 1.06                    | 1.48            | 0.98               |
| Дървопреработване                              | 6.83              | 6.92                    | 5.70            | 6.23               |
| Хартиено-целулозна/полиграфическа промишленост | 1.24              | 1.17                    | 1.05            | 2.30               |
| Химическа промишленост                         | 0.25              | 0.32                    | 0.42            | -                  |
| Каучук и пластмаси                             | 1.12              | 1.49                    | 1.90            | 0.98               |
| Неметални суровини                             | 0.62              | 0.64                    | 0.63            | 0.66               |
| Металургия/металообработване/машиностроене     | 4.47              | 5.32                    | 8.02            | 4.59               |
| Електротехника и оптика                        | 1.61              | 1.70                    | 2.74            | 1.97               |
| Други преработвателни отрасли                  | 2.11              | 1.92                    | 2.74            | 2.30               |
| Строителство                                   | 18.63             | 19.28                   | 20.89           | 19.02              |
| Търговия и услуги                              | 31.68             | 28.22                   | 22.57           | 27.54              |
| Хотелиерство и ресторантьорство                | 3.35              | 2.98                    | 1.90            | 2.95               |
| Транспорт и съобщения                          | 3.60              | 3.83                    | 3.16            | 2.95               |
| Други                                          | 5.96              | 5.96                    | 7.17            | 6.23               |

*Източник:* Доклад за МСП 2000-2002 г.

#### ❖ МСФ с висок потенциал за конкурентоспособност

Предвид ниската конкурентоспособност на българските МСФ в тази част на изложението ще насочим вниманието си към МСФ с висока конкурентоспособност и с потенциал за такава по разбираеми причини (пригодността им за конкуриране в рамките на ЕС).

Изследванията показват (анализът и изводите в тази част са направени на основата на резултатите от емпиричните изследвания на Центъра за развитие на предприемачеството (ЦРП) при УНСС: проект *“Динамичните предприемачи – сравнителен анализ за Полша и България”*<sup>1</sup>, проведен през периода 1999 – 2000 г., и

<sup>1</sup> Проектът *“Динамичните предприемачи – сравнителен анализ за Полша и България”* е проведен съвместно от полски и български изследователски екипи, съответно от Университета в Лодз и от Центъра за развитие на предприемачеството към УНСС под ръководството на проф. д.и.к.н. К. Тодоров. В неговите рамки са изследвани 100 български и 100

изследването *“Динамичните предприемачи в България” 2002-2003 г.*<sup>1)</sup>, че МСФ като цяло имат неравномерно влияние върху заетостта, технологичното развитие, експорта и т.н. Следователно, след като ресурсите за подкрепа, с които правителството, институциите и организациите разполагат, са ограничени, е по-правилно те да бъдат насочени приоритетно към тези МСФ, които имат потенциала да донесат най-висока възвращаемост на вложените средства. Това са именно бързорастящите/динамичните МСФ, академичните МСФ, иновативните и експортноориентираните МСФ.

Изброените типове МСФ притежават много характеристики, по които си приличат, особено що се отнася до тези, определящи потенциала им за конкурентоспособност. Например по подразбиране, иновативните и експортноориентираните МСФ имат по-висока конкурентоспособност, защото първите в по-голяма степен генерират и прилагат иновации, а вторите работят преимуществено за външни пазари. За динамичните и академичните МСФ, както ще стане ясно по-долу, с пълна сила важат същите особености – те осъществяват растеж, който се дължи на разширеното използване на иновации и експортната им насоченост. Много често иновативните, експортноориентираните и академичните пък от своя страна осъществяват растеж, т.е. те са и динамични МСФ.

Тъй като досега не са правени по-обстойни изследвания на групите на динамичните и академичните МСФ, в основни линии изводите, които се правят за тях, ще са валидни и за иновативните и експортноориентираните МСФ.

Конкретно за динамичните МСФ – по определение те са предприятия, които реализират висок бизнес ръст; имат проактивно пазарно поведение; прилагат стратегии, ориентирани към постигането на устойчиви конкурентни предимства; често (но не винаги) използват високи технологии и поемат висок, но калкулиран риск.

Между динамичните МСФ и академичните предприемачи съществува тясна връзка. Общото между тях е бързият растеж, който постигат. В този смисъл голяма част от академичните предприемачи са също собственици-мениджъри на динамични МСФ. Но докато първата група фирми реализира растеж без задължително да използва високи технологии и/или да внедрява иновации, то втората група прави това именно благодарение на иновациите. По този начин академичните предприемачи генерират висока добавена стойност и оказват значителен благотворен ефект върху развитието на водещите икономически сектори – на първо място от т.нар. “нова икономика”<sup>2)</sup>.

#### ❖ Проблеми на управлението на МСФ

Основният проблем тук е свързан със състоянието на българските МСФ – 78-80 % от тях са със статут на едноличен търговец и тяхното поведение е свързано

---

полски динамични МСФ с помощта на структуриран въпросник, допълнени с десет анализа на дейността на конкретни МСФ (кейс стади).

<sup>1</sup> Изследването *“Динамичните предприемачи в България”* обхваща 51 динамични предприемачи, като един вид продължение на изследването по проекта *“Динамичните предприемачи – сравнителен анализ за Полша и България”* – УНСС, пак под ръководството на автора на настоящата студия.

<sup>2</sup> Благодарение на кумулативния ефект от дифузията на иновациите, водещ често до понижаване на разходите, повишаване на качеството и като цяло на конкурентоспособността на фирмите.

преди всичко с оцеляването, а не с развитието. Направеният от нас анализ показва конкретно проблеми, изложени по-долу:

- ◆ Ограничените ресурси на МСФ и все още малкият им опит в управлението в условията на конкурентна пазарна среда. Налице е остра нужда от прилагане на информационни технологии в управлението.
- ◆ Огромната част от МСФ се управляват от предприемача(чи)/ собственик(ци) с произтичащите от това: липса на професионално управление; субективизъм и волунтаризъм. Тоест, управлението на МСФ в много голяма степен е функция от персоналните и поведенските характеристики на предприемача-собственик.
- ◆ Голямата част от предприемачите-собственици, които са и мениджъри, се основават много повече на своята крива на опита и на интуиция, отколкото на професионални подходи и методи за формиране на конкурентно поведение.
- ◆ В МСФ липсва набор от методи и форми на управление, които да използват техните специфични характеристики и ресурси, а и огромната част от техните собственици-мениджъри все още нямат афинитет и мотивация за придобиването на такива. Обучението на предприемачите и мениджърите на МСФ все още не е адекватно, а и самите те нямат голямо желание да бъдат обучавани.
- ◆ От една страна, липсата на общопризната теория на растежа на МСФ, а от друга – на специфични познания и умения за растежа в българската бизнес действителност задържа растежа на МСФ или го прави неконкурентен по отношение на чуждите фирми<sup>1</sup>.
- ◆ Липсват познания и умения за прехода от предприемачески към професионално управлявана фирма, включително по отношение на:
- ✓ Процеса на стратегическо управление. Този процес в МСФ се различава твърде много от този в ГФ и е характерен с голямата си неформалност; използването на нестандартни методи; недостатъчната ресурсна осигуреност (финанси, познания и умения)<sup>2</sup>;
- ✓ Организационните структури на управление (ОСУ). Докато в по-малките предприятия те са неформални или са от линеен тип, то в средните предприятия най-често те не отговарят на поведението (стратегията) на фирмата и често имат задържащ ефект (недобри комуникации между нивата и звената; слаба обратна връзка).
- ◆ Организационна култура (ОК). Поради изтъкнатия факт, че огромна част от МСФ са предприемачески управлявани, в тях доминира “културата на предприемача” – т. е. неговите ценности, очаквания и намерения. Едва при интензивния растеж на МСФ може да се наблюдава преход от предприемаческа към организационна култура, макар че този процес е повече стихуен, отколкото управляем.
- ◆ Връзката “Стратегия – ОСУ – ОК”. На практика това основно взаимоотношение и съответствие във фирмата може да се наблюдава при средните и големите фирми. Характерно за него е, че стратегията, представена на

<sup>1</sup> Това показват например резултатите от цитираното вече българо-полско изследване: “Сравнителен анализ на динамичните предприемачи в България и Полша”, ЦРП – УНСС, 2000.

<sup>2</sup> Тодоров, К., Стратегическо управление в МСФ, I и II том, Сиела, С., 2001.

практика от “линията на поведение на предприемача”, изпреварва ОСУ и ОК и поради това тя често не е подкрепяна от тях.

- ♦ Един основен проблем на българските предприемачи е нежеланието (и неумението) им да делегират и да предоставят част от собствеността си и на мениджърите при прехода от предприемачески към професионално управлявана фирма.
- ♦ С изключение на бързорастящите (динамичните) фирми, растежът като цел рядко фигурира във фирмените стратегии на българските предприемачи<sup>1</sup> (доколкото такива стратегии съществуват).
- ♦ Дори динамичните предприемачи, които по дефиниция регистрират значим растеж и следователно по-висока конкурентоспособност, са управлявани от неразвити управленски екипи, съставени от малък брой мениджъри (средно 2.7). Поради това при тях могат да се очакват потенциални бъдещи проблеми в управлението по отношение на недостатъчността на такъв персонал. Дори тези предприемачи, които трябва да се разглеждат като потенциални двигатели на икономически растеж, в българските условия разчитат главно на стратегии, основани на неустойчиви конкурентни предимства – ниска цена; икономия от мащаба; трудопоглъщащи технологии (както бе показано по-горе).

Идентифицираните дотук основни проблеми на българските предприемачи, мениджъри и МСФ показват ниското ниво на професионален мениджмънт и съответно слабия му принос (основната вътрешнофирмена причина) за конкурентното поведение в една динамизираща се, турбулентна бизнес среда, каквато е тази на ЕС. От друга страна, липсата на адекватна нормативна и институционална подкрепа засилва неконкурентоспособността на българските предприемачи и мениджъри, заплашени не само от много по-конкурентните МСФ от ЕС в контекста на нашето присъединяване, а и от МСФ на 10-те новоприсъединили се страни.

### **3.3. Състояние на предприемачеството и мениджмънта в големите фирми**

В редица наши публикации подчертаваме опасността от подценяване ролята на големите фирми (ГФ) и необходимостта от тясно взаимодействие и допълване в дейността на МСФ, от една страна, и ГФ, от друга. Затова проблемите на МСФ следва да се разглеждат в паралел с тези в ГФ, тъй като много от предизвикателствата изискват техните съвместни отговори.

В групата на ГФ могат да се идентифицират различни подгрупи като: приватизирани ГФ; неприватизирани ГФ (включително природни монополи); ГФ, неподлежащи на приватизация; някои природни монополи и ГФ, оставащи държавни, важни за сигурността на страната. Тук ще се спрем основно на приватизираните (по различни способы) ГФ, тъй като те представляват мнозинството от предприятията в тази група.

---

<sup>1</sup> Изследователски проект на ЦРП – УНСС, “Динамичните предприемачи в Полша и България: сравнителен анализ”, 2000.

- ♦ Една от основните слабости в управлението на ГФ е липсата на НИРД (R & D) в много от тях или нейното незадоволително действие, както показват редица изследвания. Важна причина за това състояние е и липсата на адекватна информация за изискванията на клиента (лоша комуникация на отдел НИРД с отдел “Маркетинг” и отдел “Производство” и оформянето на т.нар. от нас “бермудски триъгълник” в ГФ<sup>1</sup>. Различията в интересите на тези отдели и начинът на отчитане (признание) на техните резултати често води до големи противоречия и дори конфликти.
- ♦ Неадекватните ОСУ. Най-често те са от функционален или линейно-функционален тип, ориентирани към серийно или масово производство, но не и към генериране и комерсиализация на иновации. Самата централизация и специализация на дейността, многочислеността на звената, дългите съгласувания между отдели и управления не позволяват появата на т.нар. “спонсори” на нововъведенията, каквито би трябвало да бъдат направленията маркетинг, НИРД, финанси, човешки ресурси. За съжаление, у нашите ГФ почти не се използва опитът на водещи чужди предприятия, които финансират рискови проекти (рисково подхранване) на иновативни МСФ чрез техните “spin – off” (рискови) фирми до комерсиализацията на нововъведенията в тях и “предаването” на продуктите обратно към ГФ за серийно производство.
- ♦ Не са доизяснени и регулирани взаимоотношенията между собствениците (акционерите) и мениджърите, които често имат опортюнистично поведение<sup>2</sup>. В случая на АД (включително от холдингов тип) със силно разпръснатата собственост се наблюдават ситуации и ефекти, обратни на описаните в класическата теория на фирмата. В някои АД мениджърите имат поведение с по-дългосрочен хоризонт (капитализация на активите, повишаване цената на акциите), за разлика от акционерите – много от тях пенсионери, чакащи дивиденди “сега”, а не “утре”.
- ♦ Стил на ръководство. Все още преобладаващият стил на ръководство е предимно централизиран и оперативен насочен, вместо стратегически. Голяма част от топ мениджърите нямат познания и опит в идентифицирането на корпоративните иноватори и предприемачи и тяхното мотивиране и промоция (например чрез въграждането на проектни контури в съществуващите функционални и линейно – функционални структури). Често стилът е с технократски уклон без нужното внимание към хората.
- ♦ Организационна (фирмена) култура (ОК). Известна е катализиращата роля на ОК върху фирмената дейност – в частност върху корпоративното предприемачество, на основата на ценности като: ориентация към новото; толерантност към различните гледни точки; поемане на риск и отговорност. В редица наши фирми се наблюдава една смесица от прагматично обусловени ценности като: изпълнителност и лоялност, от една страна, и, от друга,

<sup>1</sup> Изследователски проект: “Корпоративното предприемачество”, ЦРП – УНСС, 1999 г. (Имат се предвид противоречията в интересите и поведението на маркетинговото, производственото и технологичното направление).

<sup>2</sup> Вж. Георгиев, И., С. Керемидчиев – Корпоративното управление на приватизираните предприятия, БАРМП, С., 1999.

важни фактори за предприемаческата активност като: творчески и аналитични умения, инициативност и поемане на риск и отговорност<sup>1</sup>.

Като цяло може да се обобщи, че ГФ като АД (включително от холдингов тип) в момента се намират на пътя на “намиране на себе си” в хода на извършващото се реструктуриране и корпоратизация на управлението; на търсенето на нови подходи, методи и форми на управление. Крайната цел е формирането и поддържането на ефективно конкурентно поведение в динамична и турбулентна бизнес среда.

#### 4. В ТЪРСЕНЕ НА ОТГОВОРИ НА ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА НА ПРОЦЕСА НА ПРИСЪЕДИНЯВАНЕ КЪМ ЕС

Обобщавайки споменатото дотук – предизвикателствата на присъединяването на България към ЕС и множеството проблеми, произтичащи от това, поради изброените характеристики на българското предприемачество и управленска практика; множеството мерки и мероприятия, които трябва да се предприемат в изключително кратък срок, ни позволява да заключим, че всъщност българските предприемачи, мениджъри и фирми са пред прага на множество бързи и дълбоки промени, които изискват търсенето на отговори по всички нива на възможни действия. Тук отчитаме и вече разгледания опит на 10-те новоприсъединили се страни към ЕС.

Какво е необходимо?

*На ниво държава*

- **Нормативна уредба** – необходими са изглаждания и прецизиране, главно по пътя на стимулиране на предприемачеството и поставяне на приоритет върху такива неговии проявления, като растящите предприемачи и производствата, осигуряващи по-висока добавена стойност; секторите на новата икономика, в които България има добри шансове за успех – информационни технологии; софтуер; биотехнологии и др.
- **Институционална подкрепа** – комплексността на предизвикателствата пред българските предприятия изисква тяхното преодоляване да е подкрепено от ефективни държавни институции. Множество такива съществуват и сега, но тяхната дейност трябва да се подобри по линия на специализиране към нуждите на различните предприятия (динамични предприятия; академични предприемачи; износители и т.н.) и същевременно интеграция на дейностите им. За съжаление, философията на институционалната подкрепа е сгрешена. Пример за това са трансформациите в статута и ресурсите на Агенцията за подкрепа на МСП (АМСП) и честите смени на нейните ръководители.
- **Развитие на инфраструктурата** – поставяне на водещ акцент върху разпространението и използването на комуникационни и информационни технологии във всички направления – управление, обучение, производство, като основна предпоставка за развитие на производства от т.нар. икономика, основана на знанието. Липсата на национална система за иновации, непре-

<sup>1</sup> Изследователски проект: “Корпоративното предприемачество”, УНСС, 1999.

къснатото пропагане на проектите за бизнес и иновационни инкубатори, както и качеството на новоприетата т.нар. “Иновационна стратегия на правителството” показва нивото на мислене и действие на управляващите у нас.

- **Образование** – все още висшето образование не е приоритет за финансиране, което е крайно недостатъчно и изключва възможността университетите да са център на научни и практически изследвания. Това ги прави непазарно ориентирани и постоянно изоставащи както от съвременните тенденции в развитието на обучението, така и от нуждите на практиката. Следователно трябва да се създадат условия за обвързване на образованието с бизнеса по модела: приложни изследвания – финансиране от бизнеса до действието на т.нар. spin off фирми, базиращи се на приложението на резултатите от изследванията.

#### ***На ниво браншови и неправителствени организации***

- Тяхната основна роля трябва да се насочи по линия на подкрепа на бизнеса по приемането, внедряването, сертифицирането и контрола на множеството европейски нормативи, стандарти и директиви.
- Помощ при трансфера на “ноу-хау” – наемането на вискоквалифицирани специалисти и консултанти в повечето случаи не е по силите на единични предприятия, особено МСФ, което налага използването на общите усилия на всички заинтересовани фирми от даден бранш или гр. заинтересовани групи от фирми (кълстери).
- Търсене на партньори – възприемане на идеята, че важна цел на организациите, обединяващи фирми с общи интереси, е формирането на мрежи от контакти на национално и международно ниво. Затова важна функция в това отношение е присъствието на представители на фирмите на събития с важно значение и широко участие на заинтересовани участници, потенциални партньори – панаири, конференции, изложби, конкурси и др.
- Включване в проекти – браншовите организации трябва да поемат отговорността да служат като междинно звено, свързващо университети, международни изследователски и подпомагащи програми, бизнеса и държавното управление с цел организиране на пилотни проекти, чрез които да се формират и трансферират добри практики и разпространението им след това сред повече фирми.

#### ***На ниво бизнес посредством предприемачите и мениджърите***

- Обучение в множество направления, в които – както показва нашият дългогодишен опит на обучители и консултанти, българските предприемачи и мениджъри нямат традиции и опит: управление на организационните промени; водене на преговори в мултикултурна бизнес среда; бизнес етика; бизнес комуникации; предприемачество, включително корпоративно предприемачество като водеща идея и култура, движена от инициативността и творчеството, насочена към постигането на високи резултати.
- Трансфер на добра практика – активно участие в браншовите организации не само като потребители на “готово ястие”, но и като инициатори по отношение на реализирането, подпомагането и участието в пилотни проекти, конкретно трансфер на добра практика; създаване на смесени предприятия.

- Развитие на корпоративното/вътрешнофирменото предприемачество – резултатите от анализа в големите предприятия (акционерни гружества и холдинги предимно), където собствеността е разделена от контрола (мениджмънта), показва остро нуждата от механизми за генерирането на иновации и предприемчиво поведение в сегашните тронави и бюрократични организационни структури. А също и управлението на взаимовръзките между ГП и spin off (рисковите малки фирми), чрез които да се реализират (комерсиализират) иновативни продукти. Както и въграждането в този контекст на третия липсващ ключов елемент – университет или негова структура, откъдето най-често може да дойде търсената иновация.
- Търсене на възможности за постигане на синергични ефекти от обединяването на интересите на групи от предприемачи чрез различните познати модели за това, като: предприемачески мрежи; субконтракторни вериги; съвместни предприятия със западни фирми; формиране на кластери от свързани производства и др.
- Консултантска помощ – преодоляване на страха и недоверието от ползването на такава помощ, постепенна ориентация и натрупване на опит в тази област с цел формиране на един устойчив модел на управление с използването на външен поглед и специализирана компетентност.
- Инфраструктура за МСФ – бизнес центрове, технологични (бизнес) паркове, инкубатори, в бъдеще технологични паркове. Предприемачите следва да обединят своите идеи и усилия за изграждането на подобна инфраструктура, защото усилията на правителствените и браншовите организации, както показва практиката, няма да са достатъчни.
- Развитие на връзката “университети – бизнес” (spin off фирми) – несъмнено е, че вложенията по това направление, макар и големи и отдалечени като резултат във времето, са основният инструмент за повишаване на нашата конкурентоспособност на основата на иновации и модерни технологии. Примерът на Полша и други страни от 10-те го доказва!
- Развитие на екипната дейност – един от проблемите, съпътстващи дейността на нашите фирми, е слабата екипна обвързаност на техните предприемачи, мениджъри и останалия персонал. Затова вложенията в създаването и развитието на екипи (особено управленски) би подобрило конкурентното поведение на нашите фирми.
- Подбора на кадрите (по знания, умения и ценностна система) – без съмнение едно от ключовите направления за повишаване на нашата конкурентоспособност е развитието на предприемчивост, проактивност, поемане на самоотговорност и риск – ценности, действащи в ЕС, които са и в основата на успеха на европейските фирми.
- Селективна мотивация на персонала и системи за управление на кариерата – различията в ориентацията на бизнесите и нивото на използваните знания и специалисти в отделните фирми изискват и тяхната селективна мотивация и яснота за израстване. Това е особено валидно за фирмите от новата икономика, където поведението например на двама-трима софтуерни специалисти е решаващо за успеха на фирмите.
- Изграждане на РС базирани УИС (маркетинг; финанси; ЧР) – проблемите с информационното осигуряване на МСФ и обективната подготовка за взе-

мането на решения, включително за работа в условията на ЕС, изисква прилагането на евтини, но ефикасни информационни системи във фирмите поне по ключовите направления на дейност.

- Преход от предприемачески управлявана към професионално управлявана фирма (разделение на предприемачеството от мениджмънта).

Конкурентоспособността на нашите фирми – на първо място МСФ, изисква професионален подход към тяхното управление, особено в случая на растеж и действие в бизнес средата на ЕС. Затова реализацията на прехода от предприемачески управлявана към професионално управлявана фирма е интегрално условие за ефективно и конкурентно поведение в новата бизнес среда.

### Заклучение

Анализът и оценката на процеса на присъединяване към ЕС показва неговото нееднозначно влияние върху българските фирми, предприемачи и мениджъри (разбира се, и върху останалия персонал). Идентифицираните от нас групи предизвикателства и техните проявления в специфичните условия на МСП и ГП показват големите усилия, които трябва да се положат в търсене на подходящи отговори от страна на всички “играчи” в този процес: държавата, браншовите и неправителствените организации, университетите, фирмите, предприемачите и мениджърите. Включително, значимите усилия по целевото насочване на тези усилия, тяхното ресурсно осигуряване и не на последно място – тяхната координация.

### Литература

1. Борум, Ф., П. Х. Кристенсен – Управление на иновациите и организационните промени в датската фирма, УИ “Стопанство”, С., 1996.
2. Георгиев, И., С. Керемидчиев – Корпоративното управление на приватизираните предприятия, БАРМП, С., 1999.
3. Иванова, И., Голямото разширяване на ЕС и “малкото присъединяване” на България, сп. Икономика, бр. 1, 2004.
4. Минков, М., Защо сме различни, Класика и стил, С., 2002.
5. Тодоров, К., Стратегическо управление в МСФ I и II том, Сиела, С., 2001.
6. Тодоров, К., А. Дамянов, Интернационализация, междуфирмени връзки и развитие на малките и средните предприятия, изд. “НЕКСТ”, С., 1999.
7. Изследователски проект: “Корпоративното предприемачество”, ЦРП – УНСС, 1999.
8. Изследователски проект на ЦРП – УНСС, “Динамичните предприемачи в Полша и България: сравнителен анализ”, 2000.
9. Изследователски проект “Конкурентоспособност на българската индустрия – УНСС, 2003-2004 г.(частта “Предприемачество и мениджмънт”).
10. АМСП, Доклад за малките и средните предприятия 2000-2002 г., Дунав прес, Русе, 2002.
11. Център за икономическо развитие, Конкурентоспособност на българската икономика, С., 1999.
12. Център за икономическо развитие, Икономиката на България, юли 2004, <http://www.ced.bg>
13. Из статията “Конкурентните предимства на нациите” на проф. Майкъл Портър, [www.competitiveness.bg/Bulgarian/010521mediapool.rtf](http://www.competitiveness.bg/Bulgarian/010521mediapool.rtf), 21 май 2001.

14. Dnevnik.bg, "България заема 64 място по конкурентноспособност на икономиката", в. Дневник, 16.06.2004.
15. Dominiak, P. Opinions and Views of Entrepreneurs Regarding the Single European Market – Analytical Model in: Piasecki, B. /ed/. Entrepreneurship and Small Business Development in the 21<sup>st</sup> century.
16. Grabowski, M. Some Thoughts on Polish SMEs Future in Times of High Uncertainties and Weakness of Theories in: Piasecki, B. /ed/. Entrepreneurship and Small Business Development in the 21<sup>st</sup> century.
17. Innovation policy issues in six candidate countries: The Challenges European Commission, Directorate – General for Enterprise, 2001.
18. Molle, W. The Economics of European Integration /Theory, Practice, Policy (third edition); Ashgate, Aldershot, 1997.
19. Piasecki, B. SMEs in Poland: Development Paradigms in: Piasecki, B. /ed/. Entrepreneurship and Small Business Development in the 21<sup>st</sup> century.
20. Piasecki, B. A. Rogut, D. Smallbone. Polish SMEs In The Context of The European Single Market, W WS HE, Lodz, 2000.
21. Pichler, J. H. SME Strategic Adjustment Patterns at the Doorsteps of the European Union: A Pilot Study Relating to Western Hungary in: Piasecki, B. /ed/. Entrepreneurship and Small Business Development in the 21<sup>st</sup> century.
22. WIIW, Competitiveness of Central and Eastern European Industries – Now and in an Enlarged EU, Bank Austria Creditanstalt, Vienna, January, 2003.

**БЪЛГАРСКИТЕ ФИРМИ, ПРЕДПРИЕМАЧИ И МЕНИДЖЪРИ  
В КОНТЕКСТА НА ПРИСЪЕДИНЯВАНЕТО НА БЪЛГАРИЯ КЪМ ЕС:  
ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ВЪЗМОЖНИ ОТГОВОРИ**

Резюме

Присъединяването на България към ЕС е съпроводено с нарастващи възможности, но и предизвикателства към българските фирми, предприемачи и мениджъри, за посрещането на които те трябва да потърсят подходящи отговори. Все повече на преден план излиза разбирането, че членството в ЕС има не само положителни ефекти, но поставя и проблеми с нарастваща сложност както за големите фирми (ГФ), така и за малките и средните фирми (МСФ) (и особено за тях). Именно идентифицирането и посрещането на предизвикателствата към българските фирми, предприемачи и мениджъри при интеграцията с ЕС е предмет на изследване в настоящата студия.

Първоначално в студията се представя в синтезиран вид опитът на някои от 10-те новоприсъединили се страни (на първо място Полша и Унгария), който служи за отправен момент в анализа и оценката на влиянието на процеса на интеграция и върху България. По нататък се анализират конкретните предизвикателства на членството в ЕС върху българските фирми, предприемачи и мениджъри, като те се оформят в две основни групи: група, свързана с проблеми, отнасящи се до управлението на фирмата и поведението на предприемачите и мениджърите, и група, свързана с въвеждането и действията на различни регулации, стандарти и практики.

Специално ударение в студията е поставено върху конкретното състояние и поведение на българските фирми, предприемачи и мениджъри, като анализът е диференциран според присъщите специфични характеристики на МСФ и ГФ, започвайки от нивото на тяхната конкурентоспособност като цяло до отделните съставляващи я процеси.

Накрая в студията се извеждат основните направления на решения (отговори) на идентифицираните предизвикателства, диференцирани на няколко нива: държава и държавни институции; браншови съюзи (камари) и неправителствени организации и ниво бизнес (фирми, предприемачи и мениджъри). Извежда се необходимостта от целенасоченост и координиране усилията на различните нива – една от най-големите слабости, съществуващи досега не само в контекста на присъединяването към ЕС, но характерна въобще за българската икономика и общество.

**BULGARIAN BUSINESSES, ENTREPRENEURS,  
AND MANAGERS IN THE CONTEXT OF BULGARIA'S ACCESSION  
TO THE EU: CHALLENGES AND POSSIBLE SOLUTIONS**

Summary

Bulgaria's accession to the EU goes hand in hand with growing opportunities and challenges which confront Bulgarian businesses, entrepreneurs and managers. Solutions should be sought to deal with these challenges. It is becoming increasingly clear that the EU membership has not positive effects alone, but poses problems of increasing complexity for both big size businesses (BB) and (especially) small- and medium-size businesses (SMB). The identification and meeting the challenges of the EU integration for Bulgarian businesses, entrepreneurs and managers is precisely the focus of the present research.

Firstly, the paper outlines the summary of the experiences of some of the 10 new EU members (mainly, Poland and Hungary) which serves as a point of departure in the analysis, as well as in the evaluation of the influence of the process of integration in Bulgaria. Secondly, concrete challenges of the EU membership for Bulgarian businesses, entrepreneurs and managers are analyzed. Two principal groups are distinguished: a group related to the problems of management and the conduct of managers and entrepreneurs, and a group involving the introduction and operation of different regulations, standards and practices.

The paper lays a special emphasis on the current situation and conduct of Bulgarian businesses, entrepreneurs and managers, with a differentiated analysis according to the inherent specifics of BB-s and SMB-s, ranging from the level of their competitiveness as a whole to individual component processes.

Finally, the paper outlines the principal guidelines for the solutions of the identified challenges; branch unions (chambers) and NGOs, as well as the business level (businesses, entrepreneurs, managers). It is argued that one of the greatest weaknesses not only in the context of the EU accession but typical of the Bulgarian economy and society as a whole, is its failure to combine the efforts of different levels and its lack of focus. It is a must to cope with these problems.