

НАРАСТВАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИЯ КАПАЦИТЕТ И ВРЪЗКАТА С ДИНАМИКАТА НА РАЗВИТИЕ НА МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Виляна Янкова Русева, докторант
Бургаски свободен университет

INCREASE IN MANAGEMENT CAPACITY AND RELATIONSHIP WITH THE DEVELOPMENT DYNAMICS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Резюме: Малките и средни предприятия (МСП) бележат изключителен ръст и отстояват своята важност в икономическата действителност през последните десетилетия. Те, че представляват източник на добавена стойност и предлагат значителна част от работните места. За да се извлече максимална ефективност от заемащите значителен дял МСО, освен продуктово подобряване на качеството, ясно се осъзнава и необходимостта от развитие на управленския капацитет като основна движеща сила за развитието на предприятията..

Ключови думи: управленски капацитет, мениджмънт, предприемачество, малки и средни предприятия, обучение, коучинг, бизнес консултиране

Abstract: Small and medium-sized enterprises (SMEs) have shown exceptional growth and have shown their importance in economic reality over the last decades. They are a source of added value and offer a significant share of jobs. To maximize efficiency by those who hold a significant share of IAS product quality improvement, there is also a clear awareness of the need to develop management capacity as a key driver of enterprise development.

Key words: management capacity, management, entrepreneurship, small and medium enterprises, training, coaching, business consulting

Увод

В настоящият доклад ще се синтезират най-важните теоретични понятия касаещи предприемачеството, ролята и значението на малките и средни предприятия, системата от управленски ресурси, процеси и технологии, организирани и конфигурирани по подходящ за реализиране на бизнеса начин, така че да бъдат постигнати бизнес целите. Основната концепция, която заляга в анализа е, че успешното функциониране на фирмата зависи по един или друг начин от специфичната дейност на всички заинтересовани лица – това са не само нейните собственици, но и служители, контрагенти, държава и местна власт. А това се постига именно чрез максимизиране на мениджърските компетенции, водещи до удовлетворяване на интересите на заинтересованите лица, изразяващо се в динамиката на развитие на МСП.

Дефиниране на понятието МСП

Според основните дефиниции в съвременната научна литература, предприятието може да се определи като (Благоев и др., 2010 г.):

- Сложно обединение на материални и човешки ресурси, които се организират и координират с цел производство на определени блага
- Стопанска организация, която самостоятелно упражнява стопанската си дейност, самостоятелно взема решения и определя икономическото си поведение в съответствие със собствените си индивидуални цели
- Съвкупност от ресурси, насочени към постигане на определена бизнес цел
- Система от ресурси, процеси и технологии, организирани и конфигурирани по подходящ за реализиране на бизнеса начин, така че да бъдат постигнати бизнес целите
- Цялостен производствен, търговски и потребителски организъм, в който социално-икономическите отношения се намират в единство

Същност, роля и значение на малкия и среден бизнес

През последните 15-20 години в икономическата теория и практика се наблюдава определен интерес към проблемите на възникването, развитието и просперитета на малките фирми. Причината за това е, че делът и значението на малкия бизнес непрекъснато расте както в развитите пазарни икономики, така и в страните, намиращи се в началото на развитие на пазарното стопанство.

Разрастването на сектора дребен бизнес в западните страни се оценява като сигнал за преход от мениджърска към предприемаческа икономика. У нас и в другите страни от Източна Европа се наблюдава едновременно преход към нова икономическа система, към мениджърска и предприемаческа икономика. От възможностите, които икономическата свобода разкрива, се възползват не само мениджърите на старите предприятия, но и хиляди свободни хора, които искат да постигнат материалната основа на своята независимост, а именно – малкия бизнес.

Съществуват разнообразни мнения относно причините за растежа на малките фирми и самозаетостта през последните години. Някои специалисти разглеждат растежа на малкия бизнес като краткосрочна реакция на реструктурирането на големите фирми, други ги считат за продукт на дългосрочните промени в икономическата структура, която се очаква да даде положителни резултати. Като обяснение на тенденцията за нарастване броя на новите фирми се посочват големия брой макроикономически фактори, за основни от които се считат:

Разрастване на сектора за услуги

Една от най-забележителните характеристики на индустриалните общества през последните три десетилетия е нарастване на заетостта в сферата на услугите в сравнение с производствения сектор. Тъй като в сектора на услугите малките фирми доминират в много по-голяма степен, отколкото в производството, тази промяна трябва да доведе до увеличаване на заетостта в малките фирми. В по-малка степен увеличаването на работните места в сферата на услугите (на т.нар. бели якички) отразява и отделянето на някои функции по сервиза от производствените фирми.

Безработицата

Увеличаването на безработицата в много от страните в преход и тези от ЕС през последните години се разглежда като съществена причина за нарастването на малкия

бизнес по два начина. Първо, тя действа като изместващ и мотивиращ фактор, като поставя пред хората нова възможност – самозаетостта. На второ място, въпреки неблагоприятната среда, която създава, рецесията е в състояние и да увеличи възможностите в областта на бизнеса. В такива периоди се увеличава предлагането на евтино оборудване втора употреба и се появяват пазарни ниши пред новите, гъвкави, специализирани фирми с по-ниски общи разходи от тези на големите предприятия. Необходимо е обаче да се отбележи, че безработицата е в състояние да увеличи предлагането на предприемачи, но не винаги увеличава дела на заетостта в малкия бизнес, тъй като новите фирми просто изместват старите. Затова безработицата действа като фактор в единство с други налични такива, а не самостоятелно

Увеличаване на доходите и промяна в пазарното търсене

Третият макроикономически фактор, предлаган за обяснение на нарастването на малкия бизнес, включва промените на пазарите, а не толкова предлагането на предприемачите. Смята се, че съвкупното увеличаване на разполагаемия доход в индустриалния свят през 60-те и 70-те години води до промяна в образците на търсене по посока на оттегляне от масовите, стандартизирани стоки към по-разнообразните и пригодени към клиента стоки, които ефективно се произвеждат от дребни производители. Гъвкавите и специализирани фирми са в състояние да конкурират и изпреварят големите предприятия именно на разширяващите се пазари на „персоналните“ стоки. По този начин висококачественото занаятчийско производство очевидно се стимулира от увеличеното търсене на специализирани стоки и услуги, а те най-често се предлагат от малки фирми, особено където може да се установи подходяща форма на организация на бизнеса.

Техническата промяна

Революцията в микроелектрониката и в другите производствени технологии през последните няколко десетилетия намали бариерите пред навлизане на определени производства, като позволи на по-малките фирми да бъдат по-ефективни от големите и увеличи гъвкавостта на оборудването. Съвместно с увеличаването на пазарното търсене на специализирани продукти, тези технически промени подобряват способността на малките фирми за адаптиране към пазара. В секторите, където технологичната промяна е съществено конкурентно предимство, и в традиционните такива, където новите технологии могат да увеличат гъвкавостта, малките фирми капитализират своето вътрешно предимство – способността за бърза реакция на пазарната промяна и способността да се произвежда висококачествена и нестандартна продукция, която се конкурира ефективно с тази на големите фирми, които разчитат на масовото производство за намаляване на разходите

Фрагментацията на големите фирми

Възраждането и нарастването на малките фирми може да бъде отнесено към променените стратегии на големите фирми. Много големи фирми в края на 70-те и началото на 80-те години реагират на нарасналата несигурност на пазарното търсене, технологичните иновации и трудовите пазари с разчленяване на своите процеси и чрез субконтракти, лицензи или франчайзинг за дейностите си.

Относно влиянието на този икономически фактор има различни разбираня, които са базирани на регионални и национални характеристики и закономерности на малкия бизнес. Това е логично, тъй като зависимостта между фрагментацията на го-

лемите фирми и формирането на нови фирми показва различни стойности по географски региони. Например Shut и Whittington предполагат, че по-подходящо е фирмите, създадени чрез фрагментиране на дейности на големите предприятия, да бъдат смятани за зависими под доставчици, отколкото за независими фирми:

- факторите, влияещи върху експанзията на малките фирми, са взаимосвързани и не действат изолирано;
- съществуват различия между регионите и страните по отношение на видовете нови фирми и на процесите, водещи до тяхното създаване.

Взаимозависимостта на икономическите фактори и пазарните и технологичните промени е важна за увеличаване необходимостта от осигуряване на гъвкавост в производството и по този начин осигуряване на значителни предимства за малките фирми. Аналогично, икономическата рецесия, нарастването на броя на работните места в сферата на услугите и търсенето на специализирани нестандартни услуги, могат да се смятат за стимулиращи създаването на нови фирми фактори.

По-голямата част от посочените макроикономически фактори (безработица, фрагментация и техническа промяна) обуславят възникването и функционирането на малкия бизнес и в страните от Централна и Източна Европа (в частност и в България). Заедно с тях съществуват специфични за страните, намиращи се в началото на пазарна икономика, исторически и икономически предпоставки, които генерират самостоятелната бизнес инициатива. По-важните от тях са свързани със смяната на модела на икономическата система, оттеглянето на държавата от повечето сектори на националното стопанство и правно регламентираната възможност на собствениците да се разпореджат, стопанисват и контролират собствеността си. Предприемаческата инициатива, основана на частната собственост, съчетана с ниска капиталова осигуреност, се реализира в най-висока степен чрез създаване на малък бизнес (Бизнес предприемачество, 2016 г.).

Малкият бизнес с присъщата си гъвкавост се утвърждава на пазара с ограничен пазарен дял, което не предизвиква сътресения в едрия капитал. Приоритетната му способност оперативно да отговаря на колебанията на пазарната динамика го прави особено привлекателен за огромна част от потенциалното предприемаческо съсловие.

Данните показват, че доминиращата част от предприятията в България са микропредприятията брой служители от 0 до 9. Тяхното участие в общия брой дружества е 92%
МСП участват със 7,4%, докато големите предприятия представляват само 0,2% от всички дружества в България. МСП играят особено важна роля в „нефинансовата бизнес икономика“ в България. Те представляват 66% от добавената стойност и повече от три четвърти от заетостта сравнение със средния за ЕС от 57% и съответно с две трети. За микропредприятията, добавената стойност на МСП и дяловете на заетостта са приблизително съпоставими с тези в ЕС като но в случая на малките и средните предприятия те са над средното за ЕС. Секторите на производство, търговия на едро и дребно генерират половината от добавената стойност на МСП. Общият им дял е с почти 10 процентни пункта по-висок от средния в ЕС. Тези двата сектора представляват 58% от заетостта на МСП. Добавена стойност на МСП в „нефинансовия сектор“ бизнес икономика се е увеличил с 12% през 2008-2015 г. Това произтича главно от много силен растеж на микропредприятията, чиято добавена стойност надвишаваше нивото от преди кризата с 37%.

Табл. 1. Разпределение на малките и средни предприятия в България

Брой МСП		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	Микро предприятия (0-9 служители)	337147	336631	342934	348372	354988	363905	n/a
2	МСП (10-249 служители)	29030	28853	28365	28265	28165	28816	n/a
3	Големи предприятия (250 + служители)	752	756	737	746	752	739	n/a
Процент %		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	Микро предприятия (0-9 служители)	93%	92,0%	92,2%	92,3%	92,5%	92,4%	n/a
2	МСП (10-249 служители)	8,6%	7,9%	7,6%	7,4%	7,4%	7,4%	n/a
3	Големи (250 + служители)	0,2%	0,2%	0,2%	0,3%	0,1%	0,2%	n/a

Данни НСИ, изследване на автора

Добавената стойност на малките фирми нараства умерено с 9%. Добавената стойност от средните предприятия остават малко под нивата преди кризата. Освен това, МСП заетостта е намаляло с 5% през 2008-2015 г. и все още не е възстановена от кризата (Baltov, 2017).

В България обаче, страната като цяло (оттук и всичките ѝ райони) значително изостава по технологичен/иновационен потенциал за растеж, по подготвеност за използване и по използване на ИКТ. Наблюдава се ясна тенденция, както и в ЕС, разходите за изследвания и развитие да се извършват в най-силно развитите райони. Така например 80% от всички разходи са извършени в Югозападния район (и основно в столицата). В същото време тази относителна концентрация на разходите за НИРД се дължи в много голяма степен на публичните разходите и заведенията за висше образование, отколкото на мащаба на разходите на производствените предприятия (Балтов, 2008 г., с. 110).

В монографията на проф. Балтов (Балтов М., 2013 г. с.120) „Бизнес проекти и инвестиции в предприемачеството и иновациите” са изведени множество характеристики на сектора на МСП в България. Те касаят и долната класификация на силни и слаби страни, възможности за развитие и заплахи за българските МСП.

Табл. 2. Силни слаби страни, възможности за развитие и заплахи за българските МСП

Силни страни	Слаби страни
<p>Ускоряване на ежегодното нарастване на приноса на МСП в добавената стойност и БВП</p> <p>Нарастване приноса на МСП в общата заетост в икономиката</p> <p>Нарастване дела на МСП в ДМА</p> <p>По-бързо нарастване на оборота, реализиран от МСП в сравнение с този на големите предприятия</p> <p>По-високи темпове на нарастване на БДС и производителността в МСП в сравнение с големите предприятия и общо за икономиката</p> <p>Очертаване на тенденция към окрупняване на малките и средните предприятия</p> <p>Постепенно осъзнаване ролята на иновациите като решаващ фактор за конкурентоспособност</p> <p>Гъвкавост и възприемчивост, способност за импровизиране</p> <p>Стремеж за разработване на собствен дизайн и продажба на изделия под собствена търговска марка</p> <p>По-тясна ориентация към потребностите на клиента</p>	<p>Ниска производителност на труда – два пъти по-ниска от тази в големите предприятия</p> <p>Недостатъчна конкурентоспособност поради трудоемко, материалоемко и енергоемко производство</p> <p>Недостатъчна подготовка за единния европейски пазар</p> <p>Слаба информираност за възможностите на европейските фондове</p> <p>Липса на капацитет за разработване на проекти и усвояване на средства от еврофондовете</p> <p>Ниско технологично ниво</p> <p>Недостатъчно използване на информационни технологии и изграждане</p> <p>Ниски инвестиции в знание, отсъствие на партньорства с изследователски организации</p> <p>Ниска степен на активност на МСП при патентоване на продукти и услуги</p> <p>Концентрация на пълномощията в топ мениджърите и ниска степен на използване на професионални управленски кадри</p> <p>Ниско качество на маркетинговите стратегии</p> <p>Неспециализирано дребно производство; липса на уникална продукция</p> <p>Недостатъчна организираност и колективно лобиране</p> <p>Липса на алтернативни финансови източници за бизнеса</p>

Възможности за развитие	Заплахи
<p>Хармонизиране на българското законодателство в областта на МСП с европейското</p> <p>Хармонизиране на дефиницията за МСП с европейската (в частност – Закон за счетоводството)</p> <p>Подобряване на институционалната среда за развитие на МСП</p> <p>Подобряваща се бизнес среда – намаляване на административните бариери, по-голяма прозрачност на процедурите, ускоряване на търговската регистрация</p> <p>По-широки възможности за участие в проекти и програми на ЕС</p> <p>Подобряване на информационното обслужване на МСП /по отношение на законодателни промени, стратегическа и програмна рамка за усвояване на средства от европейските фондове, технология на разработване на проекти</p> <p>Подобряване на достъпа на МСП до финансиране</p> <p>Разширяване на проектното и институционално финансиране за МСП</p> <p>Активно сътрудничество и коопериране с големи компании</p> <p>Участие в мрежи от свързани производства /кълъстери/</p> <p>По-голяма ангажираност на държавата и браншовите организации по отношение на информационното осигуряване</p> <p>По-целенасочена подкрепа за иновационно и технологично развитие</p> <p>Развитие на информационно-консултантски услуги</p>	<p>Недостатъчно развита транспортна и комуникационна инфраструктура</p> <p>Силна зависимост от вносни енергоресурси, суровини, материали</p> <p>Технологично изоставане и закъсняващо реструктуриране в трудоемки производства</p> <p>Нелоялна конкуренция от трети страни на основни български пазари</p>

Проблемите пред малкия бизнес на общеевропейско ниво са:

- Недостатъчно добри социални и данъчни разпоредби, стимулиращи конкретния вид бизнес – това считат 31% от предприемачите като основна пречка пред бизнеса им;
- Липса на квалифицирана работна ръка – 15%;
- Затруднен достъп до финансиране – 14%;
- Липса на защита срещу конкуренцията, идваща извън Европейския съюз – 11%;
- Липса на достатъчен производствен капацитет – 9%;
- Липса на достатъчно специализирани консултации за развитие на бизнеса – 6%;
- Други проблеми – 14%.

От тук се налагат сериозни усилия за насърчаване на предприемаческия дух. Предприемачите – хората, които са в състояние да направят от една идея успешен бизнес, са жизнената сила на всяка икономика. Те също са ключовият фактор за създаването на работни места, за растежа и конкурентоспособността на европейската икономика сега и занаяпред. Един от основните приоритети на Европейския съюз е да стимулира у младите хора желанието и нагласата да станат предприемачи и поради това Европейската комисия се старее да работи тясно с отделните правителства на страните-членки за постигане на тази цел.

Подобряване достъпа до финансиране – стартирането на бизнеса и разширяването му в първите години след създаването му е особено трудно за МСП (Jovanović P., 1999). Европейската комисия разработва различни програми, които улесняват условията за стартиране на бизнес и неговото разрастване.

Финансова подкрепа за МСП чрез програмите на Европейската комисия – МСП са гръбнакът на европейската икономика и имат най-големия потенциал за създаване на работни места и растеж. Ето защо Европейската комисия изразходва милиарди евро за мерки и инструменти, специално създадени за подобряване достъпа до финансиране на вече действащите МСП, за подобряване на иновативния потенциал на тези предприятия, за подкрепа на регионалното развитие на МСП, както и за стимулиране на предприемаческия дух и инициатива.

Опростяване на административната среда за МСП – Европейският съюз полага невиджани досега усилия за ограничаване на бюрокрацията и насърчава отделните правителства да следват тази политика.

Защита на лоялната конкуренция – конкурентният пазар предоставя най-добрите гаранции на европейските МСП при търсенето на ефективност и реализирането на иновативния потенциал. Ето защо Европейският съюз провежда строга политика на защита на конкуренцията и брани МСП срещу непазарното поведение на някои икономически субекти.

Насърчаване на предприемачите да следват принципите на устойчивото развитие – развитието конкурентоспособността на предприятията, съчетано със социалната отговорност на предприятията и спазването на нормите по опазване на околната среда, позволява постигането и поддържането на висок жизнен стандарт, благосъстояние и сигурност на населението в целия Съюз.

Насърчаване внедряването на стандарти – стандартизацията е важен процес за предприятията, защото създава една стабилна рамка, в която те могат сигурно да работят и много по-лесно да стъпят на чужди пазари. За предприятията стандартите са

нешо като общ търговски език, на който производители и потребители се разбират прекрасно. Интернационализация на МСП – един от големите успехи на Европейския съюз е създаването на огромен единен пазар от над 450 милиона потребители. Това предоставя на МСП необятни възможности за растеж.

От съществено значение за изясняване на понятието и предмета на **организационно-управленската система** е разбирането на функцията, която тя изпълнява. Това вече предполага разграничаване на понятията „ръководство“ и „управление“. Известният български изследовател проф. Иван Николов твърди, че те могат да бъдат систематизирани в три аспекта, в рамките на може да бъде най-добре разкрито съдържанието и основните характеристики на ръководството, а именно:[5]

➤ **Ръководенето**, като една от функциите на управлението – вземане на решения, които осигуряват целенасочено поведение на ръководния обект и контролът върху тяхното изпълнение

Функционирането на социалните обекти като цяло е постигано чрез процеса на управление, чиято неотменна и главна съставна част е вземането на ръководни решения. Обикновено извършването на тази част на процеса изисква специализация и специфични компетенции и се свързва със създаването на обособен орган, който изпълнява функцията „вземане на решения и организационно и пространствено обособен от останалите части на системата за управление. Той се нарича „ръководство“, а самата функция – „ръководене“.

➤ Ръководство – **като структура**, структурен аспект на ръководството, който се изразява в отношението „ръководещ-ръководен“. Ръководството е проява на вертикално разделение на управленския труд и е градивен елемент на всяка организация.

➤ Ръководството като **съставна част**, орган, елемент на системата. Или става дума за ръководителя, ръководния орган, който реализира ръководни функции.

Специализацията и разделението на управленския труд довеждат до обособяването на различни категории кадри, работещи в сферата на управлението. В зависимост от тяхната функционална роля в процеса на управление, както и в зависимост от съдържанието на труда, се обособяват три относителни подгрупи: ръководители, специалисти и технически изпълнители (обслужващ персонал).

Трите категории умения на ръководителите в зависимост от мястото им в йерархията, според Даниел Катц [Кац, 2015] Даниел Катц счита, че уменията на ръководителите не са едни и същи, а различни, защото функциите, които ръководителите изпълняват са различни. А функциите на ръководителите са различни, защото позициите им в йерархията на организацията са различни.

Подобно становище е добро обяснение на въпроса защо трябва да изискваме точно определено умение от ръководителя.

Уменията на ръководителите

Даниел Катц счита, че уменията на ръководителите се предопределят от трите нива на управление в организацията. Това са:

1. Институционалното (висше) ниво на управление
2. Управленското (средно) ниво на управление
3. Техническо – (низово) ниво на управление

Затова и Катц разделя уменията на ръководителите в 3 категории:

1. **Концептуални умения**
2. **Хуманитарни умения**
3. **Технически умения**

Според него и трите категории умения се използват от ръководителите на всички равнища в организацията, но тяхното съдържание е различно на различните нива на управление.

1. Концептуални умения

Ръководителите с концептуални умения виждат, вникват и разбират нещата на едно абстрактно равнище на анализ. Всеки се нуждае от концептуални умения, но техният относителен дял е **най-голям за висшите ръководители**, съответно намалява в средното и низово равнище на управление в организацията.

Концептуалните умения означават способност да се вижда цялостната картина на един проблем и неговото решение. Така например, когато ръководителят на институционално равнище се занимава с планиране, той има нужда от концептуални умения и размишления от гледна точка на тенденции, вероятности, модели и връзки.

Концептуалните умения на висшите ръководители гарантират способност да се предвижда или да се оценява значимостта на стратегиите на организацията.

2. Хуманитарни умения

Хуманитарните умения представляват способност за работа и разбиране с останалите хора за мотивиране, лидерство и разрешаване на конфликти. Отнасят се до способности да се избират, направляват и ръководят хора както индивидуално, така и групово. Хуманитарните умения са **важни за ръководителите от всички равнища в организацията**.

Така например, ръководителите от висше равнище трябва да притежават и използват хуманитарни умения за ефективна работа с мениджърите от организацията и с групи извън организацията.

Ръководителите от средните равнища на организацията се нуждаят от хуманитарни умения, за да управляват ефективно индивиди и групи от широка гама на техническите области и да си взаимодействат продуктивно с всички мениджъри.

Ръководителите от ниските равнища трябва да използват хуманитарни умения, за да мотивират и координират работата на подчинените им.

3. Технически умения

Техническите умения са нужни на ръководителите, за да знаят и могат да използват техника, подходи и технология, необходими за изпълнение на дадена задача. Хората с технически умения са специалисти в своята област – плановици, счетоводители, строителни инженери, машинни инженери и др.

Относителната значимост на техническите умения на управленската дейност **намалява при ръководителите от по-високите равнища** на организацията. Ръководителите на по-ниски равнища, особено на техническо равнище, се нуждаят от значителни технически умения, за да разбират как функционират различните части на ръководения от тях сектор.

Всички ръководители трябва да притежават достатъчни технически умения, за да се изпълни работата, за която отговарят.

Идеята на Даниел Катц да се диференцират уменията на ръководителите според позицията им в йерархията заслужава внимание. Благодарение на нея можем да улесним работата си в подбора, обучението, планирането на кариера и оценка на работата на ръководителите.

Матрицата на Ансоф и стратегии за растеж и мениджърското развитие [7]

Един от методите на анализа на стратегическо планиране, който може да се използва за оценка на риска на стратегическия избор е матрицата на Ансоф, или понякога наричана също матрица на продукт/пазарен растеж. Стратегическо планиране Съществуват много ситуации през различните периоди от цикъла на живот на една организация, когато е необходимо да се вземе решение относно по-нататъшното развитие на организацията, например, за разширяване на бизнеса, промяна на бизнес индустрията, промяна на пазарния сегмент, международно развитие, разработка на собствена марка и др. От горното следва, че най-трудното не е какви са възможностите, а как да се подберат онези, които са най-подходящи за определената организация и условията на средата, в която то оперира. Матрицата на Ансоф дава възможност за оценка на опциите и да се избере най-подходящото стратегическо решение за определената ситуация, което ще доведе до най-висока възвращаемост върху планираните потенциални инвестиции. Матрицата на Ансоф е публикувана през 1957 г. в списанието на Харвард, което открива възможност за малките и средни организации да планират стратегически своя растеж.



Матрицата на Ансоф

Матрицата на Ансоф и мениджърското развитие

Матрицата на Ансоф може да се използва както от организации, така и от отделни личности. Например, един мениджър или служител в определен етап на своята кариера може да пожелае растеж или промяна, в т.ч. да смени фирмата, в която работи или да поеме по изцяло нов път на развитие.



Матрицата на Ансоф в този случай очертава четири основни стратегии за развитие на бъдещата кариера.

Четири стратегии за развитие са:

- 1. Развитие на експертността.** Това е стратегия на задълбочаване на съществуващите умения в настоящия бранш, в който работи специалистът.
- 2. Развитие на уменията.** Това е стратегия на придобиване на нови умения, които да се използват в настоящия бранш, в който работи специалистът.
- 3. Смяна на бранша.** Това е стратегия на насочване в нов бранш, в който могат да се използват настоящите умения.
- 4. Преквалификация.** Това е стратегия на максимална промяна, при която се усвояват нови умения, които ще се използват в нов, непознат до този момент бранш.

Еволюцията и революцията на Л. Грейнър – Модел на растеж на фирмата

Основна хипотеза в научните изследвания на Лари Грейнър стои идеята, че ключът за бъдещият успех на фирмата за крие в нейната собствена организационна структура. Неспособността на мениджмънта да разбира фирмените проблеми спиращи развитието водят до „замразяване” на сегашното и ниво на еволюция, респективно на провал, без значение какви са пазарните възможности. Грейнър разглежда ръста на фирмата като серия от „еволюционни, и „революционни” събития. Моделът се характеризира с пет фази на фирмено израстване. „Еволюирането от една фаза към

друга се осъществява чрез промени в организационната структура, стратегии и поведение на фирмата.“[8]

Със стартирането си в организационно отношение бизнесът се намира в първата фаза на съзидателност. Изграждането (създаването) се осъществява на база добрата предприемаческа идея за продукт или услуга. Заслугите за успеха на бизнеса са изцяло на основателя ѝ. От фиг. 1.1. е видно, че в началото на създаването си малката фирма има преобладаващо неформални характеристики в процеса на своята дейност („1. Растеж чрез творчество“). Това се отнася както до изпълняваните функции и длъжности (няколко от един зает), така и до организационната структура, която няма очертани нива, формална йерархична власт и писани правила и процедури. Основно тук се залага на мотивацията и творчеството на хората, на опита, интуицията и, разбира се, на метода на „пробите и грешките“. В края на фаза 1 се появяват екстремни ситуации, които сигнализират за криза в ръководството (лидерството), означена е като криза 1. С растежа на фирмата този доминиращ стил на ръководство и организация изпада в „революционна ситуация“, т.е. в криза. Промяната трябва да бъде направена чрез въвеждането на необходими промени (кризата в ръководството да бъде отстранена чрез въвеждането на принципа на „насочването“).

Логично е следващата фаза (фаза 2) в организационното израстване да разрешава кризата в ръководството (лидерството). Тя е наречена фаза на израстване чрез ръководство (направление). С цел да извади организацията от кризата ръководителят взема решения по приоритет, разпределя задачите и осъществява контрол. На мястото на досегашната импровизация следва да се въведат известни правила и стандарти, които да позволят следването на една главна (стратегическа) цел и организационното ѝ осигуряване. Появява се силна необходимост от делегиране на някои от досега изпълняваните от предприемача управленски функции по нива на управление и по отделни длъжности. В резултат възниква основният проблем – за разделението между функцията на собственическите права и мениджърските функции. Проблемът е много съществен, тъй като много собственици на малки фирми не желаят да предоставят на други част от властта си, функциите и информацията, необходима за тяхното изпълнение. Тези, които не предоставят такива права, се опитват да задържат старата организационна структура, която преди е „вършила работа“, но не и сега. Като резултат – много често такива фирми не само западат, но и банкрутират.

В края на втората фаза се появява нова криза – криза на самоуправлението (автономията) (криза 2). Работещите във фирмата придобиват повече умения в своите повтарящи се оперативни действия от мениджъра на съответното равнище. Непрекъснатото напътстване от мениджъра не ги мотивира и води до напускане, тъй като липсва възможността автономно да вземат решения, които са в тяхната компетентност. Появява се посочената криза на самоуправлението (автономията).

Кризата на самоуправлението (автономията) може да се разреши чрез делегиране права и отговорности на повече хора във фирмата. Важен момент при разрешаване на кризата е преценката на колко хора и на кого точно да се делегират права и да се търси отговорност.

Когато ръстът на фирмата е вече факт (бизнесът се стабилизира, въпреки че като цяло стъпката му намалява), се появява ново несъответствие между желаното и установилото се състояние. Появяват се потребности от по-ясни правила за поведение и процедури за изпълнение, тъй като се увеличава обема на продуктите за пазара, които трябва да имат едни и същи характеристики. Налице са и конфликти между старите и новопривлечените (по времето на започването на ръста) служители, тъй

като със старите (или поне с част от тях) предприемачът запазва значими неформални отношения, докато с новите служители тези отношения са повече формални. Същевременно в редица от случаите предприемачът – делегирал вече редица права и отговорности, запазва общия контрол за себе си, виждайки, че контролът започва да му се изплъзва. В резултат на нарастващия размер на организационната структура на управление и на фирмата, предприемачът започва да централизира отново дейността при себе си. Подобно действие предизвиква т.нар. „3. Криза на контрола“, която може да бъде преодоляна чрез въвеждане на по-голяма децентрализация, делегиране и подходящи координационни механизми. При това положение се търси рационалният баланс между фирмените стратегически функции (държани от собственика и висшите мениджъри) и бизнес стратегическите функции и останалите оперативни дейности – периметър на мениджърите в подразделенията или бизнес единиците (в случай, че фирмата се е разраснала в организация от холдингов тип).

Четвъртата фаза или фазата на зрелостта означава същевременно и фаза на бюрократизираната организационна структура („4. Криза на структурата/Криза на червената лента“). След периода на стабилни продажби и печалби настъпва период на изчерпване на жизнения цикъл на продукта, при който започва и спадане на продажбите и печалбите. Същевременно силно формализираната и рутинна структура по силата на инерционния ефект продължава да „работи“, макар и неадекватно на новите условия. Защото формализацията и рутинността ѝ не позволяват развитие на иновационния процес, а следователно и поддържане на формулираната стратегия. При това положение, ако ръководството е взело решение за смяна на продукта или пазара, тази структура започва да играе задържащо въздействие и затова трябва да се промени. Основният метод за тази промяна (фаза 5) е в смяната на нейния тип, като основата ѝ – установени правила и процедури, се заменя с нова основа – мотивация и сътрудничество („5. Растеж чрез сътрудничество“). Тази нова, „по-мека“, организационната структура на управление позволява не само запазването на досегашните резултати, но и нови пробиви (т.е. ръст), ако новата или модифицираната стратегическа цел предвижда това.

В последната, пета фаза, в зависимост от конкретния случай може да се запазят постигнатите резултати (стратегия на защитник), да се тръгне към нов растеж (стратегия на просперитет) или към банкрут (стратегия на ликвидация). В зависимост от избраната стратегия, може да се определи и подходящата за нейното реализиране организационна структура, както и другите организационни елементи.

В пета фаза бизнесът достига своята организационна зрелост и не се класифицира като малък бизнес.

Изследванията показват, че най-много фирми от сферата на малкия бизнес се позиционират между кризата на ръководство и четвърта фаза от модела на Лари Грейнър.

В съвременната предприемаческа дейност в последните години ясно се осъзнава необходимостта от вътрешнофирмено повишаване на ефективността от управленската дейност. България с членството си в ЕС, става обект на финансиране по различни оперативни програми с цел подобряване на бизнес средата. Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност 2014-2020“ ясно задава параметрите сферите на стимулиране на малкия и среден бизнес.

I. Дейности за развитие и укрепване на управленския капацитет на предприятията:

- Въвеждане и сертифициране на системи за управление в съответствие с изискванията на национални/европейски/международни стандарти;
- Постигане на съответствие на продукти с национални/ европейски/ международни стандарти;
- Внедряване и сертифициране на добри производствени практики;
- Ре-сертификация на системите за управление;
- Реинженеринг на процесите в предприятията;
- Представяне пред потенциални инвеститори и участие на капиталовите пазари в страната и чужбина

Видове консултантски услуги с цел подобряване на управленския капацитет

- **Стратегическо управление на бизнеса** – при този вид консултиране се работи за формулиране насоките за развитие на фирмата, структурата на дейността ѝ, взаимодействието между отделните звена и екипи, средносрочните и дългосрочните пазарни перспективи и други.

- **Организационно консултиране** – ориентирано е към повишаване ефективността на работа вътре в екипите и между отделите, установяване на подходящи процедури в работата, създаване правила за вътрешна комуникация и други мероприятия, водещи до подобряване на работния процес.

- **Управление на продажбите** – консултиране, насочено към създаване високоэффективна организация на работа в търговския отдел, системи за обмен на информация за клиенти, изграждане на стратегия за продажбите, системи за прогнозиране и планиране на приходите, методиките за поставяне на цели на търговските служители и системи за контрол развитието на продажбите спрямо целите.

- **Системи за мотивиране на търговски екипи** – консултиране, свързано с разработване на схеми за стимулиране на служителите по продажбите, спомагащи за подобряване на индивидуалните им резултати и повишаване приходите на фирмата.

- **Процедури за обслужване на клиенти** – консултиране, ориентирано към изграждане на подходи за първокласно обслужване на клиенти, установяване на стандарти за работа с клиентите, обработка на оплаквания и други.

- **Въвеждане в работата на новоназначени служители** – консултиране, насочено към създаване на системи за ускорено интегриране на новите служители с цел самостоятелно поемане на служебните им задължения в кратки срокове след назначаването им.

Вътрешно фирмени обучения като високо-ефективен инструмент за справяне с бизнес предизвикателства:

- ✓ Увеличаване на приходите.
- ✓ Намаляване на разходите.
- ✓ Редуциране или елиминиране на рискове за бизнеса.
- ✓ Повишаване резултатите на мениджмънта.
- ✓ Подобряване мотивацията на служителите.
- ✓ Справяне със стреса и конфликтите в работата.
- ✓ Подобряване на вътрешно-фирмената комуникация.
- ✓ Създаване на силно екипно взаимодействие.

- ✓ Повишаване продуктивността на хората.
- ✓ Постигане на по-добри резултати в преговарянето.
- ✓ Увеличаване удовлетвореността на клиентите.
- ✓ Намаляване текучеството на персонал.

Експертите съветват: „Защо мениджърите трябва да отделят време за обмисляне и анализ“ (списание Бизнес клуб, Виктор Витански – управител на консултантска фирма „Вижън Т“ ЕООД) 07.08.2017 г.

Хората на ръководни позиции обикновено са изключително ангажирани. Програмата им често е запълнена седмици напред. Ежедневно им се налага да провеждат различни срещи, телефонни разговори, да пишат мейли, да реагират на нови ситуации и т.н. Дните им са толкова натоварени, че често им се налага да остават след края на работния ден. Вследствие на това много мениджъри влизат в релсите на оперативно-реактивния подход, който включва фокусиране единствено върху оперативно изпълнението на ежедневните задачи и реагиране на непредвидени нововъзникващи неща. Всичко това е важно за работата, но не е достатъчно. Един мениджър трябва регулярно да отделя време и за самостоятелно обмисляне и анализ на нещата в неговата работа и екипа му. Колкото по-високо е нивото в йерархията, толкова повече време трябва да се отделя за мислене.

Процесът на обмисляне и анализ при мениджърите има за цел постоянно търсене на начини за оптимизиране и подобряване нещата в работата. Един успешен бизнес няма горна граница на постиженията. Той е динамична, постоянно развиваща се система, която непрекъснато въвежда нови продукти, управленски подходи, продажбени системи, мотивационни методи, организационни решения и други. Всяко от тези неща първо възниква като идея в ума на някого, след което той формулира стъпките за осъществяването ѝ под формата на план. Дотук всичко е на ниво мислене. Едва след като нещата са ясно конкретизирани на това ниво, могат да последват физически действия за материализиране на идеята.

Има някои правила, които е важно мениджърите да следват, за да постигат възможно най-добри резултати в своята мисловна работа:

- На първо място трябва да се създаде навик това да е регулярна дейност с честота поне веднъж седмично в продължение на един час. Така се създават устойчиви навици за редовно обмисляне, което гарантира, че важните неща винаги ще бъдат на фокус.
- На второ място мениджърът трябва да обмисля нещата в спокойна обстановка, без да го безпокоят други хора, телефонни позвънявания, външни шумове или да се изкушава да чете новополучени мейли в електронната си поща. Това е критично важно, защото всяко прекъсване на мисловния процес, разконцентрира и понижава ефективността му.
- На трето място по време на мисловния процес е важно да се водят записки, да се рисуват и схематизират новите идеи, защото така се разгръща креативната страна на ума и паралелно с това се елиминира възможността да се забравят някои неща.
- На четвърто място много полезен инструмент по време на обмисляне е самостоятелното задаване на въпроси. Тези въпроси могат да бъдат най-различни, в зависимост от работата на мениджъра и проблематиките, с които се сблъсква, като например: „Какво мога да направя, за да повиша мотивацията на хората?“, „Какво ни пречи да постигаме целите си?“, „Как можем да подобрим комуникацията в екипа?“ и

т.н.. Подобни въпроси стимулират активно мислене за намиране на съответните решения.

- На пето място всяко обмисляне трябва да приключва с планиране на конкретни действия за практическо реализиране на генерираните идеи, защото само тогава този процес има смисъл.

Следването на горните правила осигурява най-висока продуктивност на мисловния процес, което от своя страна води до намиране на качествени идеи и решения. Всеки мениджър, който направи регулярното обмисляне и анализ неразделна част от своята работа ще постига значително повече професионални успехи. Той ще може да идентифицира и разрешава проблемите още в техния зародиш, което ще му спестява много време и усилия. Също така ще генерира креативни идеи, които ще откриват нови възможности. И не на последно място екипът му ще работи в много по-спокойна среда, което автоматично ще намали стреса и натоварването, както за служителите, така и за мениджъра.

Консултиране – Федерацията на европейските асоциации на управленските консултантски организации (FEACO) дефинира „мениджмънт консултирането” като „предоставяне на независими съвети и помощ по въпросите на управлението, в т.ч. дефиниране и оценка на проблем и/или възможности, съответстващи препоръки и съдействие при реализацията им”. [9]

Българската асоциация на управленските консултантски организации (БАУКО), онагледява със следната схема необходимите качества, в правилната последователност към професионалистите упражняващи консултантска дейност, за да завършат успешно проект независимо и без надзор. [10]



- Мениджърски умения
- Продажбени умения
- Екипна ефективност
- Водене на преговори
- Обслужване на клиенти
- Презентационни умения

Слабите резултати във всеки един бизнес обикновено са резултат от лошо управление или липса на управленски умения сред мениджърския екип. Когато една фирма разчита на недобре подготвени мениджъри, липсва правилната методология в работата, налице е неумение за мотивиране на персонала от страна на ръководителите, то тогава резултатите рядко оправдават очакванията на собствениците. Ключов фактор за успеха на една компания е високото професионално ниво на екипа от мениджъри, които стоят начело на отделите и на върха на компанията.

Първата фаза от процеса на консултиране засяга детерминирането на разпределението на работата между консултант и клиент и самата ѝ концепция. Във фазата на диагностика, се идентифицира необходимата промяна и се извършва ориентацията към предложенията за активни действия. При планирането на тези действия, се развиват алтернативните решения, включващи предложения и съответните ограничители (Baltov, 2013, с. 41). Във фазата на въвеждането, промените настъпват и се извършва мониторинг, а на последната фаза (завършване) се приключва цялостно задачата, документират се действията и се финализира споразумението. Това разделение на процеса не е единствено възможното, но е добра основа за анализ на проблемите и определяне на степента на намеса на консултанта. Ако се проследи възможната схема на организиране на консултантската намеса, то тези (намеси) под формата на анализатор, интервенционист, независим експерт и сътрудник изпъкват като най-успешни (Baltov, 2013, с. 42).

Особено силна е разликата между независимия експерт и интервенциониста, като при първия говорим за разрешаване на специфична нужда на клиента, а при интервенциониста за подобряване на положението. С други думи, в първия случай, клиентът е „гладен“ и консултантът (независимият експерт) трябва да „улови“ рибата за обяд. В другата крайност на схемата за намеса са интервенционистите, които „учат“ клиента, така, че тези нужди да бъдат задоволявани от самите тях.

Индивидуален коучинг

Индивидуалният коучинг е най-ефективният съвременен метод за професионално развитие на мениджърите. Най-важната характеристика на коучинга е, че той помага на мениджърите сами да откриват необходимите им решения. Коучингът води мениджърите към постигане на нови нива на осъзнаване и разбиране на нещата.

Коучът (водещият коучинга) не предоставя готови съвети или насоки за действие. Той стимулира мениджърите чрез силни въпроси и други коучинг инструменти сами да достигат до правилните решения и да ги реализират. Коучингът винаги е фокусиран върху това, което е важно за мениджърите. В коучинга няма ограничения в областите, в които може да се работи. Например един мениджър може да го използва за развитие на лидерските си качества, друг за подобряване на уменията си за мотивиране на хората, трети за по-добро управление на времето си и т.н. [11]

Тренинги

Мениджърите преминали през тренингите постигат значително по-високи резултати в работата си, като паралелно с това повишават ефективността на своите екипи.

Фирмите разрешават различни проблеми в мениджмънта, като:

- Затруднена вътрешно-фирмена комуникация.
- Чести конфликти сред служителите.
- Повишено текучество на персонал.
- Ниска мотивация на служителите.
- Увеличение на грешките в работата.
- Регулярно забавяне изпълнението на работни задачи.
- Неефективни организационни структури.
- Ниска продуктивност в работата.

При разработване на вътрешнофирмените тренинги се прави задълбочен анализ на специфичните потребности за обучение на участниците в контекста на техните мениджърски позиции, затрудненията, които изпитват в ежедневната си работа, спецификите на бизнеса, ръководените от тях екипи и настоящият им мениджърски опит.

Анализ на анкетата

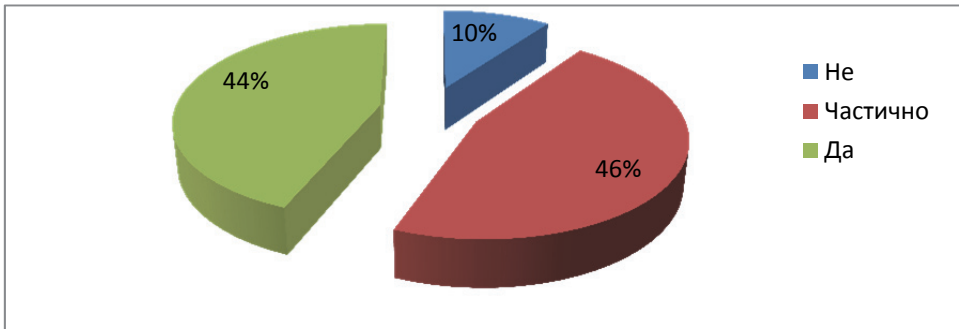
В проведена анкета бяха зададени въпроси, касаещи нуждата на бизнеса от повишаване на професионалната компетенция и склонността да се използват консултантски услуги с цел максимално реализиране на фирмените цели. Нека разгледаме въпросите, дадените отговори и анализа към тях. Анкетирани бяха 52 фирми в туристическата индустрия. В понятието туристическа индустрия разглеждаме основните дейности: хотелиерство, ресторантьорство и транспортна дейност. Бизнес управлението в туризма се осъществява от туристическите фирми, които функционират като търговски дружества, учредители на които са юридически и физически, регистрирани по Търговския закон.

Според статистическите данни над 96% от собствеността в българския туризъм е частна.

Основни икономически индикатори за положителни промени и оценки в развитието на българския туризъм са: практиката на конкурентните цели, стимулиращите туристическите дейности; подобряващата се инвестиционна среда и увеличаване на финансирането в туристическата сфера, привличането на чужди инвестиции; насърчаване от държавата на малкия и средния бизнес. Сред анкетиранията са предприятия - туроператори, турагенти, хотели, ресторантьори, транспортна дейност (в т.ч. число и авиокомпани), съюзи на екскурзоводи, от средно управленски кадри до високо управленски мениджмънт (в това число и мениджъри с академични степени във висшето образование, но активно заемачи управленски позиции). Авторът счита, че сектор „Туризм“ има изключителен принос за икономическото развитие на страната и значителен дял от БВП. В последните години в този сектор, въпреки че е един от най-силно функциониращите и източник на приходи за държавната хазна, се усеща осезаем недостиг на кадри, което буди съмнения за качеството на услугите. Бизнес управлението на туризъм. Отговорите от анкетата защитават тезата, че при провеждане на адекватно обучение и допълнителна преквалификация в самата структура и ползването на консултантска услуга би довело до повишаване качеството на продукта/услугата и е ключов фактор при повишаване на динамиката на развитие на малките и средни предприятия.

Информираност за мерките за подобряване на бизнес средата

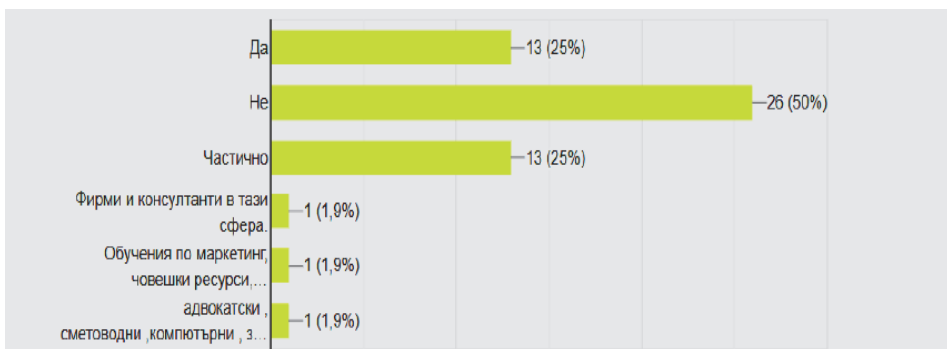
Не случайно първият зададен въпрос е по повод осведомеността на служителите и мениджърския екип за възможностите за обучение и преквалификация, които се предоставят в днешно време, без значение дали услугата ще е предоставена от външна консултантска или вътрешнофирмени мероприятия по усъвършенстване. Силно впечатление прави ниският отрицателен процент (10%), което от своя страна е знак, че фирмите са вече все по-наясно какви може да са проблемите на фирмата и къде да търси професионален съвет. (46%) дават колеблив отговор, а положителен отговор (44%) от запитаните.



Макар и осведомени за възможностите за подобряване на качеството на управление, реално 50% от запитаните са дали негативен отговор. Причините, за което може да са от различно естество. (Анкетираните понякога споделят, че в региона не намират конкретен специалист, като друга причина споделят, че цените на тези услуги от външен специалист не винаги влизат в плановия бюджет на предприятието).

(25%) са дали колеблив отговор, а другите (25%) са дали положителен отговор, като само някои от тях са пояснили, че имат нужда от „Обучения по маркетинг“, адвокатски, счетоводни и компютърни умения и консултации. По нататък в анкетата конкретно са зададени въпроси относно предпочитанията към конкретен консултант в дадена професионална област. Понякога отговорите не се ограничават до една опция.

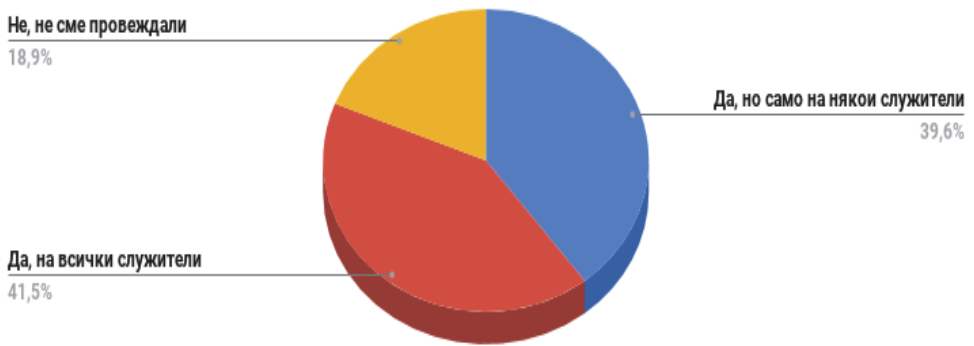
Ползват ли консултантски услуги и какви?



През последните две години обучение тип тренинг са провели общо 81,1%, като 41,5% на всичките си служители. Това са доста окуражаващи данни.

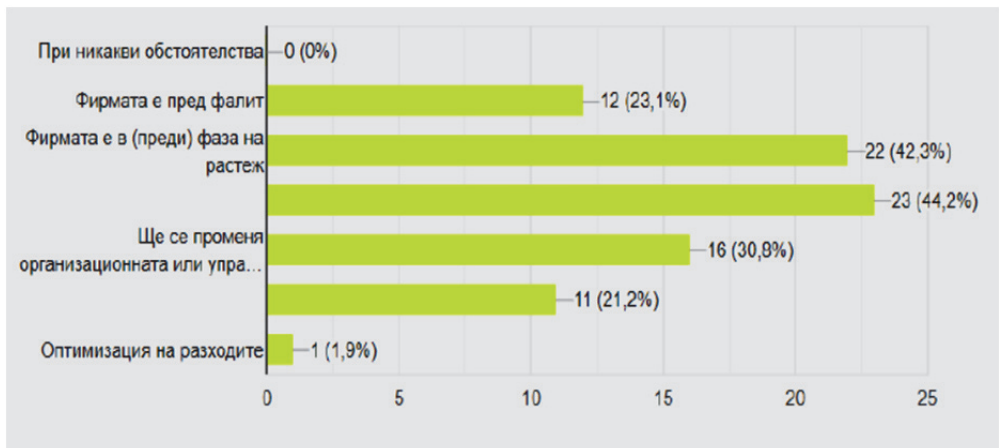
Тук може да се спомене, че обученията се провеждат освен по инициатива и за сметка на предприятието, така и за сметка на държавата по различни програми за стимулиране на малкия и среден бизнеси развиване на образователната система в туристическата сфера и работещ туристически персонал със сравнително добри количествени и качествени характеристики.

Провеждали ли сте обучение (тренинг) на персонала през последните две години?



На този въпрос отговорът не е еднозначен, затова и опциите не бяха ограничени до една. Като причина „фалит“ отговор са дали 23,1%, фаза „растеж – 42,3%. Другият висок процент (44,2) е в полза на отговора навлизане в „нов бизнес“ .30,9% – промяна на управленската и организационна структура.

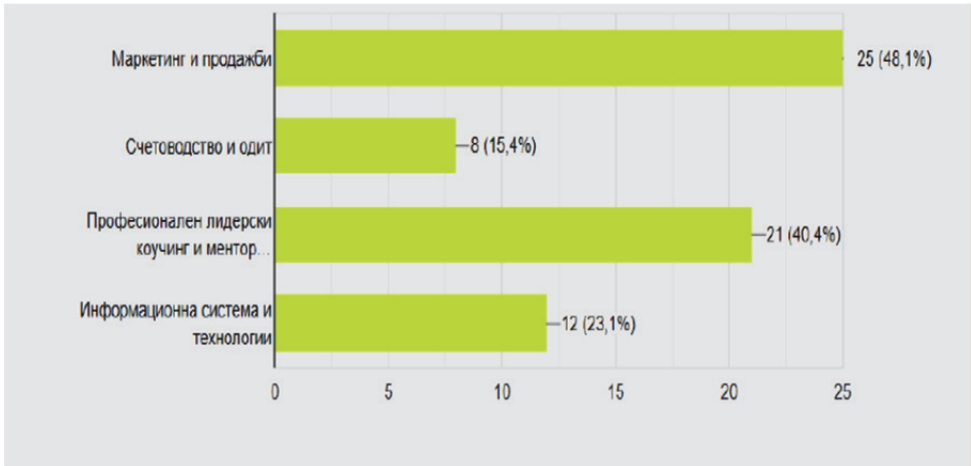
При кое от следните обстоятелства бихте се обърнали към консултантска помощ?



Сбор от последните две графи е за оптимизация на разходите. Тук процентите надхвърлят 100% тъй , като повечето от анкетираните дават няколко отговора.

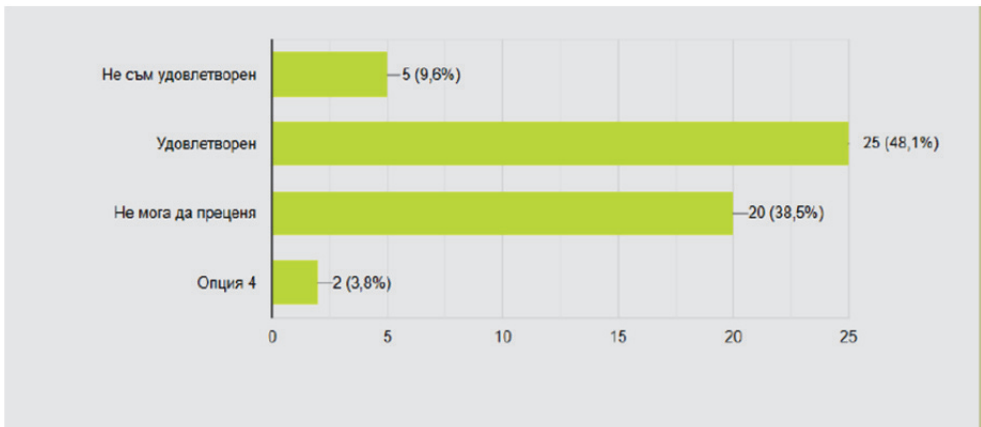
Тук анкетираните дават отговор за най-предпочитаната от тях сфера на услуги необходими за подобряване на дейността.

В коя сфера чувствате най-голяма нужда от външни услуги и съвети с цел подобряване ефективността?



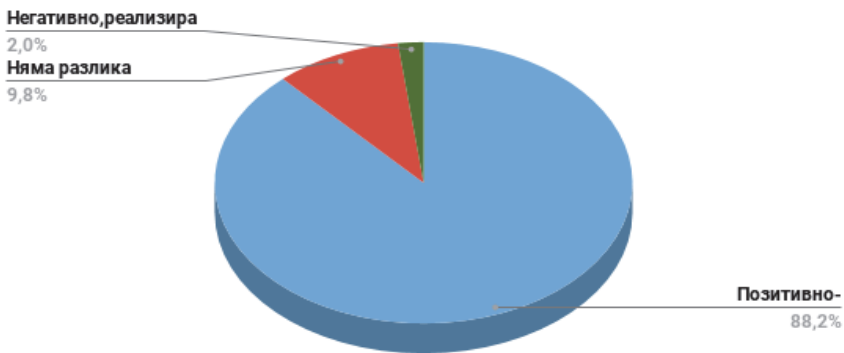
Тук отново процентите надхвърлят 100, тъй като преди това бяхме изяснили, че един отговор не е изчерпателен за пълните нужди на предприятията. В челните позиции забелязваме вече споменатите „Маркетинг и продажби“ и „Професионален лидерски коучинг и менторство“, което в не трябва да ни учудва предвид характера на дейността на туристическата индустрия.

Доволни ли сте от отношението на консултантите?



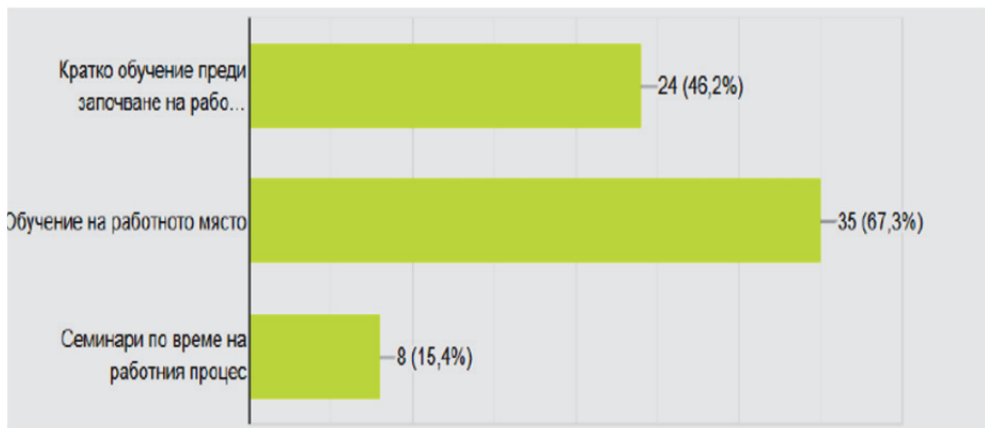
Тези, които вече използват услугите на консултирането дават положителен отговор на удовлетвореност 48,1%, което макар и голяма стойност е по-скоро незадоволително. Тази стойност показва една незрялост в консултирането на този тип дейност и може би недостатъчно специалисти, а оттам и произтичащият проблем с кадрите в тази индустрия. Успокояващ е фактът, че негативен отговор „Не“ за дали едва 9,6%. Голямата разлика идва от неяснотата в качеството на услугите.

Как влияе върху приходите на предприятието и ефективността на основната дейност на предприятието?



Основен движещ фактор, както в почти всеки бизнес е финансовият резултат. С подобряване качеството услугите се повишават и приходите. Позитивен отговор са дали близо 88,2%, разлика не намират 9,8% и едва 2% намират ползването на консултиране и разходите за обучения и допълнителни технологии като реализирани на разход.

Какви методи за обучение на персонала ползвате?



„Обучение на работното място“ има най-висок процент дадени отговори, а именно (67.3%), също така 46,2% залагат на кратко обучение преди започване на работния процес. Разбираемо тук опциите отново са повече от една. Характерът на високият процент, произлиза по-скоро от сезонния характер на индустрията, а именно максимално бързи и качествени резултати за кратки срокове.

Ключови задачи на собствениците на бизнес са намирането на подходящи мениджъри, тяхното внедряване и последващо и устойчиво надграждане на компетенциите и уменията, като един от основните инструменти за растеж на предприятието. В зависимост от степента на делегиране на правата от една страна управленският капацитет ще се олицетворява от човешкият фактор свързани с предприятието (брой, структура, качества), а от друга страна от фактори свързани с личността на предприемача, необходимите предпоставки за наемане на професионални управленски кадри и/или развитието на управленските компетенции сред създателите на един бизнес. От ключово значение е осъзнаването на нуждата от специализирано професионално мнение по въпросите касаещи дадената индустрия.

Отговорите от анкетата потвърждават тезата, че консултантската дейност е не дотам позната или по-скоро буди недоверие, счита се за необоснован лукс-разход и българските предприятия по-скоро не са склонни да вложат средства за придобиване на управленски качества.

В частност в сектор Туризъм нещата са дори още „по-болезнени“. Това изхожда от факта, че дейността с характеризира със сезонност и собствениците на туристически предприятия не могат да усетят един пълен годишен цикъл от дейността. Постепенно и тази нужда обаче е на път да бъде осъзната, тъй като неспособността за развитие на фирмените капацитети води до влошаване качеството на продукта/услугата. Характерът на дейността е свързан с динамичност, което ще рече, че клиентът има възможността да потребява туристически блага навсякъде и да прави сравнения и избор към по-добре реализираният продукт, който доказано е следствие от добра управленска практика.

Вместо заключение

Обсъждането на тези въпроси, често е подчинено на противопоставянето между консултанта тесен специалист и консултанта генералист. Идеалната ситуация е и двата типа консултанти да са на разположение на малката фирма, но това и от финансова и от функционална гл.г. е поти невъзможно. В повечето случаи, тематиката по която консултантът бива наеман не е подходящо дефинирана от собственика-мениджър. Случва се неправилно определения като проблем да е просто симптом за проблема (Балтов, 2007 г., 210). Често, разглежданите трудности в една част от фирмената дейност са последица от проблем в друга, което е типично за малките бизнеси. Така, подходът на генералиста се оказва по-необходим.

Литература:

1. Благоев, Бл., Р.Шинева, В.Димитрова, С.Стойанов, Д.Данчев, Т.Турлакова, И.Минков, П.Данкова, Й. Иванов, С.Благоева, Икономика на предприятието, Наука и икономика, Варна, 2010 г.
2. Бизнес предприемачество – лекционен курс, 2016 г. <https://www.bg-ikonomika.com/2012/09/biznes-predpriemachestvo.html>

3. Балтов, М., К. Костадинов и др., „Предприемачество и бизнес планиране за технологично ориентирани стартиращи фирми“, Издателство на БАН „Проф. Марин Дринов, София, 2007 г.
4. Балтов, М., Предизвикателства пред финансирането на малките и средни предприятия с иновационна активност – регионална перспектива, сп. „Икономически изследвания“, кн. 4, 2008 г., с. 109-131.
5. Baltov, M., The Specific Focus of Management Consulting to the Small and Medium-sized Enterprises, „Journal of Entrepreneurship and Innovation“, Issue 5, 2013, pp 38-51.
6. Балтов, М., „Бизнес проекти и инвестиции в предприемачеството и иновациите“, Издателство Начало, Бургас, 2013 г.
7. Baltov, M., INNOPLATFORM Innovations Platform and Tools for increasing the innovation capacity of SMEs in the Balkan Mediterranean Area, Study of the Business Environment and the Innovation Potential of Bulgaria, p.16
8. Христов С. „Организационните структури в управлението на организацията“, с.45-46
9. <https://www.novavizia.com/trite-kategorii-umeniya-na-rakovoditelite-sporod-myastotoim-v-ierarhiyata/> ; Доц. д-р инж.-ик. Симеон Христов
10. The Ansoff Matrix. http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_90.htm. [Online] [Cited 2018, November 2018].
11. Greiner, L. E. (1998) Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, 76, 3, 55-68]
12. <http://www.feaco.org/site-page/welcome-feaco> – Федерация на европейските асоциации на управленските консултантски организации
13. <http://www.bamco.bg/> – Българска асоциация на управленските консултантски организации
14. <http://vt-bg.com/bg/Menidzhyrski-umeniya.c88> Вижън-Т ЕООД, Бизнес тренинги и консултиране