

# ***ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО***

*Entrepreneurship*

**Югозападен университет “Неофит Рилски”**

**Стопански факултет**

**Година III, 2015**



Година III, 2015

# **ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО**

Entrepreneurship

Академично издание за научни изследвания

Югозападен университет "Неофит Рилски"  
Стопански факултет



**ГЛАВЕН РЕДАКТОР**

Проф. д-р Рая Мадгерова

SWU "N. Rilski", Bulgaria

**ЗАМ. ГЛ. РЕДАКТОР**

Доц. д-р Милена Филипова

SWU "N. Rilski", Bulgaria

**РЕДАКЦИОННА КОЛЕГИЯ**

Доц. д-р Вяра Кюрова

SWU "N. Rilski",  
BulgariaПроф. д. ик. н. Олга Прокопенко  
Проф. Изуми МасашиSumy State University,  
Ukraine  
Tokai University, School of  
Tourism, Japan

Проф. д-р Георги Л. Георгиев

SWU "N. Rilski",  
Bulgaria

Доц. д-р Кирил Палешутски

SWU "N. Rilski",  
Bulgaria

Доц. д-р Преслав Димитров

SWU "N. Rilski",  
Bulgaria

Доц. д-р Мария Станкова

SWU "N. Rilski",  
Bulgaria

Проф. д-р Боян Кръстич

University of Nis, Faculty  
of Economics (Serbia)

Проф. д-р Даниела Зира

Romanian American  
University, Economic  
Research Center,  
Bucharest, RomaniaДоц. д-р Андреа – Клара  
МунтеануRomanian Academy,  
Institute of National  
Economy, RomaniaДоц. д-р Антониад-Киприан  
АлександруFaculty of Economic,  
Ecological University of  
Bucharest, Rumania

Д-р Адам Павлич

Universitet Szczecinski,  
Poland

Д-р Райна Димитрова

SWU "N. Rilski",  
Bulgaria**ОТГОВОРНИ РЕДАКТОРИ**

Д-р Диляна Янева

SWU "N. Rilski",  
Bulgaria

Д-р Ани Атанасова

SWU "N. Rilski",  
Bulgaria**ОТГОВОРЕН СЕКРЕТАР**

Д-р Илинка Терзийска

SWU "N. Rilski",  
Bulgaria**CHIEF EDITOR**

Prof. Raya Madgerova, Ph.D.

**DEPUTY CHIEF EDITOR**

Assoc. Prof. Milena Filipova, Ph.D.

**EDITORIAL BOARD**

Assoc. Prof. Vyara Kyurova, Ph.D.

Prof. Dr. of Economic Scienses Olga  
Prokopenko  
Professor Izumi Masashi

Prof. Georgi L. Georgiev, Ph.D.

Assoc. Prof. Kiril Paleshutski, Ph.D.

Assoc. Prof. Preslav Dimitrov, Ph.D.

Assoc. Prof. Mariya Stankova, Ph.D.

Prof. Dr. Bojan Krstic,

Prof. Dr. Daniela Zirra

Assoc. Prof. Andreea - Clara  
Munteanu, Ph. D.Associate Professor Dr. Antoniade-  
Ciprian Alexandru

Adam Pawlicz, Ph. D.

Rayna Dimitrova, Ph. D.

**PRODUCTION EDITORS**

Dilyana Yaneva, Ph. D.

Ani Atanasova, Ph. D.

**PRODUCTION SECRETARY**

Ilinka Terziyska, Ph. D.

ISSN 2367-7597

Университетско издателство „Неофит Рилски“  
Благоевград, 2015

## СЪДЪРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                                                     |     |                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Милена Филипова</i><br>Имиджът на лидера като образ,<br>формиран във възприятието на<br>последователите                                                                          | 5   | <i>Milena Filipova</i><br>The image of the leaders as formed<br>in the perception of followers                                                                                          |
| <i>Светлана Тимофеева</i><br>Конкурентен потенциал на<br>предприятието – елементи, модел и<br>насоки за развитие                                                                    | 16  | <i>Svetlana Timofeeva</i><br>Competitive potential of enterprise –<br>elements, model and guidelines for<br>development                                                                 |
| <i>Йоанна Димитраки</i><br>Конкурентоспособност в<br>млекопроизводството                                                                                                            | 31  | <i>Ioanna Dimitrakaki</i><br>Competitiveness of dairy products'<br>business                                                                                                             |
| <i>Игор Галица, Александър Галица</i><br>Механизми за повишаване на<br>интелектуалния капитал                                                                                       | 47  | <i>Ihor Halytsia, Oleksandr Halytsia</i><br>The mechanisms of the increase of<br>intellectual capital                                                                                   |
| <i>Ася Сотирова</i><br>Ролята на човешкия фактор за<br>развитието на иновационни процеси в<br>индустриалните предприятия в<br>България                                              | 52  | <i>Asya Sotirova</i><br>Human factor role in innovative<br>processes development in Bulgaria<br>industrial enterprises                                                                  |
| <i>Мария Станкова</i><br>Управление и контрол при кризи в<br>развитието на туризма                                                                                                  | 69  | <i>Mariya Stankova</i><br>Management and control in crisis in<br>the development of tourism                                                                                             |
| <i>Петя Иванова</i><br>Измерения на круиза като<br>организирано туристическо пътуване                                                                                               | 80  | <i>Petya Ivanova</i><br>Dimentions of cruise as packidge tour                                                                                                                           |
| <i>Атанас Делев</i><br>Оценка на финансовото състояние на<br>български публични дружества чрез<br>модел Познански по данни от периода<br>2007-2013 г.                               | 97  | <i>Atanas Delev</i><br>Financial position of the bulgarian<br>public companies for the period 2007-<br>2013. model Poznan                                                               |
| <i>Любомира Тодорова</i><br>Определяне на рисковите<br>характеристики на търговските<br>предприятия – важен компонент на<br>търговската политика при продажба с<br>отложено плащане | 115 | <i>Lyubomira Todorova</i><br>Determination of the risk<br>characteristics of commercial<br>enterprises - an important component<br>of trade policy at the sale with<br>deferred payment |
| <i>Виктор Хаджикотев</i><br>Моделирането на счетоводната<br>система – средство за<br>рационализиране на получаването и<br>обработката на икономическата<br>информация               | 141 | <i>Viktor Hadzhikotev</i><br>Modelling of the accouting system – a<br>tool of rationalizing receiving and<br>processing of economic information                                         |

Всички права върху публикуваните статии са запазени.

Югозападен университет "Неофит Рилски"  
Стопански факултет



Година III, Брой 1, 2015

## ИМИДЖЪТ НА ЛИДЕРА КАТО ОБРАЗ, ФОРМИРАН ВЪВ ВЪЗПРИЯТИЕТО НА ПОСЛЕДОВАТЕЛИТЕ

### THE IMAGE OF THE LEADERS AS FORMED IN THE PERCEPTION OF FOLLOWERS

---

Милена Филипова  
Milena Filipova

**Abstract:** *The purpose of this paper is to determine the image of the leader as an image formed in the perception of followers and the charisma as part of the image of the leader. To achieve this objective, content analysis, method of analysis and synthesis, method of comparison, intuitive and systematic approach are used.*

**Key words:** *leader, image, charisma, manager*

#### ВЪВЕДЕНИЕ

Успехът при формирането на ръководителя в качеството на лидер в организацията зависи от съответствието на неговия образ (в съвкупност с неговите действия и постъпки) с прототипа на лидер, съществуващ у последователите. С други думи, ако ръководителят извършва такъв вид действия и постъпки, които се асоциират във възприятието на последователите (подчинените сътрудници) с лидерско поведение, то значително се увеличава вероятността ръководителят да бъде възприеман като лидер. Това обаче не означава, че лидерът е задължен да се приспособява към представите на последователите.

В повечето случаи е по-рационално да се преобразуват представите на самите последователи, като се формира в тях изисквания образ на ефективен лидер, съответстващ на вътрешно-организационната ситуация, още повече, че първоначалният прототипен образ на лидера у последователите може да бъде замъглен и неструктуриран. Това обаче не променя същността на самата формула относно формирането на лидерството чрез съответствие на образа на условия лидер към прототипа на лидер, съществуващ във възприятието на последователите. Изхождайки от това считаме, че е целесъобразно да изследваме общите структурни компоненти от които се формира образът на лидера.

## ДЕФИНИТИВНИ И СЪДЪРЖАТЕЛНИ КОМПОНЕНТИ НА ИМИДЖА НА ЛИДЕРА

Днес за обозначаване образа на лидера, често се използва думата „имидж“. Обикновено, под имидж се подразбира образът, който се оформя в общественото съзнание.<sup>1</sup> Имиджът е „образът, представата, която е създадена в *обществото* или определена социална среда за отделен *човек*, група хора, *институция* или *държава*. Най-общо казано, имиджът е начинът, по който искаме да ни приемат и да въздействат, това което казваме и без да говорим.“<sup>2</sup> Имиджът не винаги се основава на личен опит и факти, но играе роля на мощен стимулатор или спирачка спрямо търсенето.<sup>3</sup> В него се крият и минали ситуации - как е реагирал обектът преди, какво е правил, как се е държал спрямо другите. Имиджът включва и онова, което сътворява въображението на публиката<sup>4</sup>. В тази връзка добрият имидж означава, че обектът се възприема добре в околния свят. Същевременно формирането на имиджа е свързано главно с ценностите, които имат положително значение за потребителите<sup>5</sup>.

От значение е да отбележим, че имиджът може да се развива, като хората научават все повече и повече за неговия субект. Понятието имидж носи в себе не само представа за образа на човека, но то е заредено с определени качествени характеристики. О. Потемкина определя имиджа, като емоционално украсен образ на лидера<sup>6</sup>. Под имидж на лидера Е. Егорова - Гантман разбира набор от определени качества, които хората асоциират с определена индивидуалност<sup>7</sup>.

От значение е да отбележим, че формирането на имиджа има няколко нива на целите. На първо място трябва да се изгради определен образ в съзнанието на последователите. Второ, да се създаде определено мнение за този образ. На трето място са симпатията и положителните емоции, които хората изпитват към този

---

<sup>1</sup> Юрий, М.Ф., Политология, К.: Дакор, КНТ, 2006, с. 224

<sup>2</sup> <https://bg.wikipedia.org>

<sup>3</sup> Кюрова, В., Имиджът като източник на конкурентно предимство в хотелиерството, Предприемачество, бр. 1-2, 2013, с. 72

<sup>4</sup> <https://bg.wikipedia.org>

<sup>5</sup> Кюрова, В., Имиджът като източник на конкурентно предимство в хотелиерството, Предприемачество, бр. 1-2, 2013, с. 72

<sup>6</sup> Потемкина, О.Ф. Имидж лидера. М.: МГУК и И, 2006. с. 4

<sup>7</sup> Егорова- Гантман, Е.В., Имидж лидера: психологическое пособие для политиков, М.: Об-во „Знание“, России, 1994, с. 53

лидер. Тази структура съответства на това, което лидерът обикновено се стреми да постигне при изграждане на положителен образ.<sup>8</sup>

Изхождайки от изложено по-горе можем да посочим, че в настоящата разработка под *имидж на лидера в организацията* ще разбираме интегриран образ на лидера във възприятието на последователите. Макар, че последователите възприемат образа на лидера цялостно, за да се изяснят особеностите на формирането на имиджа на лидера в организацията е необходимо да се разграничат неговите съставни компоненти.

Различните изследователи посочват различни компоненти на имиджа на лидера. Егорова - Гантман отбелязва три групи компоненти в образа на лидера (по отношение на политическите лидери):<sup>9</sup>

- персонални характеристики (физически, психофизиологически особености, характер, тип личност, индивидуален стил на вземане на решения и т.н.);

- социални характеристики (статус на лидера, свързан с официално заеманата позиция, както и свързан с произхода, богатството и т.н.). Съгласно виждането на Егорова - Гантман със статуса на лидера са пряко взаимосвързани и моделите на ролевото поведение. Също така, социалните характеристики включват и връзката на лидера с различните социални групи, с тези които го подкрепят и са негови съюзници, както и с тези, които са негови съперници и явни врагове. Социалната принадлежност в значителна степен определя нормите и ценностите към които се придържа лидерът;

- символни характеристики (лидерът се превръща в символ на определена идеология, на възможно бъдеще и определен курс действие).

Авторката отбелязва, че всяка от тези групи характеристики има различен принос при формирането на личностната власт на лидера и в различна степен се поддава на съзнателно проектиране. Например, персоналните характеристики се различават при различните индивиди и повечето от тях трудно се променят. Изхождайки от това, че общуването между лидера и последователите е опосредствано от средствата за масовата информация, а също така устно се предава от човек на човек, то преобладаващото мнозинство от нежелани

---

<sup>8</sup> Панасюк, А.Ю., Формирование имиджа: стратегии, психотехнологии, психотехники. – М., с. 58

<sup>9</sup> Егорова – Гантман, Е.В., Имидж лидера: психологическое пособие для политиков, М.: Об-во „Знание“, России, 1994, с. 75-78



персонални качества на лидера може просто да не се проявят, а по отношение на отсъстващите, но значими за лидера качества може да се създаде илюзия за тяхното наличие.

Социалните характеристики на лидера в организацията са свързани със съществуващата вътрешно-организационна ситуация в организацията, на която той трябва да съответства. Лидерът се ориентира към определени социални групи, като се старее в същото време да получи подкрепата на възможно повече хора. В тази връзка е необходимо бързо и точно да улавя техните изисквания, продиктувани от социалното и демографското им положение, интереси, предпочитания и т.н.<sup>10</sup>

Символните характеристики са по-устойчиви компоненти. Те са свързани с идеологии, които при стабилна ситуация може да не се променят в продължение на десетилетия и столетия, включително с постоянни културни прототипи на лидери, включващи определен постоянен набор от черти и качества, които задължително трябва да демонстрира човек, за да видят последователите в него лидер.

В структурата на имиджа на политическия лидер Потемкина отбелязва външни, вътрешни и процесуални елементи.<sup>11</sup> Като *външни елементи* тя разглежда множеството качества, характеризиращи човек от обувките до прическата, включително мимики, маниери, костюм, прическа, походка, тембър на гласа, сила на гласа, интонация и жестове. Като *вътрешни елементи* авторката посочва манталитет, интелект, професионализъм, интереси, ценности и други свързани с душата и разума. Към *процесуалните елементи* се отнасят емоционалното изразяване, страст, енергия, бързина на реакциите – всичко това, което се отнася към темперамента, включително чувството за хумор и артистичност.<sup>12</sup> (вж. фиг. 1).

Също така, авторката отбелязва някои елементи, „маркери“, които създават образа на индивидуалността на лидера. Към тях се отнасят: 1) вербален маркер, остроумие, оригиналност на мисълта по отношение към събитията; 2) здравето, което намира отражение във външния вид; 3) смелост, вдъхновение, творчество, спонтанност; 4) зрялост – съотношение между биологичната и психологичната възраст,

---

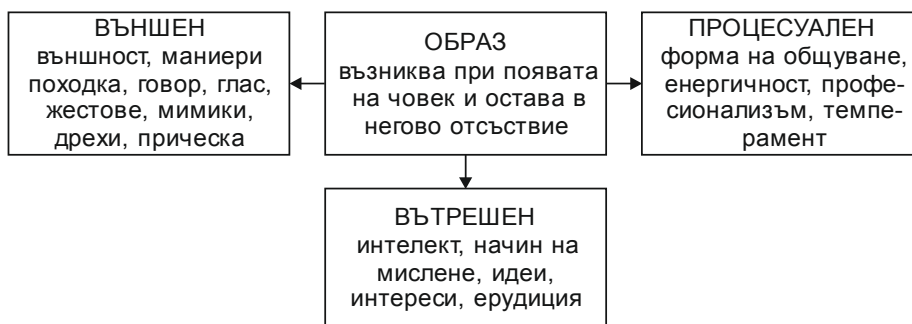
<sup>10</sup> Егорова – Гантман, Е.В., Имидж лидера: психологическое пособие для политиков, М.: Об-во „Знание“, России, 1994, с. 78

<sup>11</sup> Потемкина, О.Ф., Имидж лидера. М.: МГУК и И, 2006, с. 8-10

<sup>12</sup> Потемкина, О.Ф., Имидж лидера. М.: МГУК и И, 2006, с. 14-15

собствен начин за постигане на мъдрост, работа със собствените грешки, способност за приемане на победата и др.<sup>13</sup>

**Фигура 1.** Структура на имиджа на лидера



Източник: Потемкина, О., Имидж лидера. М.: МГУК и И, 2006, с. 11

Считаме, че подобни схеми описващи структурата на имиджа на лидера, разкриват само общите компоненти, които със същия успех могат да се използват и за описание структурата на имиджа на всеки ръководител, включително и професионален актьор, инженер, юрист и т.н. В контекста на разглеждания от нас проблем, тяхната практическа ценност в случая е да се установят компонентните или съдържателните разлики на имиджа на лидера в организацията от другите характеристики на имиджа. В същото време, изучаването на компонентите на лидерския образ, формиращи имиджа на ръководителя във възприятието на последователите, по наше мнение е необходимо да се провежда по отношение на спецификата на професионалната дейност, внасяща различия в очакванията на сътрудниците по отношение на лидера.

## ХАРИЗМАТА КАТО ЧАСТ ОТ ОБРАЗА НА ЛИДЕРА

От значение е да отбележим съществуването на относително универсален социален феномен, предизвикващ интерес в контекста на разглеждането на образа на лидера и това е харизмата. Под този термин обикновено се разбира „особено свойство на човека, благодарение на което той се възприема от другите хора като надарен с

<sup>13</sup> Пак там, с. 14-15

особени качества.<sup>14</sup> Или „човек, който притежава голяма харизма е магнетичен, привлекателен, чаровен“<sup>15</sup> и „прави впечатление на обкръжаващите го със своите изключителни качества и способности.“<sup>16</sup> Следователно, на основата на изложеното по-горе можем да обобщим, че понятието „харизма на лидера“ се отнася към образа на лидера във възприятието на последователите, но се свързва предимно с неговите изключителни качества.

През последните десетилетия значително се увеличава вниманието отделено за изследване на харизмата. Това е свързано с предположението, че харизматичното лидерство се опира на природната склонност на хората към преклонение пред героите и уповаване на лидера. Изхождайки от това предположение, харизмата може да се отнесе към един от значимите властови ресурси на лидера. В рамките на настоящото изследване интерес представлява възприемането на харизмата на лидера от неговите последователи и възможностите за нейното управляемо създаване, което налага по-подробно разглеждане на този феномен.

В началото на XX в. Макс Вебер дава следното класическо определение: „харизмата е качество на личността, признато като необикновено, благодарение на което тя се оценява като надарена със свръхестествени, свръхчовешки или най-малкото специфични особени сили и свойства, които не са достъпни на другите хора“.<sup>17</sup> От значение е да посочим, че харизмата значително усилва властовия потенциал на лидера. Вебер разграничава харизматичната власт от рационалната и традиционната власт (които нарича господство) по следния начин:<sup>18</sup>

- рационална – основава се на вярата в легалността на установения ред и законност при осъществяването на господството на основата на тази легалност (легално господство);

- традиционна – основава се на обикновената вяра в светостта на традициите и вяра в легитимността на авторитета, основан на тези традиции;

---

<sup>14</sup> Евтихов, О., Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития, Красноярск: СибЮИ МВД, России, 2011, с. 184

<sup>15</sup> <https://bg.wikipedia.org/wiki>

<sup>16</sup> Евтихов, О., Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития, Красноярск: СибЮИ МВД, России, 2011, с. 184

<sup>17</sup> Weber, M. Economy and society. Berkeley etc., 1978. 985 p.

<sup>18</sup> Weber, M. Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehende Soziologie. Tübingen: Mohr, 1980. / Kap. III. Die Typen der Herrschaft. S. 122-176

➤ харизматична – основава се на извънредни прояви на святост или геройство, или образцови личности и създадения от тази проява ред.

На основата на изложеното можем да обобщим, че Вебер определя харизматичното лидерство като особен вид лидерство, който се опира не само на закона (както легитимното лидерство), не и на традицията (както традиционното лидерство), а изключително на силния чар и магнетизъм на лидера, който е способен да очарова и увеличи след себе си много хора.

Вебер описва харизмата в три главни измерения: 1) харизматичен лидер, притежаващ чувство за велика мисия, който се характеризира със сигурност в себе си и високи ораторски способности; 2) последователи, които се появяват като правило в периоди на криза; 3) рутиназация на харизмата, проявяваща се с помощта на партийната организация и т.н., без която е трудно да се сформират радикалните харизматични революционни движения<sup>19</sup>.

Някои изследователи определят *наличието на мисия* като особено условие за формиране харизмата на лидера. Във връзка с политическото лидерство Р. Итвел при наличие или отсъствие на мисия представя лидерството на две равнини: харизматичен лидер и иконен лидер (нехаризматичен) лидер. Харизматичният лидер притежава чувство за мисия на радикална промяна. Търсенето на начини за промяна може да се основава върху нова политика, но също може да означава потребност от определена идеализация на миналото. За неговите поддръжници са характерни преклонение пред него и признаване на особената му мисия. Иконният лидер притежава специални качества, необходими за лидерството, но не се стреми нито към радикални промени, нито към месианското положение. Той не се възприема от поддръжниците като човек, предназначен да осъществи велика мисия, подкрепата му не е силна макар че, може да е широка. Той не е лишен от представителност, но неговият образ – това е образът на технократа, бащата и т.н.<sup>20</sup>.

Разглеждайки особеностите на политическото лидерство А. Вилнър твърди, че харизматичното отношение съществува при наличието на четири условия: 1) лидерът се възприема от поддръжниците като свръхчовек; 2) те сляпо вярват на неговите

---

<sup>19</sup> Вебер, М., Типы господства // СоцИс, 1988, №5, 1988, с. 32

<sup>20</sup> Итвел, Р., Возрождение харизмы? Теория и проблемы операциоанализации понятий // СоцИс, 2003, № 3, с. 9-19

изказвания; 3) безпрекословно изпълняват неговите директиви; 4) показват емоционалната си преданост<sup>21</sup>.

От значение е да отбележим, че лидерът влияе на обкръжаващите по два канала: по канала на авторитета (който има преимуществено, смислово съдържание) и по канала на харизматичните качества, повечето от които се предават по невербалния канал.<sup>22</sup> В най-обобщен вид изключителните качества на харизматичния човек могат да бъдат отнесени към различни аспекти на човешкото битие и да се обединят в няколко групи: 1) физически характеристики на човека (ръст, тегло, телосложение, качество на гласа и др.); 2) специфични особености на външността (обща: изражение на лицето, поглед; частни: прическа, мустаци, белези по тялото, стил на обличане и др.); 3) психологически особености на личността (жизнена цел, ценности, нагласи и др.); 4) социални навици и умения (комуникативни качества, особеност на взаимодействието с околните, начин на обществено поведение и др.); 5) поведенчески стереотипи (навици, начини за поведение в обществото, походка, жестове и др.)<sup>23</sup>.

Във връзка с лидерството в организацията е необходимо да посочим, че изброените качества не са изключителни за харизматичния човек и могат да способстват за ръст на харизмата само при наличието на три условия. *Първо*, качествата трябва да са привлекателни за другите членове на групата. *Второ*, човекът трябва да притежава тези качества (не е задължително всички) в изключителен обем, като надвишава характеристиките на другите членове на групата. *Трето*, тази изключителност трябва да има разумни граници (т.е. да не бъде прекалена), в противен случай техният притежател ще започне да се възприема от групата като чужд.

На базата на изложеното по-горе можем да отбележим основните компоненти на харизмата, които са представени като фактори за повишаване на лидерските компетенции на ръководителя за сметка на формирането на елементите от харизматичния имидж. В обобщен вид харизмата на лидера състои от следните компоненти: 1) наличие на мисия; 2) оригиналност, разпознаваемост и привлекателност на образа; 3) притежаване на изключителни качества,

---

<sup>21</sup> Wilner, A.R. Spellbinders. Charismatic Political Leadership. Dresden, 1984, p. 82

<sup>22</sup> Евтихов, О., Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития, Красноярск: СибЮИ МВД, России, 2011, с. 190

<sup>23</sup> DePree, M. Leadership Jazz: The Art of Conducting Business through Leadership, Followship, Teamwork, Touch, Voice. N.Y.: Dell, 1993, pp. 212

които са ценни и привлекателни за другите; 4) проява на доминантност, борба; 5) ритуализация на взаимодействието.

1. *Наличие на мисия.* В контекста на лидерството в организацията, мисията може да се разглежда като един от най-важните инструменти на стратегическото управление. Най-общо мисията разкрива причината за съществуване на организацията, неговата история и насоките за неговото развитие.<sup>24</sup> Тя е способ за отделяне на професионалната дейност (или организация) от другите, задава основната насока на развитие на персонала, подразделението и организацията като цяло, тя е важен инструмент за мотивация на сътрудниците, определя критериите за контрол на ефективността на професионалната дейност и т.н. По наше мнение, ръководителят който е способен да формулира позитивно представата за мисията у сътрудниците и с постъпките си да демонстрира придържането към нея (а не само да я декларира), значително увеличава своя лидерски потенциал сред другите сътрудници.

2. *Оригиналност, разпознаваемост и привлекателност на образа.* Въпреки, че в контекста на лидерството в организацията е възможно да няма необходимост ръководителят да работи върху проблема с разпознаваемостта в групата, необходимо е да поддържа съответстващ (стилен) външен образ.

3. *Притежаване на необикновени качества, които са ценни и привлекателни за другите.* В контекста на лидерството в организацията един от вариантите за проявление на изключителните качества на лидера може да бъде притежаването на развита интуиция, помагаща да се предскаже хода на събитията. Също така, в този ред може да се посочи високата работоспособност, изключителната памет, проникателност, проява на творчески способности и т.н.

4. *Проява на доминантност, борба.* Харизматичният човек е необходимо да използва своите изключителни способности за благото на другите. Избраната от лидера в организацията стратегия оказва съществено влияние върху стила на ръководство. По наше мнение, в контекста на формирането и поддържането на лидерските компетенции на ръководителя има значение не само неговата способност да разрешава проблемите, но и формирането на точна представа за това във възприятието на последователите. Ръководител, който не извършва

---

<sup>24</sup> Кюрова, В., Маркетингови цели, В: Организация и управление на малкия бизнес, Лангов, Благоевград, 2012, с. 172

никакви действия (или те не са отразени във възприятието на последователите), не може да стане лидер за тях.

5. *Ритуализация на взаимодействието.* Харизматичното поведение предполага ритуализация на взаимодействията. Харизмата изисква действия, които са забележими за последователите. Затова, тя често се фиксира в ритуалите т.е. повтарящите се действия и процедури, имащи в голяма степен символно значение. Приложният смисъл на ритуала се състои в това, че той на съзнателно и подсъзнателно ниво оказва определено емоционално въздействие на сътрудниците, като създава чувство за единство.

В заключение можем да посочим, че формирането на имидж е необходимо на лидера в организацията, ако той иска да получи признанието на последователите, но също така трябва достатъчно грамотно да използва стратегиите и техниките, правилно да комбинира компонентите от имиджа, за да получи наистина привлекателен образ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Така направеният опит за разглеждане и интерпретиране на базови теоретико - методологични постановки за същността на имиджа на лидера, както и за харизмата, като част от неговия образ представлява основание за формулиране на следните *по-важни изводи*:

*Първо*, имиджът на лидера в организацията е интегриран образ на лидера във възприятието на последователите.

*Второ*, харизмата на лидера се отнася към образа на лидера във възприятието на последователите, но се свързва предимно с неговите изключителни качества.

*Трето*, харизмата на лидера се формира във възприятието на последователите тогава, когато нейните компоненти: 1) наличие на мисия; 2) оригиналност, разпознаваемост и привлекателност на образа; 3) притежаване на изключителни качества, които са ценни и привлекателни за другите; 4) проява на доминантност, борба; 5) ритуализация на взаимодействието се проявяват в тяхното съзнание в общ, цялостен образ. По наше мнение, разгледаните компоненти на харизмата могат да се вземат под внимание при формирането на лидерския имидж на ръководителя, укрепвайки неговите лидерски компетенции.

## ЛИТЕРАТУРА

- Вебер, М., Типы господства // СоцИс, 1988, № 5, 1988
- Евтихов, О., Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития, Красноярск: СибЮИ МВД, России, 2011
- Егорова – Гантман, Е.В., Имидж лидера: психологическое пособие для политиков, М.: Об-во „Знание“, России, 1994
- Итвел, Р., Возрождение харизмы? Теория и проблемы операциоанализации понятий // СоцИс, 2003, № 3
- Кюрова, В., Имиджът като източник на конкурентно предимство в хотелиерството, Предприемачество, бр. 1-2, 2013
- Кюрова, В., Маркетингови цели, В: Организация и управление на малкия бизнес, Лангов, Благоевград, 2012
- Панасюк, А.Ю., Формирование имиджа: стратегии, психотехнологии, психотехники, М., 2007
- Потемкина, О.Ф., Имидж лидера. М.: МГУК и И, 2006
- Юрий, М.Ф., Политология, К.: Дакор, КНТ, 2006
- DePree, M. Leadership Jazz: The Art of Conducting Bussines through Leadership, Followship, Teamwork, Touch, Voice.N.Y.: Dell, 1993
- Weber, M. Economy and society. Berkeley etc., 1978
- Wilner, A.R. Spellbinders. Charistamatic Politicial Leadership. Dresden, 1984
- Weber, M. Wirtschaft und Gesselschaft: Grundriss der verstehende Soziologie. Tubingen: Mohr, 1980. / Kap. III. Die Typender Herrschaft. S. <https://bg.wikipedia.org>



## КОНКУРЕНТЕН ПОТЕНЦИАЛ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО – ЕЛЕМЕНТИ, МОДЕЛ И НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ

### COMPETITIVE POTENTIAL OF ENTERPRISE – ELEMENTS, MODEL AND GUIDELINES FOR DEVELOPMENT

---

Светлана Тимофеева  
Svetlana Timofeeva

**Abstract:** *Competitive potential of the enterprise is fundamental in the functioning of the enterprise. It must be considered and analyzed continuously in order to avoid unwanted or unexpected results in the work process. The future direction of development of the enterprise is determined by the degree of development of the components of the competitive potential, so it is important to be examined. Below the competitive potential is meant superiority in the economic activity of the subject of organizational, economic, industrial and management level. Competitive potential includes many of the available natural, material, labor, financial and intangible resources and capabilities of facilities, physical and legal entities to give enterprises the opportunity to gain a competitive advantage over other market participants. The purpose of this article is to build a model of competitive potential of the company and to form a strategy and guidelines for development. For a detailed analysis of competitive potential it can be viewed as a set of elements. The relationship between them could be expressed by displaying a model of interaction between the involved elements. Guidelines for the formation and development of competitive potential can be determined like a based on internal capabilities and resources as well as external ones. Realization and development of competitive potential is realized on the basis of functional strategies. In article is present the algorithm for selecting and building a competitive strategy. The actuality of studying the competitive potential of the enterprise, primarily defines its role in the promotion product quality, development innovative and creative activities, increased scale of social production and increase customer satisfaction.*

**Key words:** *competitive potential, elements of competitive potential, competitive model of potential, directions for development, competitive strategy*

## ВЪВЕДЕНИЕ

Формирането и реализацията на адекватна конкурентна стратегия на предприятието е изключително важно условие за неговия просперитет в съвременните условия на задълбочаващо се конкурентно съперничество и неустойчива икономическа среда. Успешното развитие и функциониране на предприятието изисква намиране и прилагане на подходящ подход за идентифициране на неговите конкурентни предимства, което от своя страна предполага необходимостта от определяне на същността и значението на конкурентния потенциал на предприятието. Бъдещата посока и възможностите за развитие на предприятието до голяма степен се определят от степента на развитие на компонентите на конкурентния потенциал, разглеждани в тяхната взаимна връзка и зависимост. Това обуславя актуалността на въпросите свързани с изследването на конкурентния потенциал на предприятието. В този контекст целта на разработката е да се представят елементите и моделът на конкурентния потенциал на предприятието, да се разработи алгоритъм за избор на конкурентна стратегия, както и да се представят насоките за развитие на конкурентния потенциал на база вътрешни и външни възможности и ресурси.

## АНАЛИЗ И ОБСЪЖДАНЕ

Икономическата категория „конкурентоспособност“ се явява елемент на концептуалния апарат, определящ успеха на икономическата активност на предприятията на пазара, както и предмет на вниманието на учените. Конкурентоспособността като понятие се използва в много отрасли на индустрията и в различни по естество обекти: продукти, отрасли на икономиката, сфери на човешкия живот.

Като понятие от икономиката, тази категория следва да бъде разгледана подробно във всичките си форми на проявление като икономическо явление. Понятието „конкурентоспособност“ буквално означава „да бъдеш способен да се конкурираш“. Разглеждането на въпроса в този аспект може да помогне при даването на отговори на

редица въпроси.<sup>1</sup>

Възникването на конкурентоспособността като икономическа категория е предшествано от трудовете на икономистите – класици. Още Адам Смит нарича свободната конкуренция „правилото на невидимата ръка“ или по – точно „невидимата ръка на пазара“<sup>2</sup>, защото тя е тази, която по мнението на учения, управлява действията на хората според техните интереси, определя ситуацията на пазара, успехът /неуспехът/ на всички участници и по възможно най – добрия начин води до различно разрешаване на социални проблеми, максимална полза за физическите лица поотделно и за обществото като цяло.

Значителен принос към теорията за конкурентната борба внася М. Портьър, който идентифицира конкурентоспособността като „...свойство, характеристика на продукта, услугата, чрез които субектите на пазарните отношения навлизат на пазара наравно с присъстващите там аналогични продукти, услуги и конкуренти.“<sup>3</sup>

Все пак, въпреки достатъчно широкия обхват в научните трудове, за понятието „конкурентоспособност“, с важно и практическо значение остава неговият основен компонент – конкурентният потенциал. В настоящите условия, за да се повиши нивото на конкурентоспособност и да се развива конкурентния потенциал на предприятието, е необходимо голямо внимание от страна на фирменото ръководство.

Чрез конкурентния потенциал на предприятието се отразява наличието на възможности за изграждане на конкурентни предимства. Конкурентният потенциал осигурява ефективното изпълнение на конкурентната стратегия, способства за увеличаване или поддържане на пазарния дял на фирмата, като по този начин запазва конкурентоспособността ѝ. Също така, конкурентният потенциал създава условия за развитие и подобряване на бъдещите конкурентни позиции на предприятието. По този начин се оформят два компонента на конкурентния потенциал – алокационен или вътрешен конкурентен

---

<sup>1</sup> Фомченкова, Л.В. (2005). Журнал Российское предпринимательство №1 (61) за 2005, статия: Конкурентный потенциал – основа повышения конкурентоспособности промышленного предприятия, с. 66-71

<sup>2</sup> Смит, А. (1993). Исследование о природе и причинах богатства народов – Петрозаводск: Петроком, с. 13

<sup>3</sup> Портер, М.Э. (2005). Конкуренция, с. 588

потенциал и адаптивен или външен конкурентен потенциал.<sup>4</sup> Под конкурентен потенциал се разбира превъзходството в икономическата активност на обекта на организационно, икономическо, производствено и управленческо ниво.<sup>5</sup> Конкурентният потенциал включва множество от наличните природни, материални, трудови, финансови и нематериални ресурси и възможности на съоръжения, физически и юридически лица, за да се даде на предприятието възможност да получи конкурентно предимство пред останалите участници на пазара.<sup>6</sup>

С други думи конкурентният потенциал включва вътрешната и външна конкурентоспособност на компанията, което да ѝ позволи да се конкурира ефективно на пазара чрез създаване на конкурентни предимства от използването на дълготрайни материални и нематериални ресурси. Съществува разлика между конкурентна възможност и конкурентно предимство.

Една от причините, поради която се пренебрегва фактът, че потенциалът на предприятието е тясно свързан с неговата позиция на пазара, се явява нееднозначният подход за формиране на тези понятия и разделянето им на видове в състава на потенциала.

Най – често потенциалът бива разделен на икономически и производствен потенциал.

Под икономически потенциал се разбира съвкупността от способностите на предприятието да осъществява производствена и икономическа дейност, създаване на продукти, стоки, услуги, отговарящи на търсенето на потребителите, осигурява развитието на производството и потреблението.

Към понятието „производствен потенциал“ в научните разработки се представят следните две гледни точки:

- реален обем на продукцията, която може да се произведе при пълно използване на наличните ресурси;

---

<sup>4</sup> Фомченкова, Л.В. (2005). Журнал Российское предпринимательство №1 (61) за 2005, статия: Конкурентный потенциал – основа повышения конкурентоспособности промышленного предприятия, с. 66-71

<sup>5</sup> Салихова, Я.Ю. (2011). Конкурентный потенциал предприятия: сущность, структура, методика оценки, учебное пособие, издательство Санкт – Петербургского государственного университета экономика и финансов, с. 10

<sup>6</sup> Салихова, Я.Ю. (2011). Конкурентный потенциал предприятия: сущность, структура, методика оценки, учебное пособие, издательство Санкт – Петербургского государственного университета экономика и финансов, с. 10

- потенциалната възможност за производство при наличие на определящи фактори на производството, определящи ресурсите.<sup>7</sup>

Управлението на конкурентния потенциал, както и на конкурентните предимства, се явява основна задача на предприятието, както в стратегически, така и в тактически план. В този смисъл важно значение има и проблемът за анализ и оценка на конкурентния потенциал на предприятието<sup>8</sup>. Организацията има възможност да запази своите конкурентни позиции в пазарния сегмент, в който извършва дейността си, чрез конкурентния потенциал, въз основа на който бива осигурена ефективна реализация на конкурентната стратегия на предприятието.

Конкурентният потенциал се разделя на вътрешен и външен ресурсен потенциал.<sup>9</sup>

Вътрешният ресурсен потенциал представлява съвкупност от притежаваните различни ресурси на предприятието, които се използват в производствената дейност. В състава на тази съвкупност от ресурси се включват земи, производствени мощности, численост и качество на персонала, финансови ресурси, управленски умения, сила на вътрешната организационна структура, ефективност от стратегическите и управленските решения, многообразието от методите за взаимодействие с други субекти на бизнеса.

Външният ресурсен потенциал позволява на структурата на организацията да преодолее въздействията на външните неблагоприятни фактори за сметка на привлечените ресурси от другите участници на пазара, т.е. възползва се от коопериране и сътрудничество. Ето защо в последно време относителните източници на конкурентни преимущества значително се изменят, развива се нов ресурсен подход към конкурентните преимущества, който подчертава значимостта на иновациите и конкуренцията. Този подход фактически се появява, за да замени подхода към въздържане от проникване на пазара във връзка с тях, тъй като посредством иновационния подход, бариерите, ограждащи отрасловия пазар, могат да бъдат преодоляни.

Реализацията и развитието на конкурентния потенциал се осъществява на база на функционални стратегии.

---

<sup>7</sup> Романова, О.С. (2007). Журнал Вопросы теории современной конкуренция – статия: Концепция формирования конкурентного потенциала предприятий, с. 127

<sup>8</sup> Димитрова, Р. (2014). Мониторинг на конкурентоспособността на предприятието. УИ „Н. Рилски“, Благоевград, с. 182-187

<sup>9</sup> Романова, О.С. (2007). Журнал Вопросы теории современной конкуренция – статия: Концепция формирования конкурентного потенциала предприятий, с. 127

Често понятията „потенциал“ и „ресурсен потенциал“ биват отъждествявани. Редица автори разделят конкурентния потенциал на следните съставни елементи:

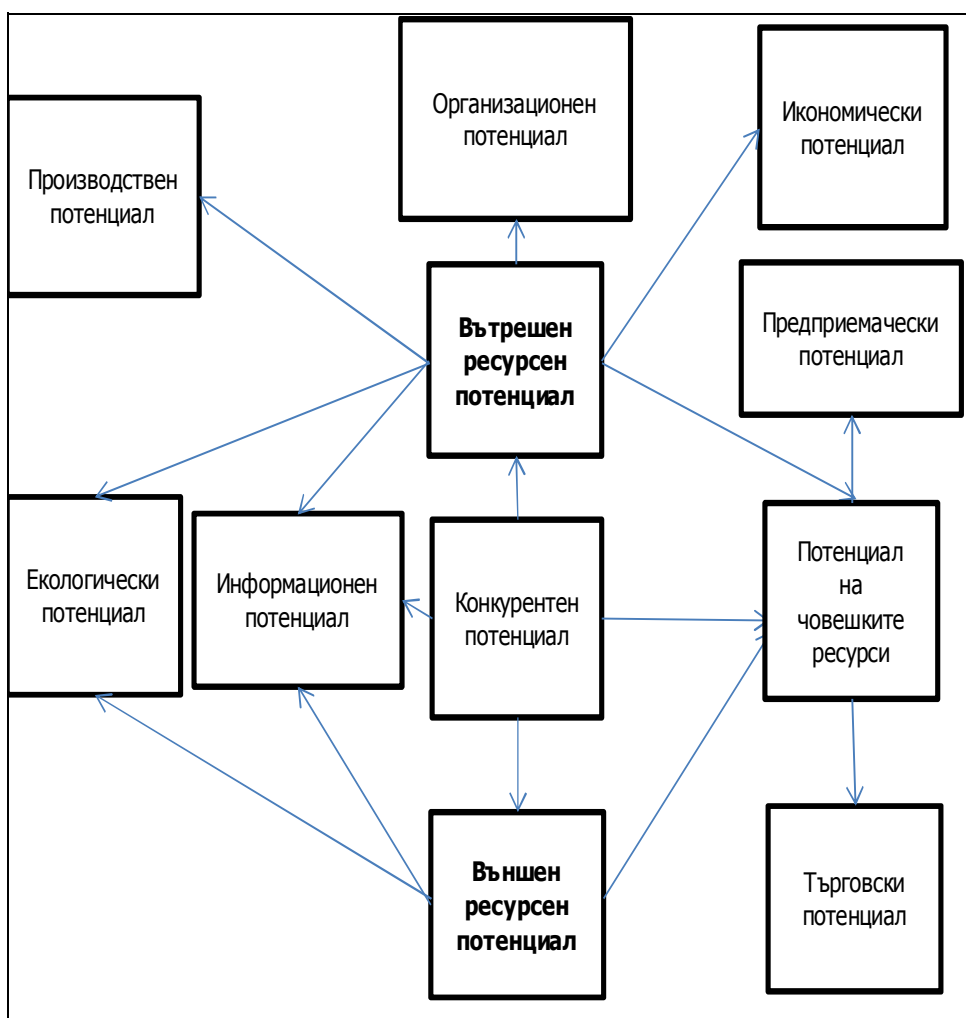
**Таблица 1.** Елементи на ресурсния потенциал на предприятието.

| <b>Елемент на ресурсния потенциал</b> | <b>Определение</b>                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Материален потенциал                  | Съвкупност от предмети на дейността (средства и предмети на труда), също така и технология на производството на продуктите, извършените услуги и изпълнената работа, приложими във фирмата, в това число и иновационните технологии. |
| Търговски капитал                     | Съвкупността от произведената и подлежаща на реализация продукция, последователност на извършваните услуги, рутина при изпълнение на работата.                                                                                       |
| Информационен потенциал               | Съвкупността от професионална и делова информация, намираща се на разположение на компанията, а също така технологията при създаване, възпроизводство, представяне и защита на информацията.                                         |
| Финансов потенциал                    | Съвкупността от финансовите активи на фирмата, както и финансовите договорености на фирмата с други бизнес – субекти.                                                                                                                |
| Потенциал на човешките ресурси        | Използваните човешки ресурси, обединени в предприемаческата фирма, както и интелектуалният (образователният) потенциал на дадената фирма.                                                                                            |
| Организационен потенциал              | Организационната структура на фирмата, нивото на междуфирмено управление, както и на вътрешните и външните бизнес - комуникации на компанията.                                                                                       |
| Предприемачески потенциал             | Бизнес – способностите на учредителите на предприемаческото дружество, както и на сътрудниците и мениджърите „предприемачески потенциал“                                                                                             |

Източник: Салихова, Я.Ю. (2011). Конкурентный потенциал предприятия: сущность, структура, методика оценки, учебное пособие, издательство Санкт – Петербургского государственного университета экономика и финансов, с. 7

На следващата фигура са представени компонентите на конкурентния потенциал, разгледан като съвкупност от вътрешен и външен ресурсен потенциал (фиг.1).

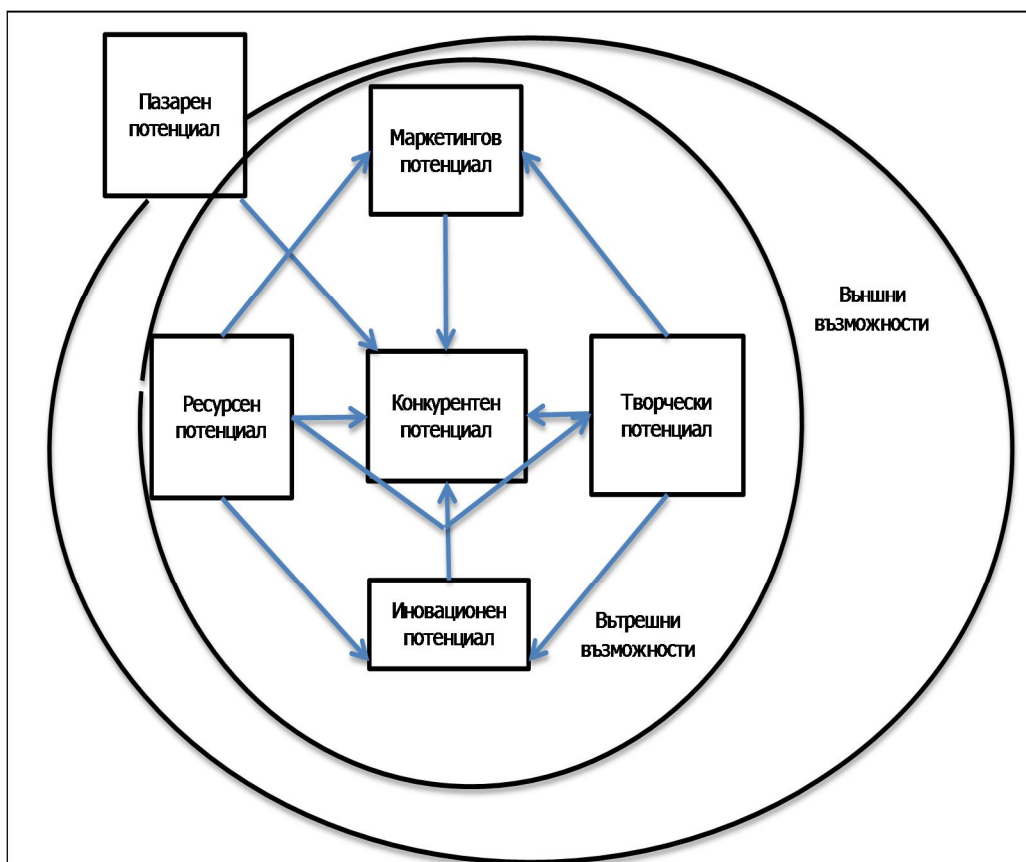
**Фигура 1.** Компоненти на ресурсния потенциал и връзката между тях



Източник: Иванович, Б. В., Владимирович Б. И. (2012). Научный журнал КубГАУ, №81 (07), Конкурентный потенциал предпринимательских структур дорожно-строительного комплекса, с. 4

Между елементите на конкурентния потенциал съществува връзка, в рамките на която те си взаимодействат и оказват влияние един на друг, както и върху конкурентния потенциал. Това взаимодействие може да бъде разгледано на базата на модела на конкурентния потенциал (фиг.2).

**Фигура 2.** Модел на конкурентния потенциал



Източник: Ковалев, В.В. (2001). Финансовый анализ: методы и процедуры, М: Финансы и статистика, гл. 1

От фигурата е видно, че върху конкурентния потенциал оказват влияние маркетинговият, иновационният, ресурсният и творческият потенциал, които формират вътрешните конкурентни възможности на предприятието. Тези видове потенциал се намират във връзка един с



друг, така че творческият потенциал оказва непосредствено влияние върху иновационния потенциал в сферата на генериране и предлагане на нови идеи по повод създаване на нови продукти и технологии. Влиянието на творческия потенциал върху маркетинговия потенциал се изразява в това, че той му служи като източник на нови творчески решения в областта на комуникационната политика, възможностите за разпространение на стоките или услугите, формирането на дългосрочни отношения с клиенти и потребители, свързани с компанията.

Ресурсният потенциал формира материална база за развитие на маркетинговия и иновационния потенциал и нематериална база в качеството на творческия потенциал на човешките ресурси. По този начин, за развитие на конкурентния потенциал на предприятието е необходим комплексен подход към процеса на управление на всички елементи от неговата структура с цел достигане на ефект на синергия. Всичко това трябва да се има предвид при разработването на стратегия на конкурентния потенциал, като се обръща внимание на вътрешните и външните конкурентни възможности на предприятието, които зависят от съответния потенциал, който ги определя.

Проучването на литературните източници дава възможност да се обособят следните направления за развитие на конкурентния потенциал на предприятието:

- на база използване на вътрешни възможности (табл.2):

**Таблица 2.** Формиране на конкурентния потенциал в производството на база вътрешни възможности и ресурси

| Компоненти на конкурентния потенциал | Насоки за развитие                                                                                    |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Маркетингов потенциал                | Организиране и провеждане на на маркетингови изследвания на база собствен маркетингов отдел           |
|                                      | Изследване поведението на потребителя и фактори, влияещи върху формиране на потребителското съзнание. |
|                                      | Усъвършенстване на маркетинговата информационна система.                                              |
|                                      | Внедряване на нови технологии.                                                                        |

|                       |                                                                                  |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|                       | Развитие на маркетингова мисъл.                                                  |
| Иновационен потенциал | Ускорение цикъла на производство.                                                |
|                       | Организиране на научно - изследователска и лабораторна дейност в предприятието.  |
|                       | Въвличане на сътрудници в процеса на разработване на иновациите.                 |
| Творчески потенциал   | Формиране на нематериална система за мотивация на сътрудниците на предприятието. |
|                       | Създаване на комфортна творческа и психологическа среда вътре в компанията.      |
|                       | Създаване на творчески групи.                                                    |
| Ресурсен потенциал    | Ускорение обръщаемостта на оборотните активи.                                    |
|                       | Оптимизация на разходите.                                                        |
|                       | Реинвестиране на чистата печалба в обновление на основния производствен фонд.    |
|                       | Внедряване на система за управление и контрол на качеството.                     |
|                       | Развитие на организационната култура на предприятието.                           |
|                       | Намаляване текучеството на кадрите.                                              |
|                       | Повишаване квалификацията на сътрудниците.                                       |
|                       | Развитие на програми за социална поддръжка на персонала.                         |
|                       | Вертикална и хоризонтална интеграция.                                            |

Източник: Аренов, И.А., Я.Ю. Салихова, М.А. Гаврилова. (2011). Проблемы современной экономики № 4 (40), Экономика, управление и учет на предприятия – статия: Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития, с. 123

- на база използване на външни възможности (табл.3):

**Таблица 3.** Формиране на конкурентния потенциал в производството на база външни възможности и ресурси

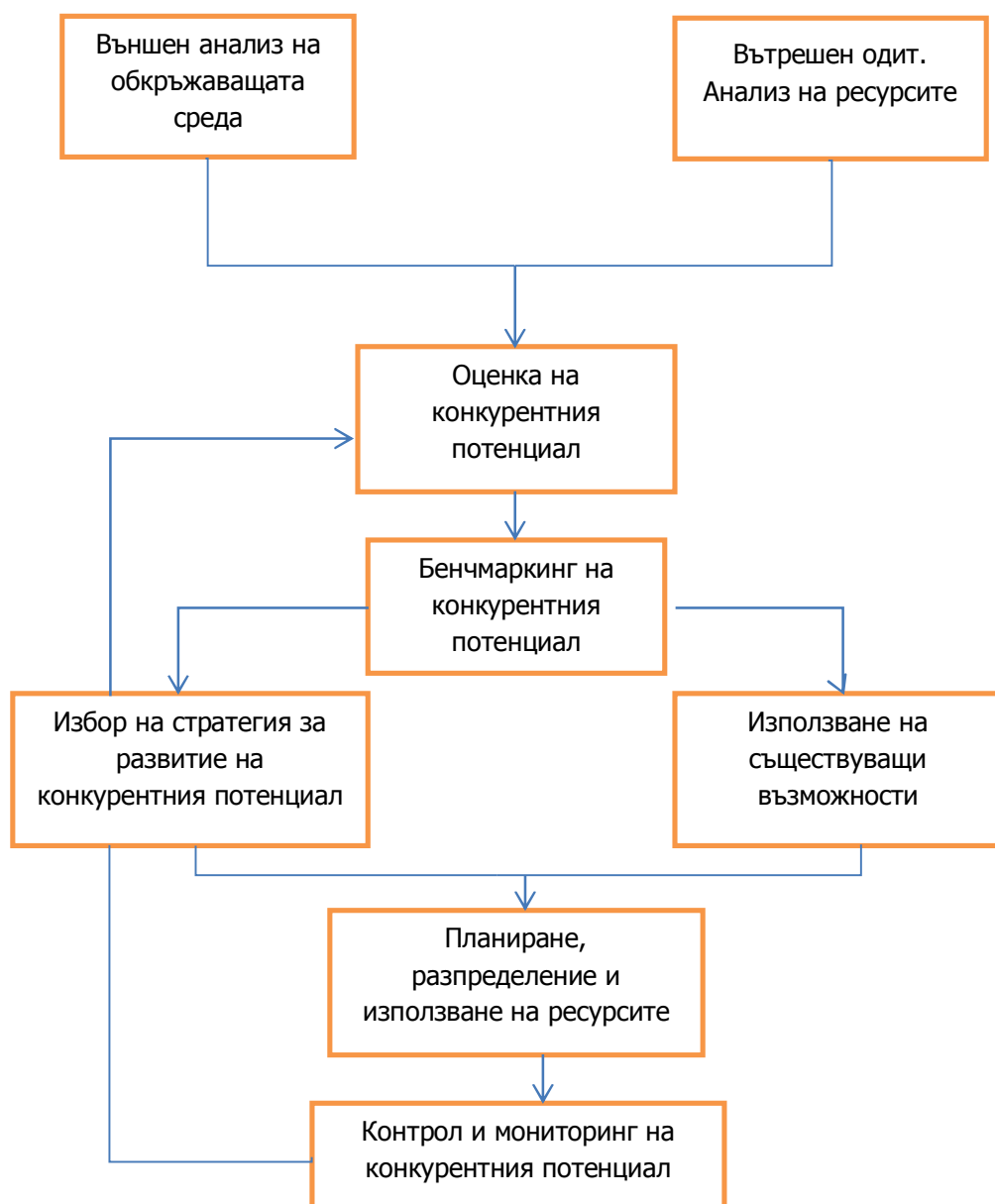
| Компоненти на конкурентния потенциал | Насоки за развитие                                                                                                                  |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Маркетингов потенциал                | Маркетинг аутсорсинг                                                                                                                |
| Иновационен потенциал                | Аутсорсинг на иновационните процеси                                                                                                 |
| Ресурсен потенциал                   | Финансов аутсорсинг                                                                                                                 |
|                                      | Аутсорсинг на трудовите ресурси                                                                                                     |
|                                      | Производствен аутсорсинг                                                                                                            |
|                                      | Организация на мрежовите взаимодействия                                                                                             |
|                                      | Поглъщания и сливания                                                                                                               |
| Пазарен потенциал                    | Търсене на неудовлетворени потребности                                                                                              |
|                                      | Търсене на свободна пазарна ниша и сегмент                                                                                          |
|                                      | Стимулиране увеличаването на потреблението за сметка на интензификация на маркетинговите усилия                                     |
| Творчески потенциал                  | Привличане на специалисти и бизнес - консултанти в областта на създаване и генериране на творчески идеи                             |
|                                      | Организиране на тренинги по активизиране на мисленето на сътрудниците на база аутсорсинг услуги по обучение и развитие на персонала |

Източник: Аренков, И.А., Салихова Я.Ю., М.А. Гаврилова. (2011). Проблемы современной экономики, № 4 (40), Экономика, управление и учет на предприятия – статия: Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития, с. 123

Реализацията и развитието на конкурентния потенциал се осъществява на база на функционални стратегии.

На следващата схема е представен алгоритъмът за избор на конкурентна стратегия.

**Фигура 3.** Алгоритъм за формиране стратегията за развитие на конкурентния потенциал на предприятието



Източник: Аренов, И.А., Я.Ю. Салихова, М.А. Гаврилова. (2011). Проблемы современной экономики, № 4 (40), Экономика, управление и учет на предприятии – статия: Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития, с. 124

Както е известно, външната среда на организацията се изследва с цел да се разкрият обстоятелствата, които е възможно да повлияят на способността на организацията да изпълнява функциите си. За бизнеса външна среда се явява пазарът, държавното регулиране и поведението на конкурентите. Типичните сфери на анализ включват икономиката, демографията, социокултурният аспект, политико – институционалната и технологическата сфера.

След определяне състоянието на външната околна среда, следва да се вземат предвид вътрешните ресурси, възможностите и ограниченията (силните и слабите страни). Важно при този етап е да се съотнесат вътрешните ресурси към външните заплахи и възможности. Силните страни на организацията следва да бъдат повишени още, а слабите страни да се коригират.

На следващият етап е оценката на конкурентния потенциал, която включва в себе си анализ на основните структурни компоненти на конкурентния потенциал и въз основа на тях се формира обобщена оценка на конкурентния потенциал, вземайки се предвид степента на важност на всеки елемент. Сравнителният анализ (бенчмаркингът) на конкурентния потенциал включва в себе си проучването на конкурентния потенциал на непосредствените конкуренти и на останалите участници на пазара, определянето на средната стойност на конкурентния потенциал на отрасъла и сравнение между оценката на конкурентния потенциал на предприятието и средната за отрасъла. Ако стойността на оценката на конкурентния потенциал на предприятието съответства на средноотрасловата или я превишава, то в предприятието не е необходимо допълнително развитие на конкурентния потенциал. Първостепенна по важност задача остава реализацията на съществуващите възможности. В случай, че оценката на конкурентния потенциал на изследваното предприятие е по – ниска от средноотрасловата, се налага повишаване на конкурентния потенциал въз основа на избор на съответна стратегия за развитието му. Като критерии при избора се явяват вътрешните и външните конкурентни възможности на предприятието. Целта на планирането, разпределението и използването на ресурсите се явява повишаване на ефективността от дейностите, осъществявани чрез наличните ресурси и резерви. В процеса на планиране се разработват нормативни и планови показатели, характеризиращи ефективността от използването на ресурсите на предприятието.

Заключителният етап от процеса на разработка на стратегията

за развитие на конкурентния потенциал на предприятието е контролът върху ефективността от използваните ресурси на предприятието, които влияят върху изменението на стратегията за развитие на конкурентния потенциал. Мониторингът на конкурентния потенциал включва в себе си съвкупност от анализирани данни, а също така и сравнение на значението на контролните показатели с фактическите. След осъществяване на контрола за ефективно използване на конкурентния потенциал е необходимо да се сведе оценката до лицето, което ще определи доколко ефективно е използването на конкурентния потенциал и съществува ли необходимост от допълнителното му развитие.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Като обобщение на гореизложеното, може да се каже, че в съвременни условия способността на предприятието да функционира ефективно на пазара, определя необходимостта от формиране и развитие на конкурентен потенциал. Актуалността от изследването на конкурентния потенциал на предприятието, преди всичко, определя неговата роля в повишение качеството на произвежданата продукция, развитието на иновационните и творческите дейности, увеличеният мащаб на общественото производство и повишаване удовлетвореността на потребителите.

За правилна оценка на текущото състояние на конкурентния потенциал на предприятието, съответно и за определяне насоките за развитието му, е необходимо да се анализират поотделно компонентите, включени в състава на конкурентния потенциал. Степента на развитие на компонентите на конкурентния потенциал е определяща за бъдещото развитие на предприятието като цяло.

Особено важно е във връзка с повишаване на конкурентния потенциал на предприятието, управлението на същия да се провежда адекватно, съобразено с измененията в условията на обкръжаващата среда на предприятието. Мониторингът на конкурентния потенциал трябва да е непрекъснат процес, за да се ограничат максимално или да се избегнат изцяло, ако е възможно, пропуски и загуби поради незабелязани при възникването им нови заплахи и рискове от околната среда. При правилно ръководене на дейностите, свързани с управлението на конкурентния потенциал, предприятието си гарантира

успех в извършваната дейност, както и запазване или повишаване на конкурентоспособността си на пазара сред другите конкуренти.

## **ЛИТЕРАТУРА**

Аренков, И.А., Я.Ю. Салихова, М.А. Гаврилова. (2011). Проблемы современной экономики, № 4 (40), Экономика, управление и учет на предприятии – статья: Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития

Димитрова, Р. (2014). Мониторинг на конкурентоспособността на предприятието, УИ „Н. Рилски“, Благоевград

Герасимова, Е.А. Журнал Проблемы теории и практики предпринимательства, статья Развитие инновационного потенциала предпринимательской структуры как фактора повышения ее конкурентоспособности

Ковалев, В.В. (2001). Финансовый анализ: методы и процедуры – М: Финансы и статистика

Лопаткина, Н. Ю. (2010). Журнал Научные сообщения, статья Сущность конкурентного потенциала интегрированной бизнес группы

Портер, М.Э. (2005). Конкуренция

Романова, О.С. (2007). Журнал Вопросы теории современная конкуренция – статья: Концепция формирования конкурентного потенциала предприятий

Салихова, Я.Ю. (2011). Конкурентный потенциал предприятия: сущность, структура, методика оценки, учебное пособие, издательство Санкт – Петербургского государственного университета экономика и финансов

Смит, А. (1993). Исследование о природе и причинах богатства народов – Петрозаводск: Петроком

Фатхутдинов, Р.А. (2000). Конкурентоспособности: экономики, стратегия, управление – М: Инфра

Фомченкова, Л.В. (2005). Журнал Российское предпринимательство, №1 (61), Конкурентный потенциал – основа повышение конкурентоспособности промышленного предприятия

<http://www.creativeconomy.ru>

<http://www.cyberleninka.ru>

Йоанна Димитраки  
Ioanna Dimitrakaki

**Abstract:** *The Greek industry of dairy products is characterized from a high degree diversification from all the companies because the cost of production and operating hasn't very big differences between in companies. But the intensity of competition between in companies is increased from the big width of products as a result the differentiation between of companies. Consequently, is more easily perceptible the fact that the modern era is characterized from the rapid and continuous research new innovations, the survival and progress of dairy industries depends on how competitive and how competitive can happen. This means that a non – competitive dairy industry will have a difficult place and future in economic and social environment.*

**Key words:** *competitive, competitiveness, competitive advantage, dairy products, business productivity*

## INTRODUCTION

Related with the theory of competitive there are different views and explanations. In today's critical and difficult economic situation that prevails, the administrations of dairy industries continually strive to approach the critical factors of success for the aid of competitiveness. Consequently, the aim is better understanding of operation business and the implementation of effective factors strategic importance for the aid of competitiveness such as: The ability of production products high quality, the competitive cost, the suitable innovations, the business agility and other. It means that the implementation of rule for the increasing of competitiveness is that the businesses should active accordance with the law of competitive and not with all forms structure of market like: monopoly, oligopoly, cartel.<sup>1</sup> Therefore, the interventions of authorities for the aid of competitiveness should approach the alternative starting such as: people – centered

---

<sup>1</sup> Areeda, P., Turner D. (1978). Antitrust Law. Vol ii., p. 267



approach, organizational approach and technological approach.<sup>2</sup> It is understood that the administrations of dairy industries have realized that in most major fiscal crisis will emerge successful only the industries that is well – structured and strong competitiveness.

## COMPETITIVENESS OF THE DAIRY ENTERPRISES

The dairy products' business in Greece operate under new dynamically changing market conditions. As a result from this and from the ongoing competitiveness of companies bringing to intensification and complication of competition between the dairy industries enterprises at a national and international level, the competitive environment has underwent intensive changes. Obviously under the prevailing conditions competitiveness is one of the most important factors for the achievement of an economic success. Therefore it is necessary to study important issues of dairy products' business competitiveness – its essence, influential factors and measures.

It is necessary to clarify these issues due to the fact that the research literature does not provide a sufficient explanation of the phenomenon of competitiveness of dairy products' business.

The development of competitiveness theory is accompanied with the development of various views, which in our opinion are of significance for the definition of its essence and its particular manifestation in the field of dairy products' business.

Competitiveness is defined as a continuous sustainable growth of productivity bringing to income increase and life standard improvement.<sup>3</sup> It is formed based on the production of a higher value through enhancement of productivity, quality and innovations.<sup>4</sup>

Research literature provides a clarification of competitiveness based on the levels of national economy at which it is manifested. Within this sense competitiveness is studied at a national (macro) level, as well as at a micro level related to the enterprise, product and competitive advantages.

The European model of studies of competitiveness is of interest; it puts the emphasis on the relationship between competitiveness, wealth-producing process and life standard of a nation. In this model the national

---

<sup>2</sup> Δερβιτσιώτης, Κ. (2007). Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Έκδοση Νομική βιβλιοθήκη Α.Ε.

<sup>3</sup> Kyurova, V. 2011. Seasonality and competitiveness in the hotel business, dissertation, Blagoevgrad, p. 51

<sup>4</sup> Kyurova, V. 2011, Ibidem, p. 51

competitiveness is defined as a "level at which a country can produce goods and services under free and fair market conditions, the goods and services of which meet the international market requirements and at the same time maintain and increase the actual income of people on long-term basis"<sup>5</sup>.

In other reports the national competitiveness is related mainly to the establishment of competitive advantages of countries and enhancement of national productivity, as well as to the improvement of life standard. Its characteristic features are revealed mainly in the works of the prominent economist M. Porter<sup>6</sup>. According to him the theory still lacks a generally accepted definition of national competitiveness. The author gives his contribution by substantiating the need for a new theory based on the nations' competitive advantages, i.e. to go beyond the limits of comparative advantages. He draws the conclusion that "the only sensible explanation of competitiveness at a national level is the national productivity"<sup>7</sup>. He reviews competitiveness also as a capability of continuous sustainable growth of productivity bringing to enhancement of the life standard<sup>8</sup>. M. Porter deems that the competitiveness of a particular country depends on its industry potential of innovations and technological development.

According to Mpouranta in conditions market that the statute of business dominates and that the competitive means that two or more businesses – groups – persons are claimed the same result then as competitiveness is defined the relevant ability of everyone to acquire it that claims.<sup>9</sup>

A similar point of view is defended by some Bulgarian authors like Iv. Angelov, A. Damyanova and St. Marinov. For example, according to Iv. Angelov „competitiveness shows the economy capability to improve the national productivity, quality and to compete with other economies on the regional and global markets”<sup>10</sup>. A. Damyanova reveals that the steady macroeconomic environment creates a potential for the achievement of competitiveness. It should be taken into account that the national productivity depends directly on the productivity of the enterprises in the country. This means that the enterprises' competitiveness underlies the

---

<sup>5</sup> OECD. (1985). Report of the President's Commission on Industrial Competitiveness

<sup>6</sup> Porter, M. (2004). The Competitive Advantage of Nations, publ. „Classica & Style”, S., p. 2

<sup>7</sup> Porter, M. (2004). Ibidem, p. 19

<sup>8</sup> Porter, M. (2000). What a National Competitiveness Is?, [www.competitiveness.bg](http://www.competitiveness.bg). October 2000

<sup>9</sup> Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Αθήνα Γ.Μπένου.

<sup>10</sup> Angelov, Iv. (2005). Competitiveness – the Greatest Challenge for Bulgaria in the EU, National Conference, BAS, IE

competitiveness of national economy<sup>11</sup>. St. Marinov<sup>12</sup> draws the important conclusion that the major issue at a macro level concerns the nation's ability to create a favourable environment establishing competitive advantages of individual branches of economy.

Iv. Angelov and K. Kunev add to the concept of competitiveness by reviewing it as an indicator of development of the national economy<sup>13</sup>. Competitiveness is related to the increase of the share of export and its sustainability on the foreign markets.

Competitiveness of dairy products' business can be studied at a company level, at a regional level in the light of the specific industry, and at a national level in connection with the product and the created competitive advantages.

With regard to studying the competitiveness at a company level certain differences are encountered. For example, in the opinion of Hr. Hadzhinikolov the competitiveness of a company is their ability of production quality product to attract and provide attendance for a greater number of customers as compared to their competitors and in a result to realize larger turnover from sales of dairy products and a bigger profit<sup>14</sup>. The position of M. Ribov is that the competitiveness of a company is expressed by its ability to adapt related to the adequacy of its response to impacts of environment and the consistency of changes in it with the dynamics of this environment<sup>15</sup>. Hence, the ability of dairy products' enterprises to take the most favourable market position possible in the entire time changing environment is an expression of competitiveness.

---

<sup>11</sup> Damyanova, A. (2002). Corporate Strategies and Competitiveness, NC „International Management Standards – Basis for Accelerated Growth, Competitiveness and Investments“, S.

<sup>12</sup> Marinov, St. (2006). Marketing Research on Competitiveness of a Travel Destination, Publ. „Slavena“, Varna, p. 41

<sup>13</sup> Iv. Angelov elaborates the thesis that the competitiveness is a fundamental indicator, a concentrated manifestation of economic health of every country that summarizes the efficiency of functioning of its economic, social, financial, institutional and other sub-systems (Angelov, Iv. (2005). Competitiveness – the Greatest Challenge for Bulgaria in the EU, National Conference, BAS, IE); K. Kunev defines the competitiveness as „the most representative synthetic indicator of efficient development of national economy reflecting the progress in science, engineering, technologies and organization of production“. (Kunev, K. (2001). Competitiveness: Theoretical Aspects and Corporate Behaviour, Acad. Publ. „Tsenov“, Svishtov, p. 72)

<sup>14</sup> Hadzhinikolov, Hr. (1995). Technology and Organization of Hotel Business, c/o Jusautor, S., p. 85

<sup>15</sup> Ribov, M. (1993). Competitiveness and Competitive Strategies, Economy Magazine, 7, S., p. 35

At the same time St. Marinov comes to the important conclusion that competitiveness is a corporate phenomenon resulting from specific company behaviour<sup>16</sup>. In the author's opinion on long-term basis and in the conditions of a free market economy the competitiveness finds expression in the enterprise's ability to remain in business, to protect its investments and to have return on them. On a larger scale the competitiveness at a macroeconomic level is achieved where the good strategy and high operating productivity meet<sup>17</sup>. Here two major points are to be noted. First, the operating productivity requires making use of the capacity of all the production resources of a company in the best way possible. Second, the adaptability of the company is an expression of its competitiveness, and the corporate strategy is recognized as a point of support of its competitiveness<sup>18</sup>.

The activity of dairy industries is monitored and for illegal methods of creation competitive environment such as the mergers and exporters. The mergers are controlled from the law competitive as a result a conformation of market to prevent and the acquisition a dominant position which will originate from the unfair competitive.<sup>19</sup>

A more complete and accurate concept of competitiveness of the company is provided by N. Moiseeva by defining it as the "invested capital ability to bring profit in a short-term period that is higher as compared to the average profitability of the respective business field"<sup>20</sup>. Another concept of competitiveness of the enterprise defines it as the ability of the enterprise through a constant innovation and improvement to create and to sustainably maintain competitive advantages bringing to higher economic results on long-term basis. This way the major characteristics of competitiveness of the enterprise can be reduced to, as follows:

- Constitutes a company-internal ability;
- Is related to the development and maintenance of competitive advantages;
- Is a relative value;

---

<sup>16</sup> Marinov, St. (2006). Marketing Management of Competitiveness of a Travel Destination, Publ. „Slavena“, Varna, p. 41

<sup>17</sup> Fairbanks, M., St. Lindsay. (2001). Plowing the Sea: Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World, chapter 8, NC „Bulgarian Tourism Forum“, S.

<sup>18</sup> Ganev, G. (2002). Competitive Advantages before the Bulgarian Companies in the Conditions of Globalization, Liberal Strategies Centre, S.

<sup>19</sup> Cabral, L. (2000). Introduction to Industrial Organization. Mitt Press

<sup>20</sup> Moiseeva, N. (2001). Strategic Management of the Tourism Company, Publ. „Finance and Statistics“, M., p. 63

- Includes adaptability to changing conditions of environment and market;
- Includes its ability of continuous learning, renewal and improvement;
- Includes durability, i.e. sustainability of results;
- Is a dynamic value;
- Includes high economic results and economic efficiency<sup>21</sup>.

An essential issue that is directly related to the enterprise competitiveness is the one of the nature and contents of competitiveness of its dairy products.<sup>22</sup> Some authors emphasize that in order to contribute to the enterprise's competitiveness the products should be complex, highly specialized export products adding unique value for the pretentious consumers<sup>23</sup>. As far as it concerns the dairy products, it should have consumer value meeting the highest requirements not only of Greek but also of international customer, its general attractiveness together with the completeness of experience with regard to the consumers should be equal to or exceeding those of significant variety.

An important prerequisite for the achievement of this is to develop multi-component products with an added unique value. In confirmation of that L. Dwyer and Chulwon Kim specify that the competitiveness of the companies is related to their ability to provide products with a better performance as compared to the products of other enterprises in the aspects of experience considered sufficiently important for the consumers<sup>24</sup>. In this regards is our position stating that the competitiveness of a particular dairy products enterprise finds its expression in the ability to excel its competitors and at the same time is a reflection of the attractiveness of the package of preferences it offers in consumers, i.e. that is what makes the customer prefer the particular product to the great number of alternatives offered.

It should be noted that competitiveness is a relative position for the strength of a dairy products' enterprise or product at a particular moment of time. It can be a reflection of various factors and in most of the

---

<sup>21</sup> Velev, Ml. (2004). Evaluation and Analysis of Company Competitiveness, Publ. „Softtrade“, S., pp. 15-17

<sup>22</sup> Filipova, M. (2005). Managing of the Competitiveness in Brewery industry, In 10-th National Symposium "Quality, Competitiveness, Sustainable Development", UNWE Press, Sofia, p.110

<sup>23</sup> Fairbanks, M., S. Lindsay. (1997). Choosing prosperity: An Agenda for Emerging Markets, Harvard Business School Press, May

<sup>24</sup> Dwyer, L., Chulwon Kim. (2003). Destination Competitiveness: A Model and Determinants, in Current Issues in Tourism, Vol. 6, Issue 5 October

cases is a reflection „of the attractiveness of the product it offers, of that what makes the consumer prefer it to the many alternatives offered”<sup>25</sup>.

In sector of dairy industries predominates the perfect competitive. In this form of competitive should apply the following conditions:

- The actions every business haven't an important implication in price.
- The businesses produce a homogeneous product.
- There is a perfectly information, participantly all the industries and the consumers know the prices all other industries.
- All the industries have access to the same conditions.
- There is a free entrance new businesses in market.<sup>26</sup>

The competitiveness of the dairy products in our opinion can be studied as a manifestation of the positive relationship between the product characteristics and the consumer's preferences, i.e. his/her satisfaction with these characteristics. Within this sense the competitive advantage of the dairy products, it is to be sought namely in its characteristics and properties that make it the preferred one and give it some advantage as compared to the products offered by the competitive enterprises in the dairy sector. However, these characteristics and properties concern not only the product, but also the dairy products enterprise supplying it.

Competition is studied in terms of sustainability by St. Marinov, too. Summarizing the attempts of competitiveness defining, measuring and evaluating he draws the important conclusion that the competitiveness in dairy sector is based on the sustainable development of such sector, i.e. in a long term it corresponds to the dairy products' business profitability accordingly to the "receiving" capacity of dairy resources, to the social acceptability of dairy business by the local population and to the sparing nature of dairy business<sup>27</sup>.

In general, based on the sources reviewed a conclusion can be drawn that the competitiveness of the dairy sector is based on the market share, supply of products maintaining the market positions, the establishment of conditions for the growth of wealth of the local population and provision of a long-term economic prosperity.

---

<sup>25</sup> Ribov, M. (1997). Competition and Competitiveness of the Tourism Product, Univ. Publ. „Stopanstvo”, S., p. 11

<sup>26</sup> Βέττας Ν. – Κατσουλάκος Γ. 2000. Πολιτική ανταγωνισμού & Ρυθμιστική πολιτική. Εκδόσεις Τυποθύτω. Σελ. 42

<sup>27</sup> Marinov, St. (2002). Theory and Practice of Research on Travel Destination Competitiveness, The Economy and Development of Society, Coll. Reports, UE, Varna, Vol. IV, pp. 227-235

## COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE DAIRY ENTERPRISES

The competitiveness finds expression in competitive advantages. It is believed that the relationship between these categories is a causal one<sup>28</sup> and that competitiveness finds an expression in the manifestation of competitive advantage<sup>29</sup>. This imposes the study of the essence of the competitive advantage. In literature competitive advantage, is defined as a positive quality distinguishing the particular subject from its competitors. According to D. Stoyanov „a competitive advantage comprises the characteristics or properties possessed by the product or the make that attach certain superiority to them as compared to their immediate, closest competitors”<sup>30</sup>. These characteristics or properties concern not only the product but also the company that supplies it<sup>31</sup>.

For the dairy products' enterprise a competitive advantage can consist of the specific characteristics possessed by the dairy product that add consumer value and bring higher usefulness as compared to the competitors' products. Within this sense according to P. Kotler the competitive advantage is „an advantage to the competitors earned based on offering a higher value or lower prices or through greater number of benefits justifying the higher prices”<sup>32</sup>. In terms of market it finds its expression in the position taken by the dairy products' enterprise on the market. At the same time the ability of businesses to effectively manage the marketing process is perceived as an extremely competitive advantage.<sup>33</sup>

Some authors define the competitive advantages as *economic* – related to costs and *axiological* – based on the value of the product<sup>34</sup>. Other authors differentiate marketing (external) advantage and advantage by costs

---

<sup>28</sup> Yordanova-Dinova, P., E. Andreeva. (2008). Development and Competitiveness of Small and Medium Enterprises (SME) of Food, Wine and Tobacco Industry after the Accession of Bulgaria to the European Union, Fifth Research Conference "Management and Entrepreneurship", 30-31 October 2008, Plovdiv, p. 100

<sup>29</sup> Fairbanks, M., St. Lindsay. (2001). Plowing the Sea: Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World, chapter 8, NC „Bulgarian Tourism Forum", S.

<sup>30</sup> Stoyanov, D. (1995). Competition and Strategies – Analysis and Choice, Univ. Publ. „Stopanstvo", S., p. 5

<sup>31</sup> Filipova, M. (2004). Increase the competitiveness of the breweries companies,, Publ. „Korekt", S., p. 87

<sup>32</sup> Kotler, F. (1996). Marketing Management, vol. II, Publ. „Grafema", S., p. 431

<sup>33</sup> Kyurova, V. (2014). Marketing in the entrepreneurship activity, Blagoevgrad: Neofit Rilski, 2014, p. 6

<sup>34</sup> Ribov, M. (2005). Tourism without Borders. Competitive Advantage in Tourism, Publ. "Nova Zvezda", S. p. 62

(internal)<sup>35</sup>. Analysis of literature on that issues shows that the economic advantages and the advantages by costs are synonymous, just like the axiological and marketing ones.

The position of M. Ribov is that the economic competitive advantage is a superiority of the company over its competitors with regard to the level of production and sale costs.<sup>36</sup> It is achieved through optimization of the volume and structure of attendance, improvement of the in-company organization, elaboration of planning, accounting, financial and moral stimulation<sup>37</sup>. The achievement of such a type of advantage according to D. Stoyanov requires a strategy providing cost superiority whereby the emphasis is put on the organisational and technical capacities of the company<sup>38</sup>.

In our opinion, the axiological advantage can be studied in two aspects. On the one hand as ability of the product to meet particular needs, and on the other – based on its distinguishing qualities. Typical for the first case is the emphasis on the customers' needs and desires. With regard to that some authors consider that the competitive advantage characterizes the product fitness to satisfy particular needs, interests, aspirations and desires of the customer<sup>39</sup>. In a narrower point of view M. Karailieva reckons that the competitiveness of the package of products is determined by the unconditional satisfaction of customers and by the efficiency of the processes that create and maintain it<sup>40</sup>.

D. Stoyanov studies the competitive advantage in terms of product distinguishing qualities that constitute value for the buyer. In that sense according to him it is a competitive marketing advantage. The said author believes that it is based on the strategy of differentiation. According to him advantage in question, is achieved by developing unique products and services that meet the consumers' needs better than the dairy products of competitors<sup>41</sup>. Differentiation can be achieved not only with regard to the

---

<sup>35</sup> Stoyanov, D. (1995). Ibidem, p. 6

<sup>36</sup> Ribov, M. (2005). Ibidem, p. 62

<sup>37</sup> Filipova, M. (2004). Increase the competitiveness of the breweries companies,, Publ. „Korect“, S., p. 87

<sup>38</sup> Stoyanov, D. (1995). Ibidem, p. 7

<sup>39</sup> Ribov, M. (2005). Ibidem, p. 62; Karailieva, M. (2004). Re-engineering in Hotel Business, Publ. „Krakra“, Pernik, p. 47

<sup>40</sup> Karailieva, M. (2004). Re-engineering in Hotel Business, Publ. „Krakra“, Pernik, p. 47

<sup>41</sup> Stoyanov, D. (1995). Competition and Strategies – Analysis and Choice, Univ. Publ. „Stopanstvo“, S., p. 6



product, but also with regard to the price.<sup>42</sup> In our opinion such an advantage can be achieved by the dairy products' enterprises by diversifying the range of the products produced, better positioning, higher quality and acceleration of attendance and appropriate advertising.

Based on the studies of the two types of competitive advantage a conclusion can be drawn that the dairy products' enterprises need to combine their abilities to achieve lower cost with those to supply a satisfying product with superior consumer qualities. The application of such an approach can bring to the development of a broader range of competitive advantages and respectively to the enhancement of competitiveness.

Today, in dairy products of Greece due to economic difficulty of consumers is presented the phenomenon, the consumers to suggest brands with the more sale factor that forced the dairy industries to try to create a competitive advantage with the isolation procedure of stable and unique opportunities that there are and finding new with purpose the minimising of cost.<sup>43</sup>

According to M. Karailieva important criteria of a competitive advantage are the quality, price and corporate image. According to the said author the achievement of a competitive advantage based on the improvement of the dairy products' quality is of a decisive significance for the satisfaction of the customers' needs and improvement of efficiency and competitiveness on the dairy market<sup>44</sup>. In the said author's opinion the achievement of a competitive advantage with regard to quality is based mainly on the distinctive peculiarities of the dairy products from the competitors' products<sup>45</sup>.

The competitive advantage with regard of the price is related by M. Karailieva to the policy of price competition and frequent changes of prices taking into account their psychological influence on the customers and consumer demand<sup>46</sup>. In the formation of a competitive advantage with regard to the price the major purpose of the dairy products' business in our opinion should be to attract a greater number of customers by decreasing the price of the product produced and based on this to increase the market

---

<sup>42</sup> Filipova, M. (2004). Increase the competitiveness of the breweries companies,, Publ. „Korect“, S., p. 88

<sup>43</sup> Best, M. (1990). The new Competition, Oxford: Polity Press

<sup>44</sup> Karailieva, M. (2004). Re-engineering in Hotel Business, Publ. „Krakra“, Pernik, p. 48

<sup>45</sup> For further details see Karailieva, M. (2004). Re-engineering in Hotel Business, Publ. „Krakra“, Pernik, p. 48; Ribov, M. (2005). Tourism without Borders. Competitive Advantage in Tourism, Publ. „Nova Zvezda“, S. pp. 62-63

<sup>46</sup> Karailieva, M. (2004). Ibidem, p. 49

share to achieve better all-year. This can be achieved through discounts from the price of the product offered.

With regard to the achievement of a competitive advantage through the corporate image M. Karailieva emphasizes that the reason for the customers to prefer the product of a particular dairy product is the fact that it offers something better in terms of taste, colour, thickness and price as compared to some others and this on its part proves to be a powerful stimulus for the most of the dairy products' industry enterprises to offer products that are highly appreciated by the customers<sup>47</sup>.

A very important condition for establishing the dairy products' competitive advantage is its category, the supply of high-quality product, the quality of attendance, the differentiation of prices, as well as the variety, differentiation and uniqueness of the products.

These qualities contribute to the improvement of competitiveness in dairy products' business. Therefore dairy products'-keepers should exert care in using and combining the resources to produce products featuring competitive advantages.

The establishment of the basic determinants forming the competitiveness of the national economy is of significant importance for the achievement of competitive advantages at all levels; they are defined by M. Porter – the so-called diamond of competitive advantage. These determinants cover:

- Factor conditions – human, physical, capital resources and infrastructure (factors of industry);
- Demand conditions – the nature of internal demand for the product or service of the respective industry;
- Related and supporting industries – presence or absence in the country of industries – suppliers and related industries – that are competitive at an international scale;
- Firm strategy, structure and rivalry – the conditions in the country that predetermine the manner in which the companies are established, organized and managed and the nature of internal rivalry<sup>48</sup>.

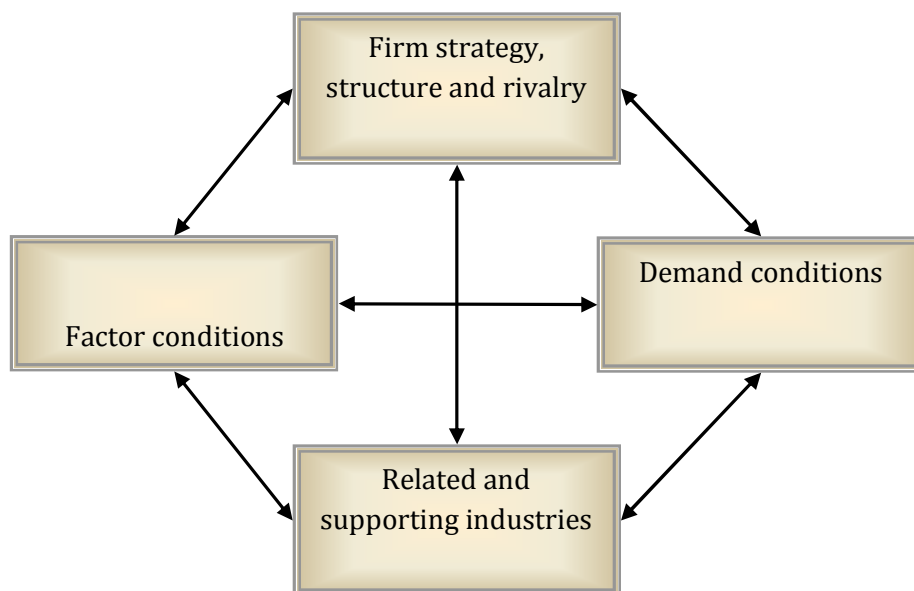
The determinants listed can be presented by the following diagram:

---

<sup>47</sup> Karailieva, M. (2004). Ibidem, p. 49

<sup>48</sup> Porter, M. (2004). The Competitive Advantage of Nations, Publ. "Classics & Style", S., p.

**Figures.1.2.** National advantage determinants



Source: Porter, M. (2004). The Competitive Advantage of Nations, Publ. „Classics & Style“, S., p. 106

The model of Porter is suitable for every business, regardless of the size and the branch active mainly is suitable for the implementation from the branch of dairy industries. The above forces determine the volume and the nature of competitiveness under the strand and the strategic that must follow the dairy industries. With the analysis of five forces of Porter, the business has the possibility to gather data for the design its strategy. Recently is said that the competitive environment a business is estimated by a sixth power the supplementary products according to them two or more products considered supplementary when to operate the one requires another. <sup>49</sup>

M. Porter's diamond model is used by some authors with regard to the evaluation of the dairy products' industry competitiveness. For example, M. Go, R. Pine and R.Yu state the position that the industry corresponds to the model of M. Porter<sup>50</sup> and is determined by factor conditions like efficiently trained staff and infrastructure; demand conditions like purchasing

<sup>49</sup> Porter, M. (2004). The Competitive Advantage of Nations, Publ "Classics & Style", S, p.105.

<sup>50</sup> Go, F. M., R. Pine, R.Yu. (1994). Hong Kong: Sustaining competitive advantage in Asia's hotel industry. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 35: (5), pp. 50-61

power of milk customers; supporting industries like transport, as well as firm strategy, structure and rivalry like registration method, price strategy, etc.

With regard to M. Porter's diamond model as related to dairy business it should be noted that:

*First*, in order to achieve a competitive advantage it is not enough to meet the requirements of one determinant only, as the determinants are interrelated and depending on one another.

*Second*, with regard to the separate determinants it is necessary to take the following into account:

- Optimum combination and efficient use of factors of industry in consistency with the goals set in order to satisfy the all the time changing needs of dairy products' consumers, the use of the dairy resources available in the respective region to create a complex and more attractive dairy products;

- Studying, analyzing, and complying with the demand conditions based on its characteristics – structure (nature of customers' needs); size and model of growth; mechanisms through which the internal preferences are transferred to the international markets. All these are of an important significance not only for the attraction of more consumers and for the segmentation of market, but also for the establishment of an attractive milk product;

- Dairy products' enterprise binding with related and supporting enterprises of the same or other branches can be achieved through integration with suppliers of products connected with the creation of better conditions for dairy products.

- The achievement of an elevated competitive advantage requires an appropriate firm strategy and structure and compliance with the existing competition, and on that basis demonstration of a strive for implementation of novelties with regard to the products, to the production methods, organization, raw materials and materials through which the enhancement of competitive advantages shall be achieved<sup>51</sup>.

It should also be noted that a competitive advantage based on the factors depends on the efficiency and effectiveness of their use, on the manner of use and on the specific application.

---

<sup>51</sup> For further details see Porter, M. (2004). The Competitive Advantage of Nations, Publ. "Classics & Style", S., pp. 108 - 163

## CONCLUSION

The survival of dairy industries depends strongly from the competitiveness which located rooted in fundamental microeconomic principles of the nation. The political stability and the correct macroeconomic policies regarded as the cornerstones of survival businesses through a healthy competitive and the creativity a strong competitive advantage. We conclude that the competitive policy of dairy industries based on the spirit and the letter of financial research and development of business which finally decide for the activity that desire to create with focus the bigger economic benefit. The general conclusion is that despite the difficult period that the country travels due to economic crisis the businesses of dairy products are found constantly in search an optimal competitive advantage that will enshrine their thesis in market and will ensure a future development and evolution through the ages.

## REFERENCES

- Angelov, Iv. (2005). Competitiveness – the Greatest Challenge for Bulgaria in the EU, National Conference, BAS, IE
- Areeda P., Turner D. (1978). Antitrust Law. Vol ii.
- Best, M. (1990). The new Competition, Oxford: Polity Press
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future, Tourism Management, 21
- Cabral, L. (2000). Introduction to Industrial Organization. Mitt Press
- Damyanova, A. (2002). Corporate Strategies and Competitiveness, NC „International M
- Dwyer, L., Chulwon Kim. (2003). Destination Competitiveness: A Model and Determinants, in Current Issues in Tourism, Vol. 6, Issue 5
- Filipova, M. (2004). Increase the competitiveness of the breweries companies,, Publ. „Korect“, S.
- Filipova, M. (2005). Managing of the Competitiveness in Brewery industry, In 10-th National Symposium “Quality, Competitiveness, Sustainable Development”, UNWE Press, S.
- Fairbanks, M., St. Lindsay. (2001). Plowing the Sea: Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World, chapter 8, NC „Bulgarian Tourism Forum“, S.
- Fairbanks, M., S. Lindsay. (1997). Choosing prosperity: An Agenda for Emerging Markets, Harvard Business School Press, May

- Ganev, G. (2002). Competitive Advantages before the Bulgarian Companies in the Conditions of Globalization, Liberal Strategies Centre, S.
- Go, F. M., R. Pine, R.Yu. (1994). Hong Kong: Sustaining competitive advantage in Asia's hotel industry. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 35: (5)
- Hadzhinikolov, Hr. (1995). Technology and Organization of Hotel Business, c/o Jusautor, S.
- Karailieva, M. (2004). Re-engineering in Hotel Business, Publ. „Krakra“, Pernik
- Kotler, F. (1996). Marketing Management, vol. II, Publ. „Grafema“, S.
- Kyurova, V. (2011). Seasonality and competitiveness in the hotel business, dissertation, Blagoevgrad
- Kyurova, V. (2014). Marketing in the entrepreneurship activity, Blagoevgrad: Neofit Rilski
- Kunev, K. (2001). Competitiveness: Theoretical Aspects and Corporate Behaviour, Acad. Publ. „Tsenov“, Svishtov
- Marinov, St. (2002). Theory and Practice of Research on Travel Destination Competitiveness, The Economy and Development of Society, Coll. Reports, UE, Varna, Vol. IV
- Marinov, St. (2006). Marketing Research on Competitiveness of a Travel Destination, Publ. „Slavena“, Varna
- Moiseeva, N. (2001). Strategic Management of the Tourism Company, Publ. „Finance and Statistics“, M.
- OECD. (1985). Report of the President's Commission on Industrial Competitiveness
- Porter, M. (2004). The Competitive Advantage of Nations, Publ. „Classics & Style“, S.
- Porter, M. (2000). What a National Competitiveness Is?, [www.competitiveness.bg](http://www.competitiveness.bg), October 2000
- Ribov, M. (1993). Competitiveness and Competitive Strategies, Economy Magazine, 7, S.
- Ribov, M. (1997). Competition and Competitiveness of the Tourism Product, Univ. Publ. „Stopanstvo“, S.,
- Ribov, M. (2005). Tourism without Borders. Competitive Advantage in Tourism, Publ. „Nova Zvezda“, S.
- Stoyanov, D. (1995). Competition and Strategies – Analysis and Choice, Univ. Publ. „Stopanstvo“, S.
- Yordanova-Dinova, P., E. Andreeva. (2008). Development and Competitiveness of Small and Medium Enterprises (SME) of Food, Wine and

Tobacco Industry after the Accession of Bulgaria to the European Union, Fifth Research Conference "Management and Entrepreneurship", 30-31 October 2008, Plovdiv

Velev, Ml. (2004). Evaluation and Analysis of Company Competitiveness, Publ. „Softtrade“, S.

Βέττας Ν. – Κατσουλάκος Γ. (2000). Πολιτική ανταγωνισμού & Ρυθμιστική πολιτική. Εκδόσεις Τυποθύτω.

Δερβιτσιώτης Κ. (2007). Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Έκδοση Νομική βιβλιοθήκη Α.Ε.

Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ , Εκδόσεις Αθήνα Γ.Μπένου

Игор Галица, Александър Галица  
Ihor Halytsia, Oleksandr Halytsia

**Abstract:** *The basic regularities of the modern development are described in the article: accelerating the whole of social life and, above all, economic development; reduction of "life cycle" of knowledge; the increase of knowledge extended reproduction and diversification of sciences; increasing of the development eventful. It is proved that the integral result of all these regularities is the development bifurcation strengthening. It is demonstrated that we can effectively manage by the economical subjects and these subjects can effectively develop in the development bifurcation strengthening. The mechanism of the intellectually - competitive game "Scientific - technical trial of the idea" is described in the article. That mechanism was developed by the authors for the innovation-based management strengthening.*

**Key words:** *development regularity, development bifurcation, innovation-based management, intellectual - competitive games*

## INTRODUCTION

The modern world is an unusually accelerated and complicated one. The task of searching and implementing new mechanisms for improving competitiveness is especially important. First of all it concerns the mechanisms to improve competitiveness associated with increase intellectual capital. One of such mechanisms, developed by the authors, is the intellectual and competitive game of "scientific and technical judgment on the idea", to which in this article is devoted.

## MATERIALS AND METHODS

The methods of system analysis and synthesis were used in the process of the research.



## THE RESULTS OF THE RESEARCH

Globalization and deep development of information - communication technologies have lead to important changes in the whole economic life and generated a number of new strategic patterns of economic development, which have lead to the following.

*Regularity №1. Accelerating the whole of social life and, above all, economic development.*

The development of globalization and information - communication technologies have lead to material accelerating the rate of socio - public and, in particular, the socio - economic development. More 100 years ago, a businessman, who is in the Ganges, for what to invest in Sydney, had to be at least six months. Now, with electronic trading via the Internet, it takes a few minutes.

*Regularity №2. Reduction of "life cycle" of knowledge.*

The period of knowledge replacement by new ones is rapidly reduced. In the industrial age, it was enough to get a higher education once, and every 10-15 years, slightly adjust the volume of knowledge and supplement it only. In the globally post-industrial age, when the role of intellectual capital grows rapidly, knowledge updates so quickly that every 10-15 years, in fact, it is necessary to replace their storage to the next completely (or largely).

*Regularity №3. The increase of knowledge extended reproduction and diversification of sciences.*

Amount of knowledge in a particular subject area is increasing during the transition from the previous "life cycle" of knowledge to the next one. Moreover, it increases in large amount, as a rule. Knowledge diversifies too, that is, the penetration of knowledge from one subject area to other ones, their intertwining and appearance of new knowledge based on synergies.

*Regularity №4. Increasing of the development eventful.*

In modern conditions time for the event realization is significantly reduced. Now at a time it is possibility to perform considerably more tasks than it was possibility half a century ago, in the overwhelming number of cases.

Increasing of the development eventful is a process in which at a time more events can happen physically. For understanding this pattern we have return to the example of investment in Sydney. A century ago such investment implementation took six months. Now somebody can do the millions such investments during six months.

The integral result of all these regularities is the development bifurcation strengthening. Instability, the strengthening of the so-called „stress economy" or regular qualitative leaps in the economy.

The question comes into existence here: how we have to effectively manage by the economical subjects and these subjects have effectively develop in the increasingly "stress economy"?

The answer that question, in our view, is the following: it is possible with the innovation-based management strengthening and increasing and regular using of the intellectual capital. Innovation management is a regular search for new innovation problems solutions. Those problems are regular coming into existence too. That is - it is a regular response to the new bifurcation challenges in fact.

The second natural question comes into existence here: how we have to improve the innovation level of management?

And in modern conditions it is not enough to use the creative and intellectual potential of the managers and leading specialists teams for increasing of the innovation management level of companies (or any organizational structures). For that, it is necessary to use the creative and intellectual potential of many company's employees, and ideally, of all employees. The mechanism of the employees (or institutional) creative - intellectual potential stimulating is developed by the authors for the increasing innovation management level exactly. It is the intellectually - competitive game "Scientific - technical trial of the idea" (hereinafter - ICG "STTI").

ICG "STTI" consists of a series of steps, they are quiet perfect. They are relative with other steps in a certain way, and together constitute the complete mechanism of the game.

Step 1. The employee or the enterprise's department is identified and got the functions of ICG "STTI" organization (hereinafter - the ICG organizer).

Step 2. The ICG organizer develops the statute for the ICG "STTI" conducting on the enterprise (hereinafter – The statute for ICG). This statute is discussed in the team and in the amended form are approved by the company's management. After the Statute for ICG is approved by the company's management, it gets the status of the main document for the ICG "STTI" conducting on the enterprise.

Step 3. The company's employees form the group of persons who will take a part in the ICG "STTI" (hereinafter - the intelligent gamer or IG).

And it is necessary to strive to increasing the number of the IGs as many of the company's employees (and, ideally, all employees) as it is possible.

Step 4. The IGs are provided for information about a scientific concept, the idea, the scientific approach, the method of management, the method of economic management efficiency increasing and so on. They get a particular object of the intellectual game (hereinafter - OI). The IGs expresses some "evidence" for the "protection" or "charge" of the OI. Moreover, the same IG can give evidence for "protection" or "charge" of the OI in certain circumstances. The ICG organizer follows the process of the game and acts as a kind of "judge".

Step 5. They make the audio (or the video if it is possibly) of the game, so everybody can easily identify the authorship of the expressed ideas.

Step 6. If in the ICG "STTI" process the ideas with scientific novelty are given, it is necessary to confirm the fact and time of creation of these ideas. It is possible to do in various ways. But, from our point of view, the easiest and cheapest way to confirm the fact and time of creation of the ideas is the process of getting active these facts. This means that, they make a special document, which states that some ideas were generated during the ICG "STTI" in a certain place on a certain date at a certain time by the certain IGs. A brief description of those ideas is given in that document. The document is signed by the ICG organizer by every gamer which have generated ideas. The every signature is certified by a HR staff or a notary with indicating the exact time of the signature certification. In the event of a dispute about the authorship of the ideas, such a document would be the most important evidence in court under the presumption of authorship, unless there is evidence of another.

Step 7. They conduct a survey among the IGs on the ICG "STTI" results to identify their attitude to the game, and the future direction of the games.

Step 8. If they put forward ideas during ICG "STTI", on which it is possible to create patentable development, these ideas are being complicated, innovative products are created and patented. If they formulate the ideas, which have a theoretical value in the ICG "STTI" process, they prepare scientific publications based on them.

Step 9. This ICG "STTI" is completed and the preparatory work for the next ICG "STTI" conducting is realizing.

## CONCLUSIONS

Organization and realizing of ICG "STTI" from the authors' point of view make significantly activating the creative - innovative potential of the company possible and give to each employee a possibility to realize their intellectual potential. And regularly taking a part in ICG "STTI" by the employee allows to realize his intellectual potential on a regularly basis.

At the University of Economics and Law "KROK", as well as in a number of institutional structures have been realized some intelligently - competitive games. According to the results of games there are generated some ideas. The five scientific developments are prepared on the basis of them. They obtained documents to the objects of intellectual property rights for these developments. Two of these developments put into practice management, and a number of developments are in the process of implementation.

РОЛЯТА НА ЧОВЕШКИЯ ФАКТОР ЗА РАЗВИТИЕТО НА ИНОВАЦИОННИ  
ПРОЦЕСИ В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В БЪЛГАРИЯ

HUMAN FACTOR ROLE IN INNOVATIVE PROCESSES DEVELOPMENT IN  
BULGARIA INDUSTRIAL ENTERPRISES

---

Ася Сотирова  
Asya Sotirova

**Abstract:** *Nowadays, industrial enterprises innovative development has no alternative without generation, acquisition and new knowledge application. This issue has been realized by the real economy. Over the past decade, in numerous European Union documents was underline that investment in human resources is crucial to Europe's place in the economy based on knowledge. Fundamental prerequisites for development of innovation processes of industrial enterprises are: training of human resources, human resources development and application of their skills, new knowledge creation and its application in practice, transfer of scientific knowledge, transfers application of progressive technologies, financial resources gain for innovative solutions implementation. This has raised the need for lifelong learning and the development of suitable education and training systems. Knowledge economy is based on highly trained human resources, which are the main capital of innovative enterprises. Success in innovation depends on support that has been rendered by innovative employees in the enterprises. Many of the considered as important innovation conditions such as employees commitment, entrepreneurial spirit and leadership, creation of appropriate innovation culture preliminary depend on human resources management philosophy and practices in organizations and especially by their career development.*

**Key words:** *human resources, innovation, industry, training, development*

## INTRODUCTION

Един поглед назад във времето ни отвежда в седми век преди Христа, когато Хуан Шунг Цу казал: „Ако искаш резултати за година, посей семена. Ако искаш резултати за десет години, посади дърво. Ако искаш резултати за цял живот, развивай хората.“ Минават векове, хилядолетия, но идеята за обучението и развитието на човешките ресурси остава като основна предпоставка за иновационно развитие и успех на организацията.

Настоящата статия има за цел да анализира ролята на човешкия фактор за развитието на иновационните процеси в индустриалните предприятия в България. Във връзка с това са поставени следните задачи: проследяване на иновационната политика на Европейския съюз и на националната политика на Република България за иновативно развитие на икономиката; обобщаване на основните разбирания за иновативно развитие на индустриалните предприятия; разглеждане на носителите на знания като основен ресурс в иновационните процеси; разкриване на иновационния потенциал на човешките ресурси и на условията за развитието му в българските индустриални предприятия в съвременните икономически условия. В разработката са използвани литературни източници на чуждестранни и български автори, аналитични доклади и други документи на Европейския съюз и на МС на Република България.

## АНАЛИЗ И ОБСЪЖДАНЕ

### ***Иновативно развитие на икономиката***

Иновативното развитие на националната икономика днес няма алтернатива без създаването, усвояването и използването на нови знания. Това е осъзнат проблем на реалната икономика, а основните насоки за решаването му са дадени в Стратегията за развитие на Европа до 2020 г. В приетата през 2010 г. Стратегия на „Европа 2020“, Комисията на ЕС предлага нова икономическа стратегия за излизане от кризата и за подготвяне на икономиката на ЕС за следващото десетилетие. В нея се визират три ключови двигатели за растеж: интелигентен растеж, устойчив растеж и приобщаващ растеж. Интелигентен растеж означава да се подобрят знанията и иновациите като водещи фактори за бъдещия успех на фирмите. Това изисква по-добро качество на образованието, по-добри постижения в областта на научните изследвания, насърчаване разпространението на иновациите и знанията, използване в максимална степен на информационните и комуникационните технологии и гарантиране превръщането на иновативните идеи в нови продукти и услуги. Във връзка с това Европа залага постигане на инвестиции за научни изследвания в размер на 3% от БВП към 2020 г. България ще се стреми към 2020 г. да постигне 1,5% дял на инвестициите за наука и технологии от БВП.

Подходът при измерване на иновациите, който се прилага от Европейската комисия предполага подчиняване на измерването на

научните изследвания и иновациите според това доколко те допринасят за постигане на общите цели на развитие, както и за посрещане на големите предизвикателства. За целта се използва т.нар. Европейско иновационно табло – European Innovation Scoreboard (EIS). То е инструмент, чийто първи вариант е създаден по инициатива на Европейската комисия в рамките на Лисабонската стратегия (2000 г.) с цел да предоставя сравнителни оценки на състоянието на страните членки. EIS предоставя оценки на ЕС и други водещи иновативни нации. Оценката е основана на широка гама от показатели за структурните условия, създаването на знания, иновации на фирмено равнище и резултати във формата на нови продукти, услуги и интелектуална собственост.

Стратегическа цел пред страните от Европейския съюз е изграждането на икономика на знанието. През последното десетилетие в редица документи на ЕС се подчертава, че инвестирането в човешки ресурси е от решаващо значение за мястото на Европа в икономиката, основана на знанието. В Заключенията на Председателството на Европейския съвет (март 2007 г.) се посочва, че „образованието и обучението са предпоставки за добре функциониращ триъгълник на знанието (образование-научни изследвания-иновации) и играят ключова роля за подпомагане на растежа и създаването на работни места”<sup>1</sup>. В Съвместния доклад на Европейския съвет и Европейската комисия (януари 2010 г.) относно напредъка по изпълнението на работната програма „Образование и обучение 2010 г.” се подчертава, че „обединяването на образованието, научните изследвания и иновациите в добре функциониращ „триъгълник на знанието” и подпомагането на всички граждани да придобият по-висока квалификация са от ключово значение за растежа и работните места, равнопоставеността и социалното приобщаване”<sup>2</sup>.

Образованието и обучението заемат централно място в Лисабонската и последващите я стратегии за растеж и заетост, а тяхното усъвършенстване е основен елемент в действията за постигане на поставените за 2020 г. цели пред ЕС. Отчитайки все по-нарастващото им значение, Европейският съвет са приели

---

<sup>1</sup> Заключения на Председателството на Европейския съвет, Брюксел, 8-9 март 2007 г., 7224/07, Concl 1

<sup>2</sup> Съвместен доклад на Съвета и на Комисията относно напредъка по изпълнението на работната програма „Образование и обучение 2010 г.”, COM (2009° 640 final), Брюксел, 18 януари 2010

стратегическа рамка за европейско сътрудничество в областта на образованието и обучението („ЕСЕТ 2020“).

В рамките на Европейския съюз България е на последно място по иновации<sup>3</sup>. При тази ситуация на дневен ред стои формирането на национално специфична концепция за иновативно икономическо развитие, която да постави на фокус създаването, усвояването и използването на нови знания. При ограничените финансови и човешки ресурси трябва да има държавна политика за обновяване, основано на най-нови научни знания, което да е насочено към приоритетни сектори на икономиката.

Като страна-членка на ЕС България трябва да се стреми да следва очертаните насоки, да постигне заложените цели и да покрие определените критерии. Развитието на образованието, на науката и човешкия капитал трябва да се превърне в приоритет, в дългосрочна цел за социално и икономическо развитие. Тази необходимост произтича не само от членството на страната ни в ЕС, но и от исторически доказвания факт, че в съвременните условия не може да се постигне устойчив растеж, адекватно увеличаване на конкурентоспособността на икономиката и на жизненото равнище на хората без подобряване на образователното ниво на населението, без повишаване на равнището и качеството на човешкия капитал.

„Иновационната стратегия за интелигентна специализация на Република България до 2020 г.“, която има характер на предварително условие за Оперативна програма иновации и конкурентоспособност 2014-2020 г. и цели да осигури ефективно и координирано управление на иновационните процеси; укрепване на иновационната система, чрез изграждане на съвременна иновационна и научна инфраструктура, повишаване на човешкия капацитет според нуждите на науката и индустрията и въвеждане на специфични финансови инструменти за подкрепа; подкрепа на цифровия растеж и електронното управление. В стратегията се работи за подход на секторна специализация (базиран на т. нар. процес на entrepreneurial discovery) по отношение сектори с потенциал да се превърнат в „генератори на растеж“ с цел фокусиране на инвестициите за постигане на значим икономически ефект на регионално и национално равнище.

---

<sup>3</sup> Innovation Union Scoreboard  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf)



### ***Разбирания за иновативно развитие на индустриалните предприятия***

Може да се приеме, че първият източник за теоретично осмисляне на иновативното икономическо развитие са трудовете на Йозеф Шумпетер. В „Теорията за икономическо развитие“ от 1934 г. Шумпетер въвежда иновацията като икономическо понятие, характеризиращо развитието на фирмено равнище и определя съдържанието му като промяна, свързана с <sup>4</sup>:

- Внедряване на нов продукт, или такъв, който не е познат за потребителя или качествена промяна на съществуващ продукт;
- Прилагане на нов метод на производство, който все още не е експериментиран в съответния отрасъл, който не е непременно основан за ново научно откритие и може да се състои в нов начин на търгуване на определена стока;
- Усвояване на нов пазар, т.е. пазар, на който даден производствен отрасъл не е навлизал във въпросната страна, или не е съществувал преди;
- Получаване на нови източници на суровини или полуфабрикати, независимо дали те са съществували, или просто не е отчитано тяхното съществуване, или се е смятало, че са недостъпни, или е трябвало да се създадат;
- Изграждане на нова организация в индустрията – на монополна позиция (например чрез тръст) или разрушаване на монополна позиция на друго предприятие.

Според Шумпетер основна причина, която поражда иновациите, е, че фирмите се стремят към икономически ренти. Друга причина за обновяване е значението му за конкурентната позиция. За да защитят тази си позиция, както и за да получат предимство пред конкурентите, фирмите създават, усвояват и използват нови знания, което води до редица промени в използваните технологии и суровини, в произвежданите продукти, в организацията и пазарите.

Друг автор с принос за разбиране на ролята на знанието за икономическото развитие в класическата и съвременната икономическа мисъл е Даниел Бел. Той има принос и за въвеждане на понятието „общество на знанието“ като постиндустриално общество (1973 г.).

---

<sup>4</sup> Schumpeter, J. 1934. The Theory of Economic Development. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, p. 66

Според него централна роля за развитието на обществото има теоретичното знание и кодифицирането му. За осъществяването на прогреса решаващи стават наличието и достъпът до информация. Инвестирането в създаването и използването на нови знания, от една страна, и присвояването на икономическите резултати, от друга, се превръщат в основен проблем на взаимоотношенията между обществения и частния сектор. Основните институции, които допринасят за развитие на обществото на знанието, според Бел, са университетите и изследователските организации. Икономическа база за това развитие са индустриите, които най-интензивно използват съвременни най-нови знания. Формулира се тезата, че човешкия капитал става най-важен за развитието. Идеите на Бел намират понататъшно развитие.

В края на XX век проблемът за теоретичното осмисляне на ролята на знанието за развитието на икономиката се поставя от Питър Дракър. Той въвежда термина „икономика на знанието“. В своята книга „Посткапиталистическото общество“, издадена през 1993 г., Дракър обобщава, че „нито трудът, нито природните ресурси, нито капиталът ще бъдат основен източник, „средство за производство“,... Това е и ще е знанието и практическото приложение на знанието в работата“<sup>5</sup>.

В теорията си за конкурентно предимство на нациите М. Портьр подчертава, че „компаниите в крайна сметка няма да успеят, ако не базират стратегиите си върху подобрението и иновациите“<sup>6</sup>. Въз основа на изследване на стратегиите за разпределение на ресурсите и постигане на икономически растеж на повече от 100 отрасли в над 10 промишлено развити страни Портьр стига до извода, че „постигането на конкурентно предимство в индустриите и подкрепящите сектори изисква предварително съществуване на база от изявени местни компании и високи равнища на технологични умения“<sup>7</sup>.

Можем да обобщим, че новото знание винаги е имало значение за решаването на основния икономически въпрос, как с ограничени ресурси да се задоволят нарастващи потребности. На практика, обаче, едва през последното столетие се прояви научен интерес за определяне на това значение.

Основните постижения са в определяне на иновациите от икономическа гледна точка и на стимулите за осъществяването им; на

---

<sup>5</sup> Дракър, П. Ф. 2000. Посткапиталистическото общество. С.: ЛиК, с. 13-14

<sup>6</sup> Портьр, М. 2004. Конкурентното предимство на нациите. С.: Класика и Стил, с. 45

<sup>7</sup> Портьр, М. 2004. Конкурентното предимство на нациите. С.: Класика и Стил, с. 672

въздействието им върху икономическия просперитет на фирмено и секторно равнище; на предпоставките за постигане на конкурентни предимства; на основните институции, които допринасят за създаване на нови знания и съответно за развитие на икономика и общество на знанието; на необходимостта от национални стратегии в тази насока.

Остават нерешени проблемите как да се формират национални стратегии за иновационно развитие, фирмени стратегии за иновационно развитие; създаването, усвояването и използването на кое знание има най-голямо значение за отделното предприятие и за неговото иновационно развитие.

### ***Човешките ресурси като фактор за развитие на иновациите***

В литературата, посветена на иновациите и иновационното развитие на фирмите, са застъпени различни гледни точки относно значението на човешките ресурси като фактор за развитие на иновациите. В нея се откроява мнението, че тяхната поява и развитие зависят в значителна степен от квалификацията на човешките ресурси. Човешките ресурси са разглеждани както като необходимо условие на средата за развитие на иновациите, така и като пряк фактор на фирмено ниво, който допринася за конкурентоспособността на фирмите. В документи на българската държава наличието на човешки ресурси се представя като необходима основа за изграждането на индустрията, основана на знанието. Този процес изисква съществуването на следните предпоставки: развитие на човешкия ресурс, създаване на ново знание, трансфер и приложение на прогресивни технологии, наличие на финансов ресурс за внедряване на иновативни решения, развитие на пазарите<sup>8</sup>.

В свое съобщение от 2009 г. до Европейския съвет, Европейския парламент, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите Европейската комисия подчертава, че „иновацията не може да бъде организирана със закон. Тя идва от хората и само те – учени, изследователи, предприемачи и техните служители, инвеститори и клиенти, и държавните органи – ще направят Европа по-иновативна.

---

<sup>8</sup> Иновационна стратегия на Република България за периода 2003-2006 г., с. 4, [http://europe.bg/upload/docs/Inovation\\_strategy.pdf](http://europe.bg/upload/docs/Inovation_strategy.pdf)

Но те не могат да действат във вакуум<sup>9</sup>. Като необходими условия за развитие на иновациите се посочват и постиженията в образованието, придобиването на умения и обучението. Важни подходи, които осигуряват стабилност на тези условия, са ученето през целия живот, реформите в системите за образование и обучение и увеличаването на инвестициите в човешки капитал.

Друга гледна точка относно значението на човешките ресурси за развитието на иновационната активност на фирмите изследва взаимодействието между управлението на човешките ресурси и наличието на висококвалифициран персонал на фирмено ниво. Тази идея е представена в доклада „Иновации и управление на човешките ресурси“ на Холбрук и Хюджес. Според тях икономиката на знанието се базира на квалифицирани човешки ресурси, които са основният капитал на иновативните фирми. Те изследват взаимодействието между иновативното поведение на фирмите и подходите за управление на човешките ресурси в тях. Въз основа на проведено емпирично проучване авторите установяват, че иновативните фирми: дават висока оценка на наличието на иновативен персонал и смятат, че това подпомага иновациите; е по-вероятно да разполагат с програми за обучение, отколкото неинновативните фирми; смятат за основни препятствия пред иновациите наемането на квалифициран персонал и трудното задържане на квалифицирания персонал<sup>10</sup>.

В свое проучване датския изследовател Нилсен намира следните зависимости между иновационната активност на фирмите на национално и международно ниво и практиките им в областта на обучението<sup>11</sup>: най-иновативните фирми имат най-нисък процент на текучество; фирми с характеристики на учещи организации, със заети лица, които съчетават различни професии и прилагат практики по ротация на персонала, е по-вероятно да бъдат въввлечени в реализирането на продуктови иновации.

---

<sup>9</sup> Съобщение на Комисията до Европейския парламент, Съвета, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите. Преглед на политиката на Общността в областта на иновациите в един променящ се свят, Брюксел, 02.09.2009, с. 2

<sup>10</sup> Holbrook, J. A. D., L. P. Hughes. Innovation and the Management of Human Resources. Centre for Policy Research on Science and Technology, Simon Fraser University at Harbour Centre, CPROST Report # 00-03, Canada, p. 2

<sup>11</sup> Nielsen, P. 2006. Innovation, Employment and Competence Development. 14<sup>th</sup> International Industrial Relation Associations World Conference, Lima, September 2006. [http://vbn.aau.dk/da/publications/innovation-employment-and-competence-development\(365491e0-a0ad-11db-8ed6-000ea68e967b\).html](http://vbn.aau.dk/da/publications/innovation-employment-and-competence-development(365491e0-a0ad-11db-8ed6-000ea68e967b).html)

Според най-крайната гледна точка с най-голямо значение за окончателния резултат е подкрепата, която се оказва в организацията от иновативните работници и служители, защото тя предопределя в значителна степен успеха при въвеждането на иновациите. Докато не се окаже подкрепа именно на тази група от работници и служители, всички усилия в други области са безрезултатни. Аргументът е, че много от смятаните за важни за иновациите предпоставки като ангажираност на персонала, предприемачески дух и лидерство, формиране на подходяща иновационна култура зависят силно от философията и практиките по управление на човешките ресурси в организациите и най-вече от тяхната практическа реализация.

### ***Иновационен потенциал на човешките ресурси***

В съвременните икономически условия оцеляването и просперитетът на организациите зависи все повече от успеха, който те постигат в отключването на иновационния потенциал на заетите в тях работници и служители. Човешкият ресурс в най-голяма степен е в състояние да допринесе за напредъка на българската икономика на фона на продължителната икономическа криза.

Безспорно за организациите е важно да разполагат с висококвалифицирани човешки ресурси. Това обаче, не е достатъчно за засилването на иновационната активност на персонала на фирмите. Значение оказват потенциалът за иновации на наетите, умението за подбор на подходящи кандидати, взаимодействието между работниците и служителите, тъй като често иновацията не е резултат от индивидуален принос. Ангажираността на работещите към иновационния проект е един от безспорните фактори за успех, тъй като невинаги е сигурно, че проектът ще има успешен завършек, както и подкрепата на мениджърите за развитието на иновациите в организацията.

Разбирането за иновационна активност на човешките ресурси преминава през дефинирането на иновационната компетентност и е свързано с честотата и интензивността на спектъра от поведения на работното място, която отделните служители и екипите проявяват. Иновативната компетентност се определя посредством следния набор от поведения за работещия<sup>12</sup>:

---

<sup>12</sup> Димитрова, М., 2012. Съвременни практики за развитие на иновационната активност на човешките ресурси. – Икономически изследвания, N 2

- дава нови, оригинални идеи;
- разглежда проблемите от различен ъгъл;
- измисля различни начини за разрешаването на даден проблем;
- намира нови начини за използване на съществуващи приложения;
- демонстрира въображение и оригиналност;
- прилага нови методи, решения, концепции;
- окуражава новите идеи.

Управлението чрез компетентности изисква дефиницията на иновативните поведения да намери пряко отражение във всички функции по управление на човешките ресурси в организацията. На първо място, това трябва да се направи още на етапа на формулиране на изискванията за заемане на свободни длъжности и да се приложи последователно в процеса на подбор чрез използване на традиционни и по-модерни техники за селекция на персонала. Конкретен пример е разработването на въпроси за интервюиране на кандидатите за работа, които да разкриват наличието на иновационно мислене, като накарат кандидатите да намерят нестандартно решение на измислена или реална фирмена ситуация или им възложат малки задачи за мислене и изпълнение.

Съществуват и по-сложни инструменти за разкриване на иновационния потенциал на кандидатите за работа, които могат да бъдат интегрирани в центрове за оценка. Такъв инструмент е разработеният от екип психолози за Сити университет в Лондон индикатор за оценка на иновационния потенциал<sup>13</sup>. Този индикатор представлява въпросник, с чиято помощ се идентифицира индивидуалният и екипният потенциал за прилагане на иновативни идеи на работното място. Инструментът намира приложение при подбор, кариерно консултиране, кариерно планиране и развитие на персонала. Въпросникът изследва поведенията, които засилват или възпрепятстват генерацията, развитието и внедряването на нови идеи, процеси и продукти в рамките на организацията. Изследват се четири вида поведение: мотивация за промяна (измерва индивидуалния стремеж да се търсят и прилагат промени); поведение, предизвикващо мисленето на работещите в посока към решаване на проблеми на работното място; адаптация (оценка на това дали един индивид

---

<sup>13</sup> Innovation Potential Indicator. <http://www.opp.eu.com/SiteCollectionDocuments>

предпочита да решава проблеми на базата на изпитани методи, или на нови такива) и съвместимост на работните стилове (измерва се колко гъвкаво дадена личност използва различни стилове на работа и се справя с изпълнение на непълни инструкции).

Иновационната компетентност трябва да намери отражение и в проектирането на такива длъжности, които да осигуряват по-голяма свобода на изпълнителя, взаимодействие с различни клиенти и отдели в рамките на организацията, както и възможност за самостоятелно изпълнение и обучение. Ако иновативността на работещите не подлежи на оценяване, обучение и развитие в рамките на организацията, тогава е безсмислено да се твърди, че политиката на фирмата в областта на иновациите е последователна. Това важи особено силно за възнаграждението и признанието на тези членове на колектива, които допринасят в най-голяма степен за развитието и въвеждането на иновациите.

Обученията, финансирани и провеждани в рамките на предприятието, развитието на учаща се организация и интензитетът и насочеността на инвестициите в човешки ресурси оказват силно въздействие на иновационната активност на заетите в компанията.

### ***Условия за развитие на иновационния потенциал на човешките ресурси в българските индустриални предприятия***

За да се даде реалистична оценка на възможностите за стимулиране на иновационната активност на работещите в индустриалните предприятия в България, преди всичко трябва да се познават конкретните условия, в които те функционират.

Като малка и отворена икономика с фиксирана към еврото валута, България е силно зависима от външните пазари и чуждестранните инвестиции, както показва ефектът на световната финансова и икономическа криза върху темпа на растеж. Характерно за българската икономика също е, че към момента конкурентните ѝ предимства се формират на основата на ниските цени на базисните фактори – труд, природни ресурси и енергия, а не на база специализираните фактори като иновации, производителност, висококвалифицирана работна сила, научни изследвания и технологии (които са в основата на дългосрочната конкурентоспособност). Това предопределя и стремежът на Оперативна програма иновации и конкурентоспособност 2014-2020 г. /ОПИК 2014-2020/ за засилването

на дългосрочната конкурентоспособност на българските предприятия в ясен синхрон с европейската индустриална политика: „Не може да има устойчивост без конкурентоспособност, както и дългосрочна конкурентоспособност без устойчивост. И нито едно от двете не може да се постигне без квантов скок в иновациите“<sup>14</sup>.

По предвиждания на Евростат за периода 2010-2060 г. населението на България ще намалее с близо 27%, а делът на населението над 65 г. ще достигне до над 32.6%<sup>15</sup>, докато този на децата до 15 г. ще се свие до 13%. По прогнози на Световна банка от 2012 г. към 2050 г. България ще има най-бързо свиващото се население в работоспособна възраст в света. Най-тревожното е, че се очаква населението на възраст между 15 и 24 години да намалее с 41%, което ще окаже директно влияние върху характеристиките и структурата на образователния сектор и пазара на труда, респективно върху цялата икономика.

В този смисъл, рисковете, свързани с икономическия растеж в България, могат да се диференцират като външни и вътрешни. Икономическата активност в ЕС, тенденциите в енергийното развитие и обемът на преките чуждестранни инвестиции са ключови външни аспекти на прогнозата за растеж. Увеличаване на производителността, ефективността и иновативността на българските предприятия, са фундаментални вътрешни фактори, които са в състояние да определена степен да компенсират последствията от влошаващите се демографски процеси. При относително стабилна външна среда, растежът ще зависи от комбинирането на реформи в ключови сектори с инвестиции в подкрепа на експортно-ориентирана икономика, базирана на знанието, иновациите и секторите с висока добавена стойност.

В съответствие с посоченото в Споразумението за партньорство 2014-2020 г., идентифицираните цели и приоритети в приложимите стратегически документи и постигнатите резултати от предходния програмен период, ОПИК 2014-2020 г. адресира следните основни нужди и предизвикателства пред българската икономика: ниската степен на иновативност на българските предприятия в резултат от недостатъчното сътрудничество между бизнеса, научните среди и висшите учебни заведения, малките по обем и неефективни инвестиции

---

<sup>14</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/industrial-policy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/industrial-policy/index_en.htm)

<sup>15</sup> Eurostat, News Release, 80/2011 – 8 June 2011, Population projections 2010-2060



в НИРД и иновации, и липсата на адекватна среда и инфраструктура за иновации.

В българската икономика преобладават малките и средни предприятия (МСП). Тази структура може да се разглежда като препятствие пред интензивното използване на практики за развитие на иновативния потенциал на работниците и служителите. При малките и средни предприятия с по-голямо значение за въвеждането на иновации в сравнение с големите фирми според проведени проучвания са потенциалът на човешките ресурси, неформалната култура и ентузиазмът за започване на нови начинания<sup>16</sup>. В България МСП се характеризират с около два пъти по-ниска производителност, по-малка норма на печалба и по-ниско равнище на работна заплата. При наличието на такива условия може да се предполага, че преобладаващата част от тях привличат по-ниско квалифицирана работна сила, производствата им са по-трудоемки и технологичното равнище е ниско в сравнение с големите предприятия.

Българските МСП са на 108-мо място от 148 държави по отношение на бизнес сложност и иновации<sup>17</sup>. България е последна в ЕС по иновационно представяне и предпоследна по дял на МСП, реализирали на пазара нови продукти или услуги (17% при 39% за ЕС). Ниското ниво на иновационна активност води до силна ценова конкуренция от страните с по-ниски производствени разходи и спад на пазарния дял на българския износ в редица водещи индустрии (лека промишленост, ХВП, фармацевтика, производство на желязо и стомана и др.). От друга страна е налице ниска степен на ползотворно сътрудничество – създаване и внедряване на иновативни продукти с висока добавена стойност и за които съществува пазарно търсене - между представителите на бизнеса (особено МСП), образователните институции и НИРД организациите, което е доказано условие за постигане на икономическо развитие и устойчивост.

България попада в групата на страните „плахи иноватори“, чието представяне е с повече от 50% под средното ниво за ЕС<sup>18</sup> и за да се повиши иновационния капацитет на страната е необходимо да се

---

<sup>16</sup> Zizislavsky, O. 2011. Factors of an innovation potential development are known, but not always mastered, Economics and Management, Vol 16, <http://www.ktu.lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-1019.pdf>

<sup>17</sup> The Global Competitiveness Report 2013-2014 [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)

<sup>18</sup> Innovation Union Scoreboard 2013, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf)

създаде маса от бизнес субекти и партньорства за използване на научния потенциал, чрез която да се „преобърне“ бизнес културата, свързана с разработването/внедряването на иновациите. Иновациите създават устойчиви конкурентни предимства и в резултат българската икономика ще може да се придвижи нагоре по веригата на добавената стойност.

По отношение на иновационното представяне на България най-значително е отстоянието в показател „сътрудничества“. Основната препоръка на Съвета на ЕС в областта на иновациите и конкурентоспособността засяга именно партньорствата между университетите, научните звена и индустрията. Насърчаването на обмена на идеи, вкл. в международен план, трансфера, експлоатацията и комерсиализацията на резултатите от научните изследвания са от решаващо значение, за да може изследователската система на България да генерира значително икономическо въздействие. Има много български докторанти, висококвалифицирани специалисти и иноватори, живеещи и работещи извън страната. България е оценена като една от най-силно изложените държави в света на феномена „изтичане на мозъци“ (brain-drain), а по данни на Eurostat за последните 10 години над 80% от завършилите докторска и по-висока степен са напуснали трайно България.

Българската икономика все още не е навлязла в етапа на преход от ефикасна икономика към високо ниво на развитие („икономика базирана на знанието“)<sup>19</sup>, което я поставя в позицията на „догонваща“ държава. Сериозно предизвикателство е ускоряването на прехода към икономика базирана на знанието чрез насърчаване на високо-технологичните сектори и секторите на интензивни на знание услуги. Това означава, че за да се доближи до средното ниво на ЕС, страната трябва да положи допълнителни усилия за координирана подкрепа, едновременно насочена към повишаване на показателите за ефикасност и към показателите за „икономика базирана на знанието“ (високо ниво на развитие), като иновациите се възприемат като неделим елемент на конкурентоспособността. Според Доклада на Световната банка за водещи проекти в иновационната инфраструктура по-голяма част от българските фирми работят под технологичната граница, а „техният растеж се основава на източници на подобрения в

---

<sup>19</sup> The Global Competitiveness Report 2013-2014,  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)

производителността, които не са свързани с НИРД и разпространение на знанията, нито с генериране на знания<sup>20</sup>.

Има сериозно изоставане по отношение на общите инвестиции в НИРД и иновации в сравнение с водещите световни икономики и другите държави-членки на ЕС. Необходимо е засилване както на производствения капацитет на предприятията и технологичното им развитие, така и на трансфера на знания и технологии, паралелно с разработването и внедряването на иновации и насърчаване на устойчиво предприемачество, които синергично да доведат до повишаване на конкурентоспособността и продуктивността на предприятията, и създаване на нови възможности на международните пазари.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Иновативното развитие на индустрията няма алтернатива без създаването, усвояването и използването на нови знания. Научното знание остава водещо за постигане на реални икономически и обществени резултати, а неговите носители – основен ресурс за развитие на иновационни процеси, основен ресурс за икономически и обществен прогрес.

Ролята на човешкия фактор за развитието на иновационните процеси е безспорна и това поставя въпроса за неговото развитие, за подготовката и обучението му, за повишаване на неговите знания и възможности за осъществяването на иновации. Значителното изоставане на българската индустрия по отношение на иновационното развитие в сравнение с останалите страни-членки на Европейския съюз издига необходимостта от провеждането на целенасочена държавна и фирмена политика за повишаване на ролята на човешкия фактор в иновационната дейност. Това особено се отнася за МСП, които са преобладаващия брой предприятия и поради това имат особено значение за иновативното развитие на икономиката.

---

<sup>20</sup> Радошевич, С., Строгилопулус, Г. 2012. Стратегии за интелигентна специализация в областта на научните изследвания и иновациите. Оценка на България. Европейска комисия, 2012

## ЛИТЕРАТУРА

Димитрова, М., 2012. Съвременни практики за развитие на иновационната активност на човешките ресурси, Икономически изследвания, N 2

Дракър, П. Ф., 2000. Посткапиталистическото общество. С.: Лик  
Заклучения на Председателството на Европейския съвет, Брюксел, 8-9 март 2007 г., 7224/07, Concl 1

Иновационна стратегия за интелигентна специализация на Република България 2014-2020.  
<http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=948>

Иновационна стратегия на Република България за периода 2003-2006 г. [http://europe.bg/upload/docs/Inovation\\_strategy.pdf](http://europe.bg/upload/docs/Inovation_strategy.pdf)

Лисабонска стратегия.  
[http://www.mee.government.bg/ind/doc\\_konk/lisabon%20strategi.pdf](http://www.mee.government.bg/ind/doc_konk/lisabon%20strategi.pdf)

Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020. <http://www.eufunds.bg/bg/page/987>

Портър, М., 2004. Конкурентното предимство на нациите. С.: Класика и Стил

Съвместен доклад на Съвета и на Комисията относно напредъка по изпълнението на работната програма „Образование и обучение 2010 г.“, COM (2009° 640 final), Брюксел, 18 януари 2010

Съобщение на Комисията до Европейския парламент, Съвета, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите. Преглед на политиката на Общността в областта на иновациите в един променящ се свят, Брюксел, 02.09.2009

Europe 2020. A European Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth.  
<http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>

Eurostat, News Release, 80/2011 – 8 June 2011, Population projections 2010-2060

Hayek, F. 1945. The Use of Knowledge in Society. – American Economic Review, XXXV, № 4,  
<http://www.econlib.org/library/Essays/hykKnwl.html>

Holbrook, J. A. D., L. P. Hughes. Innovation and the Management of Human Resources. Centre for Policy Research on Science and Technology, Simon Fraser University at Harbour Centre, CPROST Report # 00-03, Canada

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/industrial-policy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/industrial-policy/index_en.htm)

|            |           |            |
|------------|-----------|------------|
| Innovation | Potential | Indicator. |
|------------|-----------|------------|

<http://www.opp.eu.com/SiteCollectionDocuments>

|            |       |            |       |
|------------|-------|------------|-------|
| Innovation | Union | Scoreboard | 2013. |
|------------|-------|------------|-------|

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf)

|            |       |            |       |
|------------|-------|------------|-------|
| Innovation | Union | Scoreboard | 2014. |
|------------|-------|------------|-------|

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf)

Nielsen, P., 2006. Innovation, Employment and Competence Development. 14<sup>th</sup> International Industrial Relation Associations World Conference, Lima, September 2006.

[http://vbn.aau.dk/da/publications/innovation-employment-and-competence-development\(365491e0-a0ad-11db-8ed6-000ea68e967b\).html](http://vbn.aau.dk/da/publications/innovation-employment-and-competence-development(365491e0-a0ad-11db-8ed6-000ea68e967b).html)

Schumpeter, J., 1934. The Theory of Economic Development. Cambridge, Mass.: Harvard University Press

|     |        |                 |        |            |
|-----|--------|-----------------|--------|------------|
| The | Global | Competitiveness | Report | 2013-2014. |
|-----|--------|-----------------|--------|------------|

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)

Zizislavsky, O., 2011. Factors of an innovation potential development are known, but not always mastered. – Economics and Management, Vol 16, <http://www.ktu.lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-1019.pdf>

Мария Станкова  
Mariya Stankova

**Abstract:** *In tourism crisis could be provoked by local problems, criminal acts or negative image-making campaigns as well as to result from terrorism, political strife (civil war) or natural disasters (like a tsunami). Despite the vulnerability of the tourism industry to external and internal crises, threats and disasters, their effects could be managed and controlled both before their occurrence and on subsequent stages. Therefore, this study aims to determine the scope of the issues and to explore opportunities for a proactive response form the part of tourist destinations.*

**Key words:** *crisis, danger, disaster management, control*

## ВЪВЕДЕНИЕ

Темата за кризите, бедствията и тероризма не е нова за туристическата индустрия и наука. За процесите на управление и контрол на заплахите за развитието на туризма се говори още през 90-те години на миналия век в редица публикации на автори като Дарлинг и др, (1996), Бърнет (1998), Кук (1999), Лий и Харолд (1999), Кумбс (1999) и пр. След 2000 г. към тях трябва да се добавят имената на водещи специалисти като Ричи и Фокнър<sup>1</sup>, както и на редица други автори, работещи по тези или близки проблеми.

Още през 1999 г. Лий и Харолд обръщат внимание на управлението на кризи и говорят за възстановяването след бедствия и за организационната приемственост като за важни компетенции в управлението, както в публичния, така също и частния сектор. Две

---

<sup>1</sup> Darling, J., Hannu, O. & Raimo, N. (1996) Crisis Management in International Business: A Case Situation in Decision Making Concerning Trade with Russia. The Finnish Journal of Business Economics Vol. 4; Burnett, J. (1998). A Strategic Approach to Managing a Crisis. Public Relations Review 24 (4), 475-488.; Cook, E (1999) Countryside in Crisis. The Independent, London, August 29th; Coombs, T. (1999) Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding. Thousand Oakes, CA: Sage; Faulkner, B (2001) Towards and framework for tourism disaster management. Tourism Management 22 (2), 135-147

години по-късно, в своята публикация „Towards a framework for tourism disaster management“ от 2001 г. Фокнър отбелязва, че се забелязва увеличаване на броя на бедствията и кризите, засягащи или проявяващи се в туристическата индустрия<sup>2</sup>. Той привежда в пример очевидността на събитията от 11 септември 2001 г., като подчертава драстичното им влияние върху туристическата индустрия и произтичащата необходимост от изследване, проучване, разбиране и ефективно управление на подобни „инциденти“. Обръща внимание също на значението на комуникацията при кризи като важна част от процеса на управление, но също така твърди, че е налице липса на обективно наблюдение и знание за бедствени за туризма събития и явления, както и за въздействието им върху индустрията като цяло или върху отделните организации.

## АНАЛИЗ И ОБСЪЖДАНЕ

### ***Основни понятия и дефиниции***

Търсейки етимологията на визираните понятия: *криза, бедствие, заплаха*, в българския тълковен речник<sup>3</sup> се откриват следните определения:

Криза *означава* разстройство, рязък прелом, тежко, изострено, опасно положение в хода на нещо и със синоними като стагнация, застой, затегнатост, затишие, безизходност, безизходица, усложнение, затруднение, мъчнотия, стеснение, трудност. В речника, изготвен от БАН се откриват шест значения на думата, от които две, свързани с медицината. Останалите имат широк смисъл и се отнасят до: Решителен, важен момент в развитието или живота на човек, свързан обикновено със силни преживявания, промени; Дълбоко разстройство, сътресение в обществения, политическия и стопанския живот на обществото поради икономически причини, придружено с влошаване на положението на всички трудещи се; Рязка промяна, обикновено към по-лошо, в състоянието, развитието на нещо, която има решителни, важни последици; Належаща, остра нужда от нещо, което обикновено е в малко количество, не достига или не се намира.

---

<sup>2</sup> Faulkner, B., Towards a framework for tourism disaster management, Tourism Management, Volume 22, Number 2, 1 April 2001, pp. 135-147(13), DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)

<sup>3</sup> Български тълковен речник, БАН, достъпен на адрес <http://ibl.bas.bg/rbe/>

*Бедствието се обяснява* като голяма обществена беда; напаст, катастрофа; природно бедствие.

*Заплаха* е проявено или заявено намерение да се причини някому нещо зло, неприятно; заплашване, закана или възможността, вероятността да се случи нещо лошо; угроза<sup>4</sup>.

Етимологията на понятието *криза* е с гръцки произход: от гръцки κρίσις, krisis - критичен и означава явление или съвкупност от явления в личен или обществен план, нестабилно или опасно състояние засягащо личност, група, общност или цялото общество.

Кризите биват политически, икономически, социални, духовни, енергетични, финансови, здравни, водни и т.н. За да преодолеят широкия обхват на проявление на кризите, редица автори са се опитали да определят условията на кризата, така че да помогнат за разбирането за това явление. Така например, Почант и Митроф<sup>5</sup> (1992) смятат, че кризата е "смущение, което засяга физически системата като цяло и заплашва нейните основни предположения, субективното ѝ усещане за себе си, нейното екзистенциално ядро. Фокнър (2001) цитира дефиниция на Селбст, според която условията на криза се откриват във "всяко действие или бездействие, което пречи на текущите функции на организацията, на постигането на нейните цели, на нейната жизнеспособност или оцеляване, или което има негативен ефект в личен план, според разбиранията на мнозинството от служители, клиенти или достъпчици"<sup>6</sup>. Селбст се фокусира още и върху възприятията като предполага, че ако публиката на дадена организация или определяните като заинтересовани от нейното развитие страни имат определени възприятия за кризата, то истинската криза може да се развие от това тяхно схващане; то, от друга страна, може и да е погрешно; така Селбст насочва вниманието към управлението на възприятията като ключова дейност в управлението на кризите<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Тълковен Онлайн речник, достъпен на адрес: <http://talkoven.onlinerechnik.com>

<sup>5</sup> Pauchant, T. C. and I. Mitroff (1992). Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies, San Francisco, Jossey-Bass.

<sup>6</sup> Selbst (1978 in Faulkner 2001:136), представено от Ritchie, B.W., Dorrell, H., Miller, and Miller, G.A. (2003) 'Crisis communication and recovery for the tourism industry: lessons from 2001 Foot and Mouth disease recovery for the tourism industry: outbreak in the United Kingdom', Journal of Travel and Tourism Marketing, 15, 2/3, pp. 199 -216

<sup>7</sup> Selbst, P. (1978), Management Handbook for Public Administrators. The Containment Management Handbook for Public Administrators. The Containment and Control of Organisational Crises. Van Nostrand: New York



Отново Фокнър, разглеждайки проблемните ситуации в организациите, се опитва да разграничи понятията *криза* и *бедствие*. Той смята, че основната разлика между тях е в степента, в която ситуацията резултира от дейността на отделната организация, или има „външен произход“ за нея. По този начин, "*кризата*" описва ситуацията, в която основната причина за дадена проблемна ситуация е, до известна степен, самоналожен проблем като непривична управленска структура или практика, или невъзможност на организацията да се адаптира към промените, докато "*бедствието*" може да бъде определяно като "внезапни непредвидими катастрофални промени пред организацията, върху които тя има ограничен контрол".

Интерес представлява и позицията на Лий и Харолд, които обръщат внимание на уязвимостта на бизнеса към електрическите, комуникационните и други критични инфраструктури, като посочват, че те в резултат на природни бедствия е възможно да се нарушат доставките и дистрибуторските вериги дори и за най-подготвения бизнес<sup>8</sup>. За други автори, като Каш и Дарлинг<sup>9</sup>, кризите не са случайни, а въпроса на който трябва да отговорят организациите е по-скоро кога ще възникне кризисната ситуация? Във връзка с него от значение е характера на кризата и степента на подготвеност на организациите да се справят с ефектите и последиците от нея. При тази позиция, заявена още през 90-те години на миналия век, е ясно, че организациите имат знанията и уменията, както и потенциала да разработят антикризисни планове и стратегии, но им липсват такива, когато се налага да предотвратят настъпването на кризата. Или предизвикателството е да се разпознае кризата и своевременно да се приложат действия за овладяване на процеса и ограничаване на вредните ефекти. Отново се говори за проактивни стратегии, (при Бърнет<sup>10</sup>, Каш и Дарлинг) и се отбелязва, че решенията, предприети от организацията преди

---

<sup>8</sup> Lee, Y. & Harrauld, J. (1999). Critical issue for business area impact analysis in business crisis management: Analytical capability. *Disaster Prevention and Management*, 8 (3):184-189. (p. 184)

<sup>9</sup> Kash, T. & Darling, J. (1998). Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention. *Leadership and Organisation Development Journal*, 15 (4): 179-186. (p. 179) DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01437739810217151>

<sup>10</sup> Burnett, J. (1998). A strategic approach to managing a crisis. *Public Relations Review*, 24 (4): 475-488. Available form; [https://www.researchgate.net/publication/222230026\\_A\\_Strategic\\_Approach\\_to\\_Managing\\_Crises](https://www.researchgate.net/publication/222230026_A_Strategic_Approach_to_Managing_Crises); Kash, T. & Darling, J. (1998). Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention. *Leadership and Organisation Development Journal*, 15 (4): 179-186

настъпването на кризата позволят постигане на по-висок ефект при управлението ѝ. Обратният вариант превръща самата организация от „управляваща кризата“ в „управлявана от кризата“ и води до вземане на прибързани и неефективни решения. Ето защо, макар и разбирането на природата на кризата да е важно, още по-важно е разбирането на това как тя да се управлява.

### ***Управление и контрол при кризи***

В туризма кризата може да се провокира от местни проблеми, криминални деяния или негативни имиджови кампании, както и да е резултат от тероризъм, политически борби (гражданска война) или природни бедствия (като цунами). Въпреки податливостта на туристическата индустрия към външни и вътрешни кризи, заплахи и бедствия, ефектите от тях подлежат на управление и контрол както преди настъпването им, така и на последващите етапи. От тук и значението на комуникациите и стратегиите по отношение на тях.

Във връзка с проблематиката за управлението и контрола при кризите е важно да се отдели внимание на управлението на комуникациите и възприятията чрез комуникационна стратегия. Посредством нея може да се ограничи негативното медийно отразяване, да се управляват възприятията на отделните публики, както преди настъпването на кризата, така и по време на разгръщането ѝ и на етапа на възстановяване от нея. За целта трябва да се предостави информация на ключовите публики, за да съумее туристическата дестинация, засегната от кризата, да ограничи въздействията ѝ, както и да се възстанови като запази имиджа и репутацията си.

*Във връзка с представянето на дестинацията пред ключовите ѝ публики* главните оперативни или тактически дейности могат да се обобщат чрез т.нар. *пазарно колело на дестинацията*<sup>11</sup> (фиг.1).

Съобразно спецификите на съответно определените като ключови публики, управлението на дестинация следва да възприеме проактивно поведение, свързано с утвърждаване образа на дестинацията, търговската ѝ марка и позиционирането ѝ. В оперативен план, функцията на представянето на дестинацията предполага всички дейности, които целят привличането на посетители към дестинацията.

---

<sup>11</sup> Dore, L., Crouch, G.I. (2003). Promoting destination: An exploratory study of publicity programmes used by national tourism organizations. *Journal of Vacation Marketing*, 9 (2), pp. 137-151

Селектират се така, че да бъдат колкото се може по-обхватни и едновременно с това да не разходват излишни средства. Ориентират се навън от дестинацията с цел да привлекат вниманието и да активизират външните за дестинацията публики – както потребители, така също и инвеститори.

Приемайки, че в разглеждания контекст се прилага комплексен подход, освен „продажба“ или „реклама“, промотирането и популяризирането на дестинацията се явяват главна насока в управленската дейност<sup>12</sup>. За реализирането ѝ, могат да се използват различни промоционални инструменти, като например, директна реклама, търговски отстъпки и промоции, публичност и връзки с обществеността. Традиционно, може да намери израз в участия в търговски изложения и туристически борси, организиране на специализирани събития и журналистически обиколки, посрещане на писатели и представители на водещи браншови организации, контролиране на центровете за телефонни обаждания и туристическите информационни центрове. Друг важен рекламен способ, нямащ обаче пряка връзка управлението на дестинацията в ситуация на криза, са устните препоръки на предишни посетители на дестинацията<sup>13</sup>. Разбира се, с това се потвърждава значението на дейностите по управлението на възприятията, инициирани от дестинацията, още повече, че през годините нарасна значението на лоялността за туристическите дестинации и в тази връзка, индуцирането на лоялност има пряко отношение към публичния ѝ образ.

В „подкрепа“ на дестинационната стабилност могат да се приложат традиционни техники за реклама и връзка с външните публики като *специалните събития, публичните речи, новините и писмените материали*. Те включват информация от външни източници, използвани от информационните медии, според степента на тяхната полезност за аудиторията. За разлика от тях, *връзките с обществеността* като способ за комуникация с външните публики имат значително по-широк обхват. Чрез тях се изграждат трайни взаимоотношения с различни заинтересовани организации, създава се „благоприятна публичност“ и добър „корпоративен имидж“, манипулират се и се преодоляват негативни слухове, клюки, истории и събития. Значение имат и *демонстрационните продажби*, организирани от туристическата дестинация по време на специализирани *прояви на*

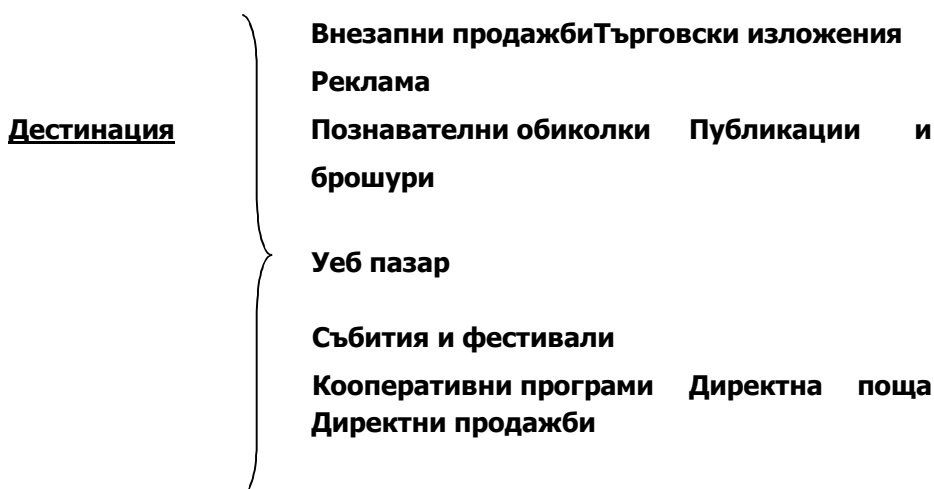
---

<sup>12</sup> Цит. изт.

<sup>13</sup> Цит. изт.

*търговски изложения*. Подобни мероприятия пораждат чувство на гордост сред представителите на дестинацията, както и спомагат за споделяне на търговските практики и умения, успоредно с подчертаване на конкурентоспособността на предлаганите от дестинацията туристически продукти. И в този смисъл кооперативните програми и подходи, макар и в дългосрочен план, допринасят за обединяването на усилията на управляващите дестинацията, туристическия бизнес и заинтересованите страни по постигането на стабилност в условия на перманентни кризисни заплахи.

**Фигура 1.** Пазарно колело на дестинацията



Източник: собствена интерпретация по Dore и Crouch (2003)

В представеното *пазарното колело* на дестинацията голямо значение се отдава на *уеб-маркетинга*. Това се дължи на факта, че присъствието на туристическата индустрия в интернет пространството се разраства непрестанно, бидейки ефективен и резултатен начин за маркетингова комуникация и разпространение на информация сред реални и потенциални публики. Развитието на електронната търговия доведе до трайни промени в начина, по който туристите се свързват с туристическата индустрия. В резултат на това, Интернет пространството провокира появата на нов, виртуален пазар, разпростиращ се отвъд

традиционните материални туристически пазари<sup>14</sup> и повлияващ силно дестинацията. Ето защо, представените в Таблица 1 функционални характеристики на уебсайтовете са от особен интерес.

**Таблица 1.** Основни функции на уебсайта, представящ туристическата дестинация

|                                                                                                                                                                                |                                                                                                             |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Всеобща публичност:</b><br><br>Осигуряване на основно уеб присъствие, взаимодействие и подпомагане разпространение то на информацията.                                      | <b>Реклама на продукт/услуги:</b><br><br>Публикуване на местните туристически продукти или услуги без цени. | <b>Реклама на продукт/услуга с информация за цената:</b><br><br>Осигуряване информация за цената на местните туристически продукти и услуги. | <b>E-mail проучване:</b><br><br>Достъпност до e-mail адресите, за да може клиентът да прави запитвания за уеб-страницата, продуктите, услугите и т.н. |
| <b>Предварително ангажирано по e-mail:</b><br><br>Позволяване на клиентите да правят он лайн резарвации, но плащането все още се осъществява по традиционния стандартен метод. | <b>Он-лайн плащане:</b><br><br>Осигуряване на он лайн продажби с кредитна карта.                            | <b>Регистрация с документ за самоличност:</b><br><br>Достъпност на клиентите с помощта на документ за самоличност за директно купуване.      | <b>Други:</b><br><br>(обаждане за информация, туристически напътстващи услуги и др.)                                                                  |

Източник: адаптирано от Lu & Lu (2002)<sup>15</sup>

<sup>14</sup> O'Brien, P. (2001) Dynamic travel itinerary management: The ubiquitous travel agent. In G. Finnie, D. Cecez-Kecmanovic, & B. Lo (Eds.). The twelfth Australian conference on information systems (pp 493-502). Coffs Harbour, NSW Australia, December 4-7

<sup>15</sup> Lu, Z. & Lu, J. (2002). Development, distribution and classification of on-line tourism services in China. In Proceedings of the 3<sup>rd</sup> international We-B conference (pp. 405-414). Perth, Australia, November 28-29

Трябва да се има предвид и отбелязаното от Съонмез, че е важно търгуващите, включително и туристическите дестинации и организации, да имат предварително подготвени кризисни комуникационни стратегии и маркетингов план. При което, разходите по изготвянето и реализирането им ще бъдат далеч по-малко от разходите, свързани с икономическия спад в доверието на посетителите и последиците от бавната реакция при настъпването на кризата<sup>16</sup>. Съонмез (1999) в съвместната публикация с Апостолус и Тарлоу предлага редица варианти за подобряване на комуникацията при управлението на туристическите кризи, включително чрез подготовка на работна група с участието на частния и публичния сектор, чрез формиране на PR екип, на маркетингов екип, информационен, координационен екип и финансов екип. В пример се привежда дейността на Tourism Action Group (TAG) във Фиджи във връзка с поредица военни преврати и бързото възстановяване на доверието към дестинацията в резултат на целевия маркетинг, реализиран от групата. Както и се заключава, че подобни инициативи са критични за туристическите дестинации, за да се улесни изпълнението на техните планове за управление на кризите, обединени с маркетинговите усилия по възстановяване на загубите и възстановяване на положителния образ на дестинацията.

Освен в посока извън дестинацията, управлението и контрола на кризите се фокусира и върху *вътрешното развитие* на дестинацията. В този случай, визираната комуникационна стратегия е ориентирана към дестинацията и конкретните ѝ измерения се изразяват чрез вътрешни за дестинацията инициативи, които в повечето случаи се основават на ресурси и активно поведение от страна на инвеститорите в дестинацията. И в този смисъл дейността основно спомага за координиране усилията по общото усвояване на ресурсите. Координирането на интересите на туристическите инвеститори стои в центъра на внимание, защото е основен приоритет в дейността по постигане на съгласуваност и баланс в тяхната разноразпосочност. И по своята същност представлява постигане на разбирателство и сътрудничество между заинтересованите страни по отношение използването на ресурсите и постигането на успехи и ефективност във вътрешното развитие на дестинацията. Ключова област във вътрешното развитие на дестинацията е възможността да се реагира гъвкаво и ефикасно в кризисни моменти. Необходима е силна координация между

---

<sup>16</sup> Soñmez, S., Apostolopoulos, Y., & Tarlow, P. (1999). Tourism in crisis: Managing the effects on tourism. *Journal of Travel Research*, 38 (1): 3

заинтересованите страни, но също така и ефективен антикризисен план. Трябва да се изградят умения за разпознаване и управление на кризите, независимо от тяхното естество, а то, от своя страна, както бе изяснено е многоаспектно.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Туризмът е силно податлив на външни кризи и бедствия. Въпреки постоянната опасност от възникването на такива, е очевидна липсата на стратегии за управление и контрол. В съчетание с бавното време за реакция, непоследователните комуникационни стратегии и трудния достъп до информация, се ограничава ефективността на предприеманите действия, което е финансово скъпо и неефективно за индустрията като цяло. Ето защо, особено в България, провеждането на повече изследвания по проблематиката може да подпомогне разбирането им и разработването на адекватни управленски механизми за предотвратяването и справянето с тях, както и за преодоляване на негативните ефекти от тях.

## ЛИТЕРАТУРА

Български тълковен речник, БАН, достъпен на адрес <http://ibl.bas.bg/rbe/>

Тълковен Онлайн речник, достъпен на адрес: <http://talkoven.onlinerechnik.com>

Burnett, J. (1998). A strategic approach to managing a crisis. Public Relations Review, 24 (4): 475-488. Available form; [https://www.researchgate.net/publication/222230026\\_A\\_Strategic\\_Approach\\_to\\_Managing\\_Crises](https://www.researchgate.net/publication/222230026_A_Strategic_Approach_to_Managing_Crises)

Cook, E (1999) Countryside in Crisis. The Independent, London, August 29th; Coombs, T. (1999) Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding. Thousand Oakes, CA: Sage

Darling, J., Hannu, O. & Raimo, N. (1996) Crisis Management in International Business: A Case Situation in Decision Making Concerning Trade with Russia. The Finnish Journal of Business Economics Vol. 4

Dore, L., Crouch, G.I., 2003, Promoting destination: An exploratory study of publicity programmes used by national tourism organizations. Journal of Vacation Marketing, 9 (2), 137-151

Faulkner, B (2001) Towards and framework for tourism disaster management. *Tourism Management* 22 (2), 135-147

Faulkner, B., Towards a framework for tourism disaster management, *Tourism Management*, Volume 22, Number 2, 1 April 2001, pp. 135-147(13), DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)

Kash, T. & Darling, J. (1998). Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention. *Leadership and Organisation Development Journal*, 15 (4): 179-186. (p. 179) DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01437739810217151>

Lee, Y. & Harrald, J. (1999). Critical issue for business area impact analysis in business crisis management: Analytical capability. *Disaster Prevention and Management*, 8 (3):184-189

Lu, Z. & Lu, J. (2002). Development, distribution and classification of on-line tourism services in China. In *Proceedings of the 3rd international We-B conference* (pp. 405-414). Perth, Australia, November 28-29

O'Brien, P. (2001). Dynamic travel itinerary management: The ubiquitous travel agent. In G. Finnie, D. Cecez-Kecmanovic, & B. Lo (Eds.). *The twelfth Australian conference on information systems* (pp 493-502). Coffs Harbour, NSW Australia, December

Pauchant, T. C. and I. Mitroff (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies*, San Francisco, Jossey-Bass.

Selbst (1978 in Faulkner 2001:136), представено от Ritchie, B.W., Dorrell, H., Miller, and Miller, G.A. (2003) 'Crisis communication and recovery for the tourism industry: lessons from 2001 Foot and Mouth disease recovery for the tourism industry: outbreak in the United Kingdom', *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15 , 2/3, pp. 199 -216

Selbst, P. (1978), *Management Handbook for Public Administrators. The Containment Management Handbook for Public Administrators. The Containment and Control of Organisational Crises*. Van Nostrand: New York

Soñmez, S., Apostolopoulos, Y., & Tarlow, P. (1999). Tourism in crisis: Managing the effects on tourism. *Journal of Travel Research*, 38 (1)



## ИЗМЕРЕНИЯ НА КРУИЗА КАТО ОРГАНИЗИРАНО ТУРИСТИЧЕСКО ПЪТУВАНЕ

### DIMENSIONS OF CRUISE AS PACKIDGE TOUR

---

Петя Иванова  
Petya Ivanova

**Abstract:** *The article is devoted to characterizing the main points and distinguishing marks of cruise as a complex tourism product. The purpose is to achieve a better understanding not only of what makes a cruise specific desirable tourism product but also to outline its economic importance. A special emphasis is put on tendencies of the cruise market.*

**Key words:** *cruise tourism product, economics of cruise tourism, cruise experience*

### ВЪВЕДЕНИЕ

Круизът днес е символ на първокласно туристическо пътуване. В допълнение Международната асоциация на круизните линии отчита висока степен на удовлетвореност на туристите. Повторно круизно туристическо пътуване предприемат - 62% , а 69% оценяват круиза като по-добър от традиционната ваканция на суша<sup>1</sup>. Ръстът на този пазар е с приблизително 9% на година. За период от десет години от 2003 г. до 2013 г. търсенето на круизи е нараснало със 77%, като за същия период Световната туристическа организация отчита ръст от 57% на туристите по суша и посочва, че 5% от всички туристи пътуват по вода – круизи и ферибот.

Изследователският интерес към круизите е провокиран от една страна от съществуващите различия в теоретико-методологическите постановки, а от друга от регистрираните устойчиви темпове на нарастване на круизния туристически пазар.

*Цел на статията* е да детерминира круизът като организирано туристическо пътуване и да оцени икономическата му значимост, както от страна на туристическото търсене, така и от страна на предлагането.

---

<sup>1</sup> Международната асоциация на круизните линии; [www.cruising.org](http://www.cruising.org) [09.08.2015]

За постигането на целта се използват методът на анализа и синтеза, исторически метод, количествен анализ на данни и др.

Основната част на изложението е структурирана в три раздела както следва:

*Първи раздел* – Дефинитивни и съдържателни компоненти на круизът като организирано туристическо пътуване;

*Втори раздел* - Основни емитивни и рецептивни пазари на круизни пътувания;

*Трети раздел* - Икономически измерения на круизните пътувания.

Емпиричната част от статията се базира на данни от международната статистика на Световната туристическа организация и Международна асоциация на круизните линии.

## ДЕФИНИТИВНИ И СЪДЪРЖАТЕЛНИ КОМПОНЕНТИ НА КРУИЗЪТ КАТО ОРГАНИЗИРАНО ТУРИСТИЧЕСКО ПЪТУВАНЕ

Развитието на круизните пътувания съвпада с трансформацията на трансатлантическия пътнически транспорт като следствие от конкуренцията с авиационната индустрия. След 50-те години на XX-ти век редовните линии се променят и развиват в круизни пътувания. Тази трансформация в началото среща трудности свързани с плавателните съдове, чиито технически характеристики са ограничение пред възможността да спират на определени пристанища и да развиват оптимална за круизни цели скорост. Впоследствие, напредъка в корабните технологии позволява да бъдат изградени по-съвършени плавателни съдове, което е катализатор за по-широко продуктово предлагане.

Проследяването на появата и развитието на круизните туристически пътувания показва, че те *създават нов несъществуващ преди това пазар*. Това е пазар, на който предлагането създава търсене. Прилаганите маркетингови и организационни решения валидизират успеха година след година, превърнато в намаляване на разходите, усъвършенстване на услугите и обслужването. Това

рефлектира върху привличане на нови потребители, както и печелене на лоялност и повторно потребление от вече съществуващите.

*Изследването* на този вид пътувания от гледна точка на туристическата наука предизвиква интерес, както поради бързия ръст и икономическо влияние, така и поради комплексността и възможността да се интерпретира през призмата на различни туристически дисциплини. Така например бързият ръст и развитието на палитрата от предлагане и обслужване води до концепции, разглеждащи круиза като вид рекреационен *съвременен туризъм*, като съчетание на *ваканция и екскурзия*. Мащабите на съвременните круизни кораби и обсега от предлагане на тях пък е причина круизите все по-често да се възприемат като „плаващи курорти“. На круизните пътувания се гледа като на „плаващ ваканционен курорт с подходящо преместване от една дестинация на друга, предлагащ нова гледка всеки ден и нонстоп забавления на борда“<sup>2</sup>.

Фактът, че фазата на пребиваване от туристическото пътуване се осъществява върху плавателният съд е причина те да се разглеждат и като *мобилни места за настаняване*, наричани още „плаващи хотели“. Възприемането им по този начин влече разсъждения за значимостта им като по-гъвкав бизнес модел – позволява географска подвижност и осигуряване на временно допълнително настаняване в обсега на определени дестинации.

Разгледана в цялост, съвкупността от легловата база на круизните кораби съставлява 0,6% от световната леглова база<sup>3</sup>. Способността им за делокализация определя от своя страна сериозното влияние върху създаването, позиционирането и имиджа на страни и специфични дестинации на световния или регионални пазари.

Като *организирано туристическо пътуване*, в българската специализирана литература по туризъм круизите се разглеждат от М. Нешков при изясняване на транспортната дейност и по-специално като част от водният туристически транспорт. Авторът посочва, че круизът може да се определи като „*организирано туристическо пътуване с кораб (в повечето случаи нает от туроператор) при което: участниците в групата (обикновено любители на морски пътешествия и почивка „на*

---

<sup>2</sup> Holloway, J., The business of Tourism. Longman, New York, 1988, p. 108

<sup>3</sup> По данни на Световната туристическа организация

вода") остават в един и същ състав по време на цялото пътуване; отправният пункт (пристанище) съвпада с крайния или се извършва по схемата на сложния или кръговия рейс на кораба; маршрутът се избира от гледна точка на възможностите за спиране и престой в пристанищата за посещение на туристическите места, забележителности и изпълнение на комплексна туристическа програма; по време на пътуването основно място заема туристическата (или развлекателната) програма на борда или на брега.<sup>4</sup>

Подобен дефинитивен подход с акцент върху това, че круизът е организирано туристическо пътуване се поставя в изследване „Круизният туризъм в българския участък на река Дунав“. В него авторите посочват, че „Круизът е типично пакетно пътуване. Круизният кораб е като обособен курорт, който е планиран да отговори на нуждите на пасажерите. Цената на круиза включва транспорта от пристанище до пристанище, настаняването, храненето, развлечения и дейности на борда на кораба и на брега, както и пристанищните такси..... Някои оператори предлагат цялостни дестинационни пакети. Те включват някои или всички екскурзии на брега по време на круиза“<sup>5</sup>.

В онлайн достъпен английски речник круиза е дефиниран като „пътуване по море на лайнер за удоволствие, обичайно с престой на няколко пристанища“<sup>6</sup>. Акцентът в тази дефиниция е върху ваканционният характер на пътуването и характеризирането на кораба като мобилен курорт, който транспортира пасажери (гости) от място на място. Корабите се разглеждат не толкова като транспортно средство, отколкото като плаващи курорти.

Според изследователската позиция на група руски автори „круизът (от англ. cruise – морско пътешествие) е пътешествие (морско, речно) на пътнически плавателен съд с цел отдиш“<sup>7</sup> Съобразно възгледите на друга група изследователи „круиза се счита за отдиш на специален плавателен съд със задължително посещение на определени пристанища“<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> Нешков, М., Пътнически агенции и транспорт в туризма. Варна, 2007, с. 189

<sup>5</sup> Маринов, В., М. Асенова, В. Николова, Круизният туризъм в българския участък на река Дунав. София, 2014, с. 16

<sup>6</sup> <http://dictionary.reference.com/browse/cruise?s=t>

<sup>7</sup> Темны, Ю., Л. Темная, Экономика туризма. Москва, 2010, с. 179

<sup>8</sup> Грачева, О., Ю. Маркова, Л. Мишина, Ю. Мишунина. Организация туристического бизнеса: технология создания турпродукта. Москва, 2010, с. 123

По-обхватно виждане представя круиза като „*луксозна форма на пътуване, включваща all-inclusive ваканция на борда на круизен кораб за минимум 48 часа, съобразно специфичен маршрут по който круизния кораб посещава няколко пристанища и места*”<sup>9</sup>. Фокусът тук е върху комплексността и характера на предлагането.

Присъединявайки се към вече изразените мнения и от позицията на целта на настоящата разработка определяме *круизът като туристически продукт (организирано туристическо пътуване с обща цена), включващ в себе си пътуване по вода и пребиваване в плавателен съд (кораб) с акостиране на определени пристанища и разглеждане на забележителности в района. По правило в стойността на продукта се включва освен пътуването и пребиваването, също и обслужването на плавателния съд, храненето и анимационно-развлекателна програма.*

Пълнотата при характеризиране на круизът като организирано туристическо пътуване включва познания относно конкурентните му предимства пред останалите организирани туристически пътувания. Очертават се пет специфични отличителни черти на круизите, особено привлекателни за пътуващите<sup>10</sup>:

- Туристите имат възможност да посетят разнообразни места за кратък период от време без да е необходимо да използват различни видове транспорт.
- Круизният кораб е „самодостатъчен“, т.е. той е цялостна и комплексна система за осигуряване на пълноценна ваканция на борда.
- Туристическите кораби имат круизен директор и персонал, чиято основна функция е обслужване и забавление на туристите.
- На круизните кораби обичайно се предлага разнообразна и качествена храна сервирана в елегантен стил и изискана среда.
- Всички пасажери започват и завършват своята ваканция по едно и също време, което дава възможност за по-добра социализация на участниците.

Към така очертаните отличителни черти на круизът като привлекателна форма на организирано туристическо пътуване с обща цена, можем *да добавим*:

---

<sup>9</sup> Research Centre for Coastal Tourism, Cruise Tourism. From a broad perspective to a focus on Zeeland, 2012

<sup>10</sup> Маринов, С., Съвременни видове туризъм. Варна, 2011, с. 228-229

- Във веригата на задоволяване потребностите на туристите все повече се залага на безопасността и при круизите има възможност за повишена сигурност поради „изолацията“ на кораба.
- За разлика от другите обиколни (динамични) организирани туристически пътувания багажа се разопакова и опакова само веднъж, което е практическо удобство за пътуващите.

## ОСНОВНИ ЕМИТИВНИ И РЕЦЕПТИВНИ ПАЗАРИ НА КРУИЗНИ ПЪТУВАНИЯ

Не е изненадващо, че разглежданата концепция, градяща се на комплексен туристически продукт, бързо печели привърженици, като това е за сметка на редовните линии, които губят потребители. За период от десет години от 2003 г. до 2013 г. търсенето на круизи е нараснало от 12.02 милиона на 21.31 милиона пасажера (Таблица 1).

**Таблица 1.** Брой пасажери – по региони емитенти

(милиони)

| Регион          | 2003 г. | 2013 г. | Ръст 2013/2003 в процент |
|-----------------|---------|---------|--------------------------|
| Северна Америка | 8.23    | 11.82   | 43.6%                    |
| Европа          | 2.71    | 6.40    | 136.2%                   |
| Останалия свят  | 1.08    | 3.09    | 186.1%                   |
| Общо            | 12.02   | 21.31   | 77.3%                    |

Източник: Международна асоциация на круизните линии, [www.cruising.org](http://www.cruising.org) [09.08.2015]

Северна Америка е утвърденият емитивен пазар за круизи, въпреки по-значителният ръст в търсенето от останалите региони.

Данните сочат, че на европейския емитивен пазар пет страни осигуряват 83% от пасажерите. Това са Обединено кралство, Германия, Италия, Франция и Испания (Таблица 2). От всички 6.4 милиона круизни туристи от Европа, 6.1 милиона тръгват от Европейско пристанище. Предпочетени от останалата част са круизите в Карибите, Бахамите и САЩ/Канада. Европейски пристанища с най-значим брой

тръгващи круизи са Саунтхемптън, Барселона, Венеция. В рамките Европа, 72% от реализираните круизни легладенонощия са в Средиземноморието (35.7 милиона). Водещи начални пристанища са Барселона (Испания), Чивитавекия (Италия), Виена (Италия), и Пирея (Гърция), а сред водещите междинни точки са Марсилия, Неапол, Дубровник, Санторини, Корфу и Ливорно. В Северна Европа главни начални пристанища са Саутхемптън, Копенхаген и Хамбург, а междинни точки са Лисабон, Санкт Петербург, Талин, Стокхолм, Росток.

**Таблица 2.** Разпределение на страните емитенти на круизи в Европа през 2013 г.

| Страна             | Брой пасажери (милиони) | % от европейския емитивен пазар |
|--------------------|-------------------------|---------------------------------|
| Обединено Кралство | 1.73                    | 27                              |
| Германия           | 1.69                    | 26                              |
| Италия             | 0.87                    | 16                              |
| Франция            | 0.51                    | 8                               |
| Испания            | 0.48                    | 8                               |
| Швейцария          | 0.15                    | 2                               |
| Норвегия           | 0.14                    | 2                               |
| Австрия            | 0.13                    | 2                               |
| Нидерландия        | 0.12                    | 2                               |

Източник: Съставена по данни на Международната асоциация на круизните линии, [www.cruising.org](http://www.cruising.org) и на статистически портал, [www.statista.com/statistics/287114/cruise-passenger-share-by-source-country/](http://www.statista.com/statistics/287114/cruise-passenger-share-by-source-country/) [09.08.2015]

В Европа също така популярност имат и речните круизи. Традиционната им продължителност е между 5 и 7 дни. Корабите са по-малки от морските по размер, но предлагат значителен комфорт. Круизи се организират по Дунав, Рейн, Сена, а също и Волга и Нева.

Ръстът на круизния пазар стимулира и бум в изграждането на круизни кораби. Всеки ден няколко хиляди кораба осъществяват круизи в световните океани. От много малки до такива имащи на борда плуven басейн, джакузи, казино, барове, магазини, кино, спа и уелнес

центрове, фитнес и сауна и редица атракции. *Развлекателната програма* на борда е един от най-привлекателните елементи на този тип организирани туристически пътувания.

С напредъка в корабните технологии се създава възможност да бъдат изградени плавателни съдове с различни размери. Поради нарасналото търсене, оптимален размер печалба се реализира при по-големите кораби и тенденцията в края на XX-ти век е на създаване такива с тонаж 50-70 хиляди тона, а в последствие и 100 хиляди тона с възможности да поемат 2600 пасажери.

В същото време пазара не само нараства, но и се специализира. Своят сегмент потребители имат, както големите, така и малките круизни кораби (Таблица 3). За много малки се приемат кораби с капацитет под 200 пасажера, малки от 200 до 500, средни – от 500 до 1200, големи 1200 – 2000, и мега – над 2000.

**Таблица 3.** Сравнителни предимства на малките и големи круизни кораби

| <b>Големи круизни кораби</b>                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Малки круизни кораби</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повече удобства и възможности за забавления;</li> <li>• Изглеждат атрактивно и впечатляващо;</li> <li>• Възможност да обслужва разнообразни типове пасажери;</li> <li>• Стабилни са във водата;</li> <li>• По-лесно настаняват групи.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предлагат по-интимна атмосфера;</li> <li>• Могат да плават и в по-малки водни пространства;</li> <li>• По-лесно маневриране и акостиране; улеснено слизване и качване от пътниците;</li> <li>• Пътниците опознават по-добре кораба и останалите пътуващи.</li> </ul> |

Обект на внимание в литературата през последните години са измененията в дистрибуционната верига при организирани туристически пътувания. Туроператорите и транспортните компании се стремят да намалят дистрибуционните си разходи като използват Интернет вместо традиционен туристически агент. Тези промени не са само в резултат на широкото навлизане на електронната дистрибуция, но и от появата на един нов пазарен сегмент е-потребители, които купуват почти всичко, включително и пътувания по интернет.



Характерно за круизните пътувания обаче е, че туристическите агенти са ключови за тях. Интернет и мобилните устройства се наложиха при начина на пазаруване, но 70% от покупките и планирането на круизи се осъществява посредством туристически агент.

Характеризирането на круизът като организирано туристическо пътуване с обща цена, освен от страна на търсенето (региони и страни емитенти) , предполага в своята обхватност разглеждането му и от страна предлагането. Карибският басейн традиционно е най- развитата за круизен туризъм дестинация за пасажери най-вече от Северна Америка.

**Таблица 4.** Териториално разпределение на круизните пътувания  
(брой легладенонощия)

| Регион                             | 2003 г. | 2013 г. | 2013/2003 |
|------------------------------------|---------|---------|-----------|
| Карибски басейн                    | 35.1    | 48.1    | 37.0%     |
| Останалата част от Северна Америка | 14.4    | 15.0    | - 4.4 %   |
| Общо Северна Америка               | 49.5    | 63.1    | 27.4%     |
| Северна Европа                     | 4.5     | 13.9    | 209.0%    |
| Средиземноморие                    | 13.7    | 35.7    | 160.6%    |
| Общо Европа                        | 18.2    | 49.6    | 172.5%    |
| Останалия свят                     | 67.7    | 112.7   | 296.4%    |
| Общо                               | 73.0    | 134.5   | 84.2%     |

Източник: Международна асоциация на круизните линии, [www.cruising.org](http://www.cruising.org) [09.08.2015]

Видно от таблица 4 е, че за десетгодишния период реализираните легладенонощия при круизи в Карибският басейн регистрират ръст от 37%. Към 2013 г. общият брой на круизни легладенонощия в Европа, надвишава този в Северна Америка, което се дължи предимно на интереса към Средиземноморието. В същото време ръстът на легладенонощията в Останалия свят е значителен, като водещи са: Австралия (27%), Бразилия (24%), Китай (23%) .

## ИКОНОМИЧЕСКИ ИЗМЕРЕНИЯ НА КРУИЗНИТЕ ПЪТУВАНИЯ

Круизната индустрия в света генерира приходи от 39,6 милиарда долара през 2013 г.<sup>11</sup> Средният приход от круизния турист е 1728 долара, но разходите за един пасажер също са високи, поради което размера на печалба е 185 долара (Таблица 5).

По данни на Международната асоциация за круизните линии (Cruise Line International Association - CLIA) в този тип пътувания през 2014 г. са участвали 114.78 милиона души - пасажери и екипаж. Те са направили преки разходи (за круизната индустрия, посещаваните дестинации и мястото на постоянното си местожителство) в размер на 52.31 милиарда долара. Тези техни разходи генерират общ икономически ефект в размер на 117.15 милиарда долара. Производството на този продукт ангажира 891 009 работещи, които получават общо 38.47 милиарда като доходи.

**Таблица 5.** Икономически показатели относно круизната индустрия 2013 г.

| Показател                                          | Стойност               |
|----------------------------------------------------|------------------------|
| Директни туристически разходи                      | 52.31 милиарда долара  |
| Общ икономически принос (пряк, косвен и индуциран) | 117.15 милиарда долара |
| Доход на заетите                                   | 38.47 милиарда долара  |
| Брой заети лица                                    | 891 009                |
| Брой пасажери и екипаж                             | 114.87 милиона         |
| Приход от пасажер в света                          | 1,728 долара           |
| Брой на круизните пасажери от Европа               | 6,57 милиона           |
| Брой круизни пасажери от Северна Америка           | 14,19 милиона          |

Източник: Международна асоциация на круизните линии, [www.cruising.org](http://www.cruising.org) [09.08.2015]

Директните разходи на круизните туристи за 2013 г. са в размер на 52.31 милиона долара, които генерират допълнителен принос към световната икономика (Таблица 6). Тези разходи осигуряват 417.979

<sup>11</sup> <http://www.statista.com/topics/1004/cruise-industry/>

млн. работни места, които получават 16.47 млн. долара като доходи за заетите, в това число екипаж и наземно заети.

Регионалното разпределение на тези показатели показва, че най-голям дял както по отношение на заетостта, така и доходите имат САЩ и Европа.

**Таблица 6.** Директен икономически ефект от круизния сектор по региони 2013 г.

| Показател<br>Регион                | Туристически разходи      |              | Доходи                    |              | Заетост                |              |
|------------------------------------|---------------------------|--------------|---------------------------|--------------|------------------------|--------------|
|                                    | Абс. размер (млн. долара) | Отн. дял (%) | Абс. размер (млн. долара) | Отн. дял (%) | Абс. брой заети (млн.) | Отн. дял (%) |
| САЩ                                | 20.10                     | 38.5         | 6.63                      | 40.2         | 147.898                | 35.4         |
| Останалата част от Северна Америка | 4.73                      | 9.0          | 1.08                      | 6.6          | 51.188                 | 21.2         |
| Европа (EU+3)                      | 21.20                     | 40.5         | 6.60                      | 40.1         | 164.804                | 39.5         |
| Австралия                          | 1.72                      | 3.3          | 0.56                      | 3.4          | 8.378                  | 2.0          |
| Останалата част от Света           | 4.56                      | 8.7          | 1.60                      | 9.7          | 45.711                 | 10.9         |
| Общо:                              | 52.31                     | 100          | 16.47                     | 100          | 417.979                | 100          |

Източник: Международна асоциация на круизните линии, [www.cruising.org](http://www.cruising.org) [09.08.2015].

*Забележка:* Европа +3 включва 27-те страни членки на Европейския съюз, както и Исландия, Норвегия и Швейцария. Най-голямата круизна компания е Royall Caribbean, с приходи за 2014 г. в размер на 8,07 милиона долара. Пазарът на туристически круизи се държи от три големи корпорации: Carnival Corporation & Plc; Royal Caribbean Ltd. и Star Cruises, които по данни на Световната туристическа организация притежават над 80% от предлагането на корабна леглова база, като обхващат всички сегменти на този пазар и управляват съвременна флотилия. Като четвърта сила се очертава италианската компания MSC

с дял от приблизително 6% от пазара. Пазарът на круизи се характеризира със силна консолидация и дори структура доближаваща се до олигопол<sup>12</sup>.

Паралелно с това нарастват бариерите за навлизане в този бизнес основно свързани с: високата комплексност на управленския процес; необходимостта от висок размер финансиране (круизните кораби са между 300 и 500 милиона долара); познания и опит. С ръста на бизнеса, пазарът се разделя на три сегмента: „луксозен“ (Seabourn, Cristal, Cunard, Regency Seven-Seas, Silversea), „премиум“ (Princess, Holland America, Celebrity), „стандартен“ (Carnival, Royal Caribbean, Costa, Norwegian). Най-бързо нарастващ е „стандартен“, следван от „премиум“. В последните години се появява и сегмент „изгоден“.

Специализацията по отношение на маршрути и видове кораби откроява два най-големи сегмента: круизи за семейства с деца и тематични круизи – голф, различни образователни теми, тестване на вино, кино и т.н. Основната тематична дейност заема централно място не само на борда, но и в посещаваните дестинации. Друг вид специализирани круизи са културните круизи, при които специалисти в различни области изнасят лекции на път за местата, които ще бъдат видени, както и бизнес конгреси и инсентив турове, при които се наема кораба.

Круизните компании все по-активно промотират и позиционират техния бранд, за да имат възможността потребителите да разпознават техния продукт. Това допълнително дава възможност на потребителите да правят сравнение на цените и по-лесно да вземат решение. С нарастването на круизния пазар необходимостта от брандинг става все по-необходима. Предизвикателство пред круизните компании е да бъдат привлекателни за различни пазари, различни националности на един плавателен съд и това да бъде икономически ефективно. Компаниите се насочват към диференциация на предлагането по цени, бранд и тип круиз. Най-голямата круизна компания Carnival Cruise Line предлага четири различни бранда, а Disney Corporation е чудесен пример за нишов маркетинг. От 1998 г. те предлагат круизи за семейства с престой в Disneyworld във Флорида. Круизните компании

---

<sup>12</sup> Международна асоциация на круизните линии, [www.cruising.org](http://www.cruising.org) [19.07.2015]

използват продуктовата диференциация чрез предлагане на нови онбоард забавления и услуги за да отговорят на все по изтънченият круизен пазар.

Специализация по отношение продължителност на круизното пътуване откроява два основни вида: дълготрайни и краткотрайни криузи. За краткотрайни се приемат такива с продължителност до една седмица, а тези над седмица се считат за дълготрайни. Различията в профила на круизният турист предприемащ двата вида круизи са систематизирани в таблица 7.

**Таблица 7.** Сравнителна характеристики на туристите, предприемащи краткотрайни и дълготрайни круизи

| <b>Краткотрайни круизи<br/>предприемат:</b>                                           | <b>Дълготрайни круизи<br/>предприемат:</b>          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Сравнително по-млади туристи                                                          | Сравнително по-възрастни<br>туристи                 |
| Тези, които за пръв път са на<br>круиз                                                | Такива, които имат вече опит в<br>пътуване на круиз |
| С относително по-ниски доходи<br>от тези предприемащи<br>дълготрайни круизи           | С относително по-високи доходи                      |
| Обичайно хора с по-ниско<br>образование от тези<br>предприемащи дълготрайни<br>круизи | Обичайно хора с по-високо<br>образование            |
| Работещи на пълно работно<br>време                                                    | Самонаети или в пенсионери                          |
| Имащи интерес предимно към<br>масови дестинации                                       | С интереси към екзотични<br>дестинации              |

Източник: Съставена по Jones R., Motivations to Cruise: An Itinerary and Cruise Experience Study//*Journal of Hospitality and Tourism management*, 18/2011

Въпреки разнообразното предлагане и разширяващият се круизен пазар изследванията върху круизните туристи определят следните средни параметри от профила на круизният турист: възраст

49 години, семеен, зает на пълно работно време, с висше образование и годишен доход от 114 000 долара<sup>13</sup>.

Способността да се поддържат разгледаните по-горе нива на ръст е резултат от сериозни инвестиции от страна на круизните туроператори в иновации и постоянно подобрене. Всяка година нови кораби предлагат този туристически продукт, включвайки иновативни дейности, улеснения и атракции.

По данни на Международната асоциация за круизни линии през 2014 г. са функционирали 278 океански и 133 речни круизни кораби. От тях 6 океански и 12 речни започват да плават през текущата година. Измерител на круизните кораби са броят легла, брой кабини и брутен тонаж.

В Европа за периода от 2014 - 2017 г. е планирано изграждането на 24 нови круизни кораба на обща стойност 12.103 млн. евро, от които 12 италиански (4.394 млн. евро), 8 немски (5.341 млн. евро), 2 френски (1.594 млн. евро) и 2 финландски (774 млн. евро)<sup>14</sup>.

**Таблица 8.** Планирани нови круизни кораби и техния капацитет за 2015-2016 г.

| Круизна компания/ Кораб               | Брой пасажери |
|---------------------------------------|---------------|
| Royall Caribbean (Oasis III)          | 5400          |
| NCL (Norwegian Escape)                | 4200          |
| Royall Caribbean (unnamed)            | 4180          |
| Royall Caribbean (Anthem of the Seas) | 4100          |
| Carnival (Vista)                      | 4000          |
| P&O Cruises (P&O Britannia)           | 3611          |
| Princess (Regal Princess)             | 3600          |
| AIDA cruises (unnamed)                | 3250          |
| AIDA cruises (Prima)                  | 3250          |
| Holland America (unnamed)             | 2660          |
| Tui cruises (Main Schiff 4)           | 2500          |
| Clive palmer (Titanic II)             | 1680          |

<sup>13</sup> Международна асоциация на круизните линии, [www.cruising.org](http://www.cruising.org) [19.07.2015]

<sup>14</sup> <http://www.statista.com/statistics/387873/number-of-planned-new-ships-cruise-sector-in-europe-by-country/>

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| Viking Ocean Criuses (Viking Star) | 928 |
| Viking Ocean Criuses (unnamed)     | 928 |
| Viking Ocean Criuses (unnamed)     | 928 |
| Compagnie du Ponant (unnamed)      | 264 |
| Seabourn Cruise Lina (unnamed)     | 225 |
| Pearl Seas Cruises (Pearl Mist)    | 210 |

Източник: Статистически портал Statista.com;  
<http://www.statista.com/statistics/243857/new-cruise-ships-by-capacity/> [01.08.2015]

**Таблица 9.** Най-големи круизни кораби в света, според брутното им тегло

| Кораб                    | Компания         | Година на производ-ство | Тегло (хиляди тона) |
|--------------------------|------------------|-------------------------|---------------------|
| Allure of the Seas       | Royal Caribbean  | 2010                    | 225.28              |
| Oasis of the Seas        | Royal Caribbean  | 2009                    | 225.28              |
| Quantum of the Seas      | Royal Caribbean  | 2014                    | 167.80              |
| Freedom of the Seas      | Royal Caribbean  | 2006                    | 154.41              |
| Liberty of the Seas      | Royal Caribbean  | 2007                    | 154.41              |
| Independence of the Seas | Royal Caribbean  | 2008                    | 154.41              |
| Queen Mary 2             | Cunard Line      | 2004                    | 148.53              |
| Norwegian Breakaway      | NCL              | 2013                    | 146.6               |
| Norwegian Getaway        | NCL              | 2014                    | 146.6               |
| Royal Princess           | Princess Cruises | 2013                    | 142.23              |
| Regal Princess           | Princess Cruises | 2014                    | 142.23              |
| MSC Divine               | MSC Cruises      | 2012                    | 139.40              |
| MSC Preziosa             | MSC Cruises      | 2013                    | 139,07              |
| Navigator of the Seas    | Royal Caribbean  | 2002                    | 138.28              |
| Mariner of the Seas      | Royal Caribbean  | 2003                    | 138.28              |
| MSC Splendida            | MSC Cruises      | 2009                    | 138.94              |

|                        |                      |      |        |
|------------------------|----------------------|------|--------|
| MSC Fantasia           | MSC Cruises          | 2008 | 137.94 |
| Explorer of the Seas   | Royal Caribbean      | 2000 | 137.31 |
| Voyager of the Seas    | Royal Caribbean      | 1999 | 137.28 |
| Adventures of the Seas | Royal Caribbean      | 2001 | 137.28 |
| Disney Fantasy         | Disney Cruise Line   | 2012 | 129.75 |
| Disney Dream           | Disney Cruise Line   | 2011 | 129.69 |
| Carnival               | Carnival Cruise Line | 2012 | 128.50 |
| Carnival               | Carnival Cruise Line | 2009 | 128.25 |
| Carnival               | Carnival Cruise Line | 2011 | 128.05 |

Източник: <http://www.statista.com/statistics/264515/ranking-of-the-cruise-ships-worldwide-by-gross-tonnage/> [14.07.2015]

Съществува един дискуссионен въпрос относно тенденцията в изграждането на големи кораби и той е свързан с устойчивото развитие на туризма. Дискуссионен е въпроса дали са оправдани икономическите ползи от натоварването на за един малък остров при акостирането на брега му на кораб с голям капацитет пасажери, които искат да направят обиколка на него.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Така направеният опит за разглеждане и интерпретиране на базови теоретико-методологични постановки за същността на круизите, както и икономическо оценяване на развитието им, представлява основание за формулиране на следните *по-важни изводи*:

*Първо*, пътуването по вода има нов смисъл и се възприема като най-привлекателната форма на организирано туристическо пътуване, синоним на първокласна почивка. Това е почивка при която имаме съчетание на отдих върху движещ се, разполагащ с удобства и развлечения курорт и наситена екскурзионна програма в известни/интересни туристически дестинации на суша.

*Второ*, круизните пътувания в световен мащаб регистрират устойчиви темпове на развитие, за което свидетелстват показателите на международната статистика. Представените данни за броя легладенонощия открояват два водещи региона в териториалното



разпределение: Северна Америка (Карибският басейн) и Европа (Средиземноморието).

*Трето*, установено бе, че пазарът на круизи има някои специфики: 1) това е пазар на който предлагането създава търсене; 2) пазар който нараства, но и се специализира; 3) пазар, който е силно консолидиран.

## **ЛИТЕРАТУРА**

Holloway, J., The business of Tourism. Longman, New York, 1988

Research Centre for Coastal Tourism, Cruise Tourism. From a broad perspective to a focus on Zeeland. New Zealand, 2012

Грачева, О., Ю. Маркова, Л. Мишина, Ю. Мишунина. Организация туристическия бизнес: технология создания турпродукта. Москва, 2010

Маринов, В., М. Асенова, В. Николова. Круизният туризъм в българския участък на река Дунав. София, 2014

Маринов, С., Съвременни видове туризъм. Варна, 2011

Международната асоциация на круизните линии, [www.cruising.org](http://www.cruising.org)

Световната туристическа организация, <http://www2.unwto.org/>

Темны, Ю., Л. Темная. Экономика туризма. Москва, 2010

ОЦЕНКА НА ФИНАНСОВОТО СЪСТОЯНИЕ НА БЪЛГАРСКИ ПУБЛИЧНИ  
ДРУЖЕСТВА ЧРЕЗ МОДЕЛ ПОЗНАНСКИ ПО ДАННИ ОТ ПЕРИОДА 2007-  
2013 Г.

FINANCIAL POSITION OF THE BULGARIAN PUBLIC COMPANIES FOR THE  
PERIOD 2007-2013. MODEL POZNAN

---

Атанас Делев  
Atanas Delev

**Abstract:** *The article presents an analysis of the financial position of the Bulgarian non-financial public companies. The data used are for the period 2007-2013. The bankruptcy prediction models are characterized by a high degree of accuracy of the forecasts, but also with a certain amount of error. Net return on assets and quick ratio are analyzed. The share of financially distressed enterprises increased during the period. Policy management of the companies should be carried out. Main reasons for the financial difficulties are deteriorating economic conditions, inadequate preparation and untimely actions of companies.*

**Key words:** *Bankruptcy, Net return on assets, Quick ratio, Non-financial companies*

#### ВЪВЕЖДАЩИ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ БЕЛЕЖКИ

В условията, в които функционират предприятията, голяма част от разнообразните форми на проявление на разполагаемите ресурси и източниците на тези ресурси се изменят често, като с промените в стойностите си оказват влияние върху финансовото състояние на предприятието.

Финансовото състояние е отражение на средствата, с които разполага предприятието, източниците на тези средства, ликвидността, платежоспособността, способността за бързо приспособяване към промени, способността му за генериране на печалба, движението на паричните потоци и др. Финансовото състояние се определя към момента на неговата оценка. То се променя с измененията във факторите, които характеризират това състояние.

Според Валерий Банк, Сергей Банк и Анна Тараскина<sup>1</sup> финансовото състояние е икономическа категория, отразяваща състоянието на капитала в процеса на обръщение и способността на предприятието да финансира дейността си.

Според М. Гълъбов<sup>2</sup> финансовото състояние на предприятието зависи от контролираните от него имуществени и капиталови ресурси, както и от финансовата, имуществена и капиталова структура, включително от платежоспособността, ликвидността и от способността му да се приспособява към променяща се среда.

Валерий Банк, Сергей Банк и Анна Тараскина<sup>3</sup> смятат, че анализът на финансовото състояние дава възможност да се определи мястото на изследваното предприятие на пазара, както и да бъде направена оценка на икономическата ситуация в страната или в отделни региони.

В. Касърова<sup>4</sup> посочва, че финансовото състояние е по-широко понятие от финансовата устойчивост, като финансовата устойчивост се явява една от основните характеристики на финансовото състояние.

Според В. Касърова<sup>5</sup> финансовата устойчивост характеризира способността на предприятието успешно да изпълнява функциите си в променяща се среда, като конкретизира, че това е икономическа категория<sup>6</sup>, която характеризира система от икономически отношения, при които се наблюдава осигурена платежоспособност, оптимално съотношение на паричните потоци, независимост на привличения капитал и достатъчност на финансовите резултати за развитие и задоволяване на интересите на всички засегнати лица (Касърова 2010).

---

<sup>1</sup> Банк, В. Р., Банк, С. В., & Тараскина, А. В. (2006). Финансовый анализ: учеб. пособие. М.: ТК Велби, Проспект, с. 10. ISBN 5-482-00022-2

<sup>2</sup> Гълъбов, М. (2007). Показатели и модели за анализ на финансовото състояние на фирмата, Научни трудове на УНСС, 2007(2), с. 208, Достъпен към 10.05.2015 г. на: [http://research.unwe.bg/uploads/ResearchPapers/Research%20Papers\\_vol2\\_2007\\_No6\\_M%20Gulabov.pdf](http://research.unwe.bg/uploads/ResearchPapers/Research%20Papers_vol2_2007_No6_M%20Gulabov.pdf)

<sup>3</sup> Банк, В. Р., Банк, С. В., & Тараскина, А. В. (2006). Финансовый анализ: учеб. пособие. М.: ТК Велби, Проспект, с. 9. ISBN 5-482-00022-2

<sup>4</sup> Касърова, В. (2010). Модели и показатели за анализ на финансовата устойчивост на компанията, Working Paper, Научен електронен архив на НБУ, (Unpublished), с. 6, Достъпен към 10.05.2015 г. на: [http://eprints.nbu.bg/637/1/FU\\_1\\_FINAL.pdf](http://eprints.nbu.bg/637/1/FU_1_FINAL.pdf)

<sup>5</sup> Касърова, В. (2010). Модели и показатели за анализ на финансовата устойчивост на компанията, Working Paper, Научен електронен архив на НБУ, (Unpublished), с. 2, Достъпен към 10.05.2015 г. на: [http://eprints.nbu.bg/637/1/FU\\_1\\_FINAL.pdf](http://eprints.nbu.bg/637/1/FU_1_FINAL.pdf)

<sup>6</sup> Касърова, В. (2010). Модели и показатели за анализ на финансовата устойчивост на компанията, Working Paper, Научен електронен архив на НБУ, (Unpublished), с. 5, Достъпен към 10.05.2015 г. на: [http://eprints.nbu.bg/637/1/FU\\_1\\_FINAL.pdf](http://eprints.nbu.bg/637/1/FU_1_FINAL.pdf)

Според А. Ж. Есембекова<sup>7</sup> финансовата стабилност в тесен смисъл е оптимално съотношение между различните видове контролирани финансови ресурси и начина на тяхното използване. Според М. А. Тимербулатова<sup>8</sup> финансовата стабилност е сложно понятие, върху която влияят множество фактори.

Анализът на финансовото състояние изисква да бъдат изчислени и анализирани стойности и показатели от финансовите отчети на предприятието, както и да бъде разгледана тяхната динамика.

За пълен анализ на финансовото състояние на предприятия се използва традиционният анализ. Той дава ясна представа за състоянието на компанията, като разкрива ценна информация за слабости, които може да се проявят. Основно предимство на традиционния анализ е, че той изследва от всички страни предприятието и предоставя ясна картина за състоянието му.

В последните години все по-често се използват модели за прогнозиране и оценка на финансовото състояние. Те се състоят от няколко фактора, които имат различни значения при предприятия в добро финансово състояние и при финансово затруднени предприятия. Често отделните коефициенти са обвързани в линейна функция. Предимство на моделите за прогнозиране на банкрут е, че при тях е необходима по-малко информация за предприятието, а това предполага и по-бързо установяване на състоянието му. Тези модели се характеризират с висока степен на точност на прогнозите, но и с определен размер на грешката.

Моделите за оценка на вероятността от настъпване на сериозни финансови затруднения са обект на сериозен интерес вече няколко десетилетия. Моделът на Едуард Олتمان (Altman 1968) дава тласък на развитието на изследванията в тази и на широкото им използване. Създаден е за оценка на вероятността от настъпване на банкрут в предприятия, осъществяващи дейност в САЩ, като за извеждането му са подбрани тридесет и три финансово стабилни компании и тридесет и три предприятия, които са претърпели банкрут през последните двадесет години преди започване на изследването. Съществуват

---

<sup>7</sup> Есембекова, А. Ж. (2012). Финансовая безопасность—основа финансовой устойчивости, Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.) - Челябинск: Два комсомольца, 2012. - С., с. 81-83

<sup>8</sup> Тимербулатова, М. А. (2014). ПОНЯТИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЁ ОБЕСПЕЧЕНИЯ, научно-практической Интернет – конференции „Проблемы межкультурной коммуникации: история и современность“, Достъпен към 10.05.2015 г. на: <http://www.konf2014.afurqi.ru/stat/timerbulatova.pdf>

модели, които са създадени за оценка на риска от настъпване на банкрут в предприятия, осъществяващи дейност в Бразилия (Altman, Baidya and Ribeiro Dias 1979; Sanvicente and Minardi 1998; Scarpel and Milioni 2002; Guimarães and Moreira 2008), Канада (Altman and Lavalley 1980), Гърция (Grammatikos and Gloubos 1984), Италия (Altman, Marco and Varetto 1994), Русия (Давыдова и Беликов 1999), Китай (Altman, Zhang and Yen 2007), Украйна (Гриценко, Боярко и Губар 2009) и др.

Модел Познански<sup>9</sup> е обект на интерес в настоящето изследване. Създаден е от Мирослав Хамрол, Бартоломей Чайка, Мачией Пиехоцки, за да изследва вероятността от настъпване на сериозни финансови трудности в компаниите, осъществяващи дейността си на територията на Полша. Моделът е представен през 2004 г. Състои се от четири фактора. Може да бъде представен по следния начин<sup>10</sup>:

$$FD = 3,562 \times X1 + 1,588 \times X2 + 4,288 \times X3 + 6,719 \times X4 - 2,368$$

където: X1 е отношение между нетната печалба и сумата на активите;

X2 е отношение между намалената сума на текущите активи със стойността на материалните запаси и текущите задължения;

X3 е отношение между постоянния капитал и сумата на активите;

X4 е отношение между печалбата или загубата от продажба и приходите от продажби.

Стойности на показателя FD, които са по-ниски от нула ( $FD < 0$ ), показват, че възможността, предприятието да изпитва сериозни финансови затруднения, е висока. При стойности на FD, които са равни на нула ( $FD = 0$ ), възможността, предприятието да е финансово затруднено, не може да се дефинира точно. При стойности на FD, които по-големи от нула ( $FD > 0$ ), възможността, предприятието да се намира в несъстоятелност, е ниска. Адекватността на модела се оценява на 93,26% за производствени предприятия, на 92,46% за предприятия,

---

<sup>9</sup> Hamrol, M., Czajka, B., & Piechocki, M. (2004). Analiza dyskryminacyjna. Przegląd Organizacji, (4), pp. 34 – 38

<sup>10</sup> Bombiak, E. (2010). Modele dyskryminacyjne jako metoda oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, (Nr86), pp. 141 – 152

осъществяващи дейност в областта на търговията и на 95,73% за предприятия от сектора на услугите.

Ограниченията на настоящето изследване са свързани с броя на компаниите и обхванатия период. Изследвани са шестдесет български нефинансови публични дружества, избрани при случаен подбор за периода 2007-2013 г.

## ОЦЕНКА НА ФИНАНСОВОТО СЪСТОЯНИЕ НА БЪЛГАРСКИ ПУБЛИЧНИ ДРУЖЕСТВА

В първата част на тази точка от изследването е направен анализ на резултатите, получени по модел Познански. Във втора част на точката е изследвана нетната рентабилност на активите. В трета част на тази точка е разгледан коефициента за бърза ликвидност за шестдесет дружества.

*Анализ на стойностите, получени по модел Познански, за избраните предприятия*

Резултатите за оценка на финансовото състояние по модел Познански са представени в Таблица 1.

**Таблица 1.** Резултати от модел Познански

| Компания   | 2013    | 2012    | 2011    | 2010    | 2009    | 2008    | 2007    |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>K1</b>  | 1,78532 | 1,80739 | 2,58653 | 1,82582 | 0,76912 | 0,09447 | 1,45341 |
| <b>K2</b>  | 1,08769 | 1,31896 | 1,5425  | 1,59507 | 1,21355 | 0,79302 | 1,06752 |
| <b>K3</b>  | 3,48567 | 4,8721  | 12,1382 | 6,04926 | 15,5649 | 2,00268 | 12,95   |
| <b>K4</b>  | 5,96364 | 2,69712 | 3,32844 | 4,63892 | 4,20131 | 5,59177 | 11,3141 |
| <b>K5</b>  | 0,865   | 0,8211  | 1,2218  | 1,68798 | 1,14696 | 1,57974 | 2,0068  |
| <b>K6</b>  | 4,63946 | 3,2948  | 13,1785 | 26,6052 | 6,65139 | 17,9414 | 18,7406 |
| <b>K7</b>  | 6,19097 | 6,13936 | 4,62015 | 5,64096 | 3,84934 | 3,45561 | 8,24563 |
| <b>K8</b>  | 2,77399 | 2,16973 | -0,6071 | -2,6481 | -2,9898 | -4,4172 | -1,4054 |
| <b>K9</b>  | -1,7529 | -3,3265 | -2,6629 | -2,995  | -1,0459 | -1,335  | -0,9876 |
| <b>K10</b> | -0,1089 | 3,48924 | 4,96497 | 5,15389 | 4,30727 | 6,94513 | 6,2856  |
| <b>K11</b> | -43,651 | -9,0106 | -47,547 | -87,926 | -38,605 | -8,1153 | -64,343 |
| <b>K12</b> | 1,61365 | 4,715   | 3,79129 | 5,4725  | -7,7387 | 14,2154 | 24,7887 |
| <b>K13</b> | 13,9009 | 13,1357 | 9,1959  | 10,0152 | 9,581   | 6,60708 | 3,87198 |
| <b>K14</b> | 6,44739 | 3,74767 | 3,80309 | 4,07985 | 3,53551 | 2,96823 | 3,37826 |

|            |         |         |         |         |         |         |         |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>K15</b> | 1,3484  | 0,92297 | 3,18342 | 2,80755 | 2,99621 | 3,05749 | 5,05417 |
| <b>K16</b> | -11,752 | -20,049 | -45,32  | -2,1553 | -45,731 | -19,879 | -13,854 |
| <b>K17</b> | 1,5926  | 4,85013 | 2,30401 | -2,1787 | -3,0945 | 2,46731 | 2,08454 |
| <b>K18</b> | 5,15107 | 4,85013 | 3,08453 | 2,92723 | 1,99258 | 2,1284  | 2,30129 |
| <b>K19</b> | 0,63074 | 0,57187 | 0,61878 | 1,11691 | 1,57261 | 2,31184 | 3,3141  |
| <b>K20</b> | 1,18369 | -25,33  | -30,061 | -12,175 | -0,9964 | -1,9177 | -0,1252 |
| <b>K21</b> | -0,3632 | -0,156  | 0,72516 | 0,96325 | 1,50798 | 2,00965 | 1,85406 |
| <b>K22</b> | -7,4623 | 1,47727 | 3,24135 | 2,41591 | 3,10117 | 3,24557 | 3,39959 |
| <b>K23</b> | 0,53308 | 0,83207 | 0,20709 | -0,8    | -0,091  | 1,54221 | 1,03625 |
| <b>K24</b> | 14,7415 | 1,86135 | 3,43433 | 1,80386 | 1,53551 | 7,17466 | 7,80129 |
| <b>K25</b> | 3,85791 | 6,34296 | 5,93709 | 5,87329 | 5,29068 | 2,37448 | 3,56239 |
| <b>K26</b> | 2,33243 | 2,32039 | 2,46733 | 5,17632 | 6,95069 | 12,1955 | 13,0205 |
| <b>K27</b> | 3,89389 | 1,55468 | 1,81233 | 3,16358 | 0,75022 | 0,52766 | 0,31219 |
| <b>K28</b> | 16,361  | 5,15021 | 7,24335 | 3,57533 | 3,81876 | -2,9209 | 0,63837 |
| <b>K29</b> | 7,4558  | 8,29004 | 6,83689 | 5,05541 | 3,52268 | 4,01561 | 2,89129 |
| <b>K30</b> | -0,7111 | 1,20404 | -1,2339 | -0,4785 | 0,54133 | 5,50015 | 7,70331 |
| <b>K31</b> | 2,3701  | 2,0217  | 1,58965 | 1,4451  | 2,10311 | 2,57005 | 2,67321 |
| <b>K32</b> | 3,89682 | 3,8136  | 3,52195 | 3,02412 | 2,71304 | 2,7737  | 1,97683 |
| <b>K33</b> | 4,61779 | 2,40365 | 2,98259 | 3,68662 | 4,71586 | 5,60576 | 5,19575 |
| <b>K34</b> | -9539,5 | -1386,3 | 0,03219 | -10,624 | 20,0006 | 28,2983 | 9,04021 |
| <b>K35</b> | 1,93881 | 1,93625 | 2,02051 | 2,99074 | 3,28218 | 2,55709 | 4,06241 |
| <b>K36</b> | 5,18784 | 8,54276 | 4,3942  | 3,86569 | 2,59516 | 2,16953 | 2,34147 |
| <b>K37</b> | 11,0426 | 12,5933 | 10,2449 | 7,66649 | 5,21199 | 5,82475 | 5,54021 |
| <b>K38</b> | 12,0545 | 2,40982 | -8,894  | 4,50145 | 6,2954  | 1,91193 | 5,76615 |
| <b>K39</b> | 35,3775 | 44,4171 | 12,9235 | 14,7539 | 10,8835 | 3,55378 | 2,43781 |
| <b>K40</b> | 7,35275 | 3,80766 | 88,8389 | 91,4667 | 32,084  | 30,4524 | 22,604  |
| <b>K41</b> | -1,8247 | 6,80112 | 6,8784  | 3,83122 | 4,44166 | 0,46057 | 6,63885 |
| <b>K42</b> | 1,47195 | -1,6314 | -14,198 | -16,267 | -0,1092 | -0,0058 | -0,5019 |
| <b>K43</b> | 1,00052 | -2,4865 | -9,3073 | 0,66455 | -5,86   | 8,38011 | 0,94526 |
| <b>K44</b> | 4,33019 | 3,89834 | 3,72281 | 4,38307 | 4,05993 | 3,96353 | 5,03206 |
| <b>K45</b> | 3,25754 | 5,206   | 3,97574 | 3,90027 | 5,40505 | 4,44737 | 5,70002 |
| <b>K46</b> | 1,18157 | 0,92804 | 1,22273 | 2,51068 | 2,1582  | 1,76632 | 1,90093 |
| <b>K47</b> | 2,18972 | 2,32413 | 1,87428 | 2,38163 | 1,28727 | 2,37561 | 3,74884 |
| <b>K48</b> | 19,4016 | 3,00902 | 7,07913 | 46,6466 | 58,2017 | 53,424  | 102,324 |
| <b>K49</b> | 2,71879 | 1,71335 | 2,27304 | 2,73207 | 1,82787 | 3,69323 | 6,71928 |
| <b>K50</b> | 0,23483 | -2,6506 | -1,0541 | 1,92894 | 4,51513 | 7,59742 | 5,37771 |
| <b>K51</b> | 2,41135 | 2,42153 | 2,28652 | 2,25896 | 1,88459 | 1,48588 | 1,89572 |
| <b>K52</b> | 0,61841 | -0,2203 | 0,36317 | 0,69725 | -0,8454 | 0,63459 | 2,45481 |

|            |         |         |         |         |         |         |         |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>K53</b> | 12,0214 | 11,6089 | 8,96496 | 7,65142 | 6,10663 | 9,76388 | 13,3868 |
| <b>K54</b> | 9,2043  | 6,23763 | 5,07318 | 8,96708 | 4,6776  | 3,6937  | 5,95532 |
| <b>K55</b> | 6,2688  | 5,40639 | 3,83825 | 3,3488  | 3,72553 | 3,64206 | 2,90076 |
| <b>K56</b> | 1,91235 | 5,30892 | 3,51141 | 3,85107 | 5,17962 | 1,59662 | 2,6287  |
| <b>K57</b> | 4,85379 | 5,48752 | 4,54418 | 5,4563  | 3,93337 | 4,35735 | 5,13987 |
| <b>K58</b> | 11,346  | 6,70248 | 8,38575 | 4,94247 | 8,152   | 13,0013 | 9,94969 |
| <b>K59</b> | -5,4571 | -14,68  | -20,789 | 2,64026 | 2,64026 | 4,41784 | 1,73976 |
| <b>K60</b> | -2,1114 | 0,17546 | -0,4976 | -0,025  | -1,0663 | -2,706  | -15,777 |

Източник: собствено проучване, направено на базата на годишни финансови отчети

При преглед на стойностите, получени по модел Познански се забелязва, че за 2013, 2012 и 2010 г. четиридесет и девет предприятия (81,7%) са класифицирани като финансово стабилни, а единадесет компании (18,3%) са класифицирани като финансово затруднени.

Данните, получени по модел Познански за 2011 и 2009 г., показват, че четиридесет и осем публични дружества (80%) са класифицирани като финансово стабилни, а дванадесет предприятия (20%) попадат в групата на финансово затруднените.

В хода на анализа на стойностите, получени по модел Познански, се установява, че за 2008 г. петдесет и две дружества (86,7%) попадат в зоната на финансово стабилните предприятия, а осем компании (13,3%) се очаква да изпитват сериозни финансови затруднения.

За 2007 г. са налице петдесет и три случая на финансово стабилни компании (88,3 %) и седем случая (11,7%) на затруднени компании. Установява се увеличение на броя на компаниите, които биват класифицирани като затруднени при сравнение между 2007 и 2013 г.

При оценката на прогнозираното финансовото състояние се забелязва, че голяма част от компаниите са финансово стабилни и се очаква да бъдат такива през следващите две години. Делът на предприятията, характеризиращи се с влошено финансово състояние, се е увеличил при сравнение между 2007 г. и 2013 г. Настъпилата криза се е отразила върху състоянието на публичните дружества.



**Фигура 1.** Процент на компаниите, класифицирани като финансово стабилни и процент на публичните дружества с прогноза затруднена компания



Източник: собствени изчисления от годишните финансови отчети на предприятията

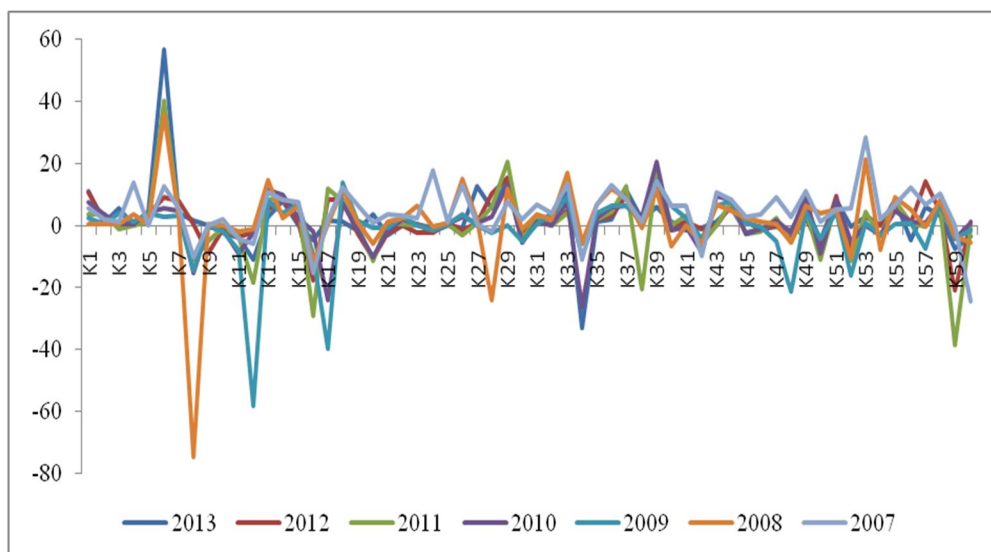
При анализа на финансовото състояние на избраните компании е подходящо да се направи анализ на определени финансови съотношения, участващи в модел Познански. Това са X1 и X2, които отразяват рентабилността и ликвидността на предприятията.

#### *Анализ на нетна рентабилност на база активи*

В модел Познански X1 представлява нетната рентабилност на активите. За целите на предстоящия анализ отношението между нетната печалба и сумата на активите е умножено по сто, за да бъде представено в процент.

На фиг. 2 са показани стойностите на нетната рентабилност на активите.

**Фигура 2.** Абсолютни стойности на нетна рентабилност на база активи за шестдесет български публични дружества през изследвания период



Източник: собствени изчисления, направени на базата на годишни финансови отчети

В хода на анализа се установява, че с отрицателни стойности на нетната рентабилност на активите за 2013 г. и за 2012 г. са двадесет компании или 33,33 % от изследваните нефинансови предприятия. С отрицателни стойности на нетната рентабилност на активите за 2011 г., 2010 г. и 2009 г. са двадесет и две предприятия или 36,67 % от изследваните фирми. За 2008 г. отрицателни значения на нетната рентабилност на активите имат шестнадесет дружества или 26,67 % от предприятията, а за 2007 г. с отрицателни стойности на показателя се характеризират осем компании или 13,33 % от разглежданите юридически лица.

При анализ на получените резултати се забелязва висок относителен дял на предприятията с отрицателни стойности на нетната рентабилност на активите. Подобно явление е твърде притеснително, доколкото отрицателната стойност на рентабилността показва относителното тегло на декапитализация на компанията. При сравнение на относителния дял на публичните дружества с отрицателни стойности на рентабилността на активите през 2007 г. и 2008 г. виждаме увеличение от два пъти. Ситуацията с рязкото нарастване на

относителния дял на компаниите с такива характеристики се наблюдава и при сравнение на 2008 г. и 2009 г., като увеличението възлиза на десет процентни пункта или при сравнение на относителните дялове от 2009 г. и 2007 г. се наблюдава увеличение с 23,3 пункта. През 2009 г., 2010 г. и 2011 г. повече от една трета от всички изследвани компании са с отрицателни стойности на нетната рентабилност на активите. През 2012 г. и 2013 г. относителният дял на предприятията с тези характеристики възлиза на 33,33 % или всяко трето предприятие е разходвало повече средства от реализираните приходи. Компаниите следва да имат положителни финансови резултати, за да функционират нормално. При анализа се забелязва още, че има предприятия с отрицателни стойности на нетната рентабилност на активите през всяка една от изследваните години и техният дял не е никак малък. От друга страна е притеснително малък делът на предприятията с положителни стойности на нетната рентабилност на активите през всяка от изследваните години. Може да се заключи, че е налице сериозен проблем.

Данните показват, че за 2013 г., за 2010 г. и за 2009 г. със стойности на нетната рентабилност на активите между 0 и 1,0 са девет компании или петнадесет процента от изследваните дружества. За 2012 г. и за 2011 г. значения на нетната рентабилност на активите между 0 и 1,0 се наблюдават при десет предприятия или при 16,67 % от компаниите. Стойности на нетната рентабилност на активите между 0 и 1,0 за 2008 г. имат дванадесет фирми или двадесет процента от изследваните юридически лица, а за 2007 г. броят на компаниите със значения на показателя между 0 и 1,0 възлиза на пет или 8,33 % от всички предприятия.

При преглед на стойностите на дружествата с нетна рентабилност на активите между 0 и 1,0 процента се забелязва, че те представляват доста висок дял. При сравнение на 2007 г. и 2008 г. се забелязва повишаване на относителния дял на тези предприятия с 11,67 процентни пункта. Рязкото покачване на процента на тези предприятия е тревожно, доколкото величината на рентабилността на активите е твърде ниска. Подобна възвръщаемост в по-продължителен период трудно ще позволи на предприятието да продължи да бъде конкурентно, тъй като в настоящите условия е необходимо да се използват нови машини и съоръжения, както и все по-качествени материали за създаването на нови продукти. Собствениците желаят по-висока норма на възвръщаемост на средствата, които са вложили и

заели. При голям дял на заетите средства ниската възвръщаемост не е особено благоприятна. Някои от инвеститорите, търсещи предимно висока доходност, биха се пренасочили към други проекти. Подобна възвръщаемост може да бъде получена и при депозит в банка. Като се има предвид факта, че повечето банки предлагат индивидуално договаряне на условията по депозитната схема над определен размер на вложените средства, може да се твърди, че възвръщаемост от един или по-малко от един процент е недостатъчна, за да задържи интереса на инвеститорите за достатъчно дълъг период.

Резултатите показват, че за 2013 г. и за 2007 г. със стойности на нетната рентабилност на активите между 1,0 и 5,0 са шестнадесет компании или 26,67 % от изследваните нефинансови предприятия, а за 2012 г. стойности на показателя между 1,0 и 5,0 имат петнадесет предприятия или двадесет и пет процента от изследваните компании. Стойности на нетната рентабилност на активите между 1,0 и 5,0 за 2011 г. се наблюдават при тринадесет дружества или 21,67 % от изследваните юридически лица, а за 2010 г. броят на компаниите със стойности на показателя между 1,0 и 5,0 възлиза на четиринадесет или относителният им дял е 23,33 % от всички предприятия. За 2009 г. стойности на нетната рентабилност на активите между 1,0 и 5,0 имат осемнадесет предприятия или тридесет процента от изследваните дружества, а за 2008 г. със значения на показателя между 1,0 и 5,0 са дванадесет компании или двадесет процента от всички дружества.

При рентабилност на активите между един и пет процента може да се твърди, че е налице незадоволеност на интересите на инвеститорите, доколкото те очакват по-висока доходност. Най-високият относителен дял на предприятията, попадащи в тази група, се наблюдава през 2009 г., когато той възлиза на тридесет процента от изследваните компании, а най-нисък е през 2008 г., когато той представлява двадесет процента. Така наблюдаваме разлика между най-високата и най-ниската стойност на относителния дял на предприятията със стойности на нетната рентабилност на активите между един и пет процента, възлизаща на десет процентни пункта. Интересно е сравнението на относителните дялове на предприятията с такива характеристики за 2013 г. и за 2007 г., което показва относителен дял на предприятията, попадащи в групата и за двете години от 26,67 %.

В процеса на анализ се забелязва, че със стойности на нетната рентабилност на активите над 5,0 и под 10,0 за 2013 г. и за 2009 г. са

девет компании или петнадесет процента от изследваните дружества. Стойности на нетната рентабилност на активите над 5,0 и под 10,0 за 2012 г. и за 2011 г. се наблюдават при десет предприятия или при 16,67 % от изследваните компании. Значения на нетната рентабилност на активите над 5,0 и под 10,0 за 2010 г. и за 2008 г. имат единадесет предприятия или 18,33 % от разглежданите юридически лица, докато за 2007 г. със стойности на показателя над 5,0 и под 10,0 са седемнадесет дружества или 28,33 % от разглежданите предприятия.

При норма на възвръщаемост между пет и десет процента може да се приеме, че в условия на криза предприятието до определена степен успява да задоволи инвеститорите, въпреки че едва ли всеки един от тях би се задоволил с точно такава възвръщаемост. Налице е намаление на относителния дял на предприятията, попадащи в тази група, с десет процентни пункта при сравнение на стойностите за 2007 г. и за 2008 г. При сравнение на относителния дял на тази група дружества за 2008 г. и 2009 г. се наблюдава намаление с 3,33 процентни пункта. При анализ на относителните дялове на компаниите с нетна рентабилност на активите между пет и десет процента за 2013 г. и 2007 г. се забелязва намаление с 13,33 процентни пункта, което е твърде много, като се има предвид, че относителният дял за 2013 г. на тази група компании възлиза на петнадесет процента.

В хода на анализа се забелязва, че за 2013 г. със стойности на нетната рентабилност на активите над 10,0 са шест предприятия или десет процента от изследваните компании. За 2012 г. и за 2011 г. стойности на нетната рентабилност на активите над 10,0 имат пет компании или 8,33 % от всички дружества. Със значения на нетната рентабилност на активите над 10,0 за 2010 г. са четири фирми или 6,67 % от изследваните юридически лица. Стойности на нетната рентабилност на активите над 10,0 за 2009 г. се наблюдават при две компании или при 3,33 % от разглежданите предприятия, докато за 2008 г. броят на дружествата със значения на показателя над 10,0 възлиза на девет или на петнадесет процента от изследваните предприятия. За 2007 г. със стойности на нетната рентабилност на активите над 10,0 се характеризират четиринадесет компании или 23,33 % от всички дружества.

При анализ на получените резултати се забелязва, че относителният дял на предприятията със стойности на нетната рентабилност на активите над десет процента през 2007 г. възлиза на 23,33 %, а през 2008 г. делът на компаниите с посочените

характеристики е петнадесет процента или е налице намаление с 8,33 процентни пункта. През 2009 г. относителният дял на предприятията, попадащи в групата, е само 3,33 %, което е твърде тревожен факт, тъй като само две от изследваните шестдесет дружества успява да реализира нетна възвръщаемост на активите над десет процента. При сравнение на относителните дялове от 2007 г. и 2009 г. се забелязва намаление с двадесет процентни пункта. Това красноречиво показва ситуацията, пред която са изправени българските публични дружества, както и нивото на тяхната подготовка за подобни кризисни ситуации. След 2009 г. е налице плавно покачване на дела на компаниите, попадащи в тази група, като през 2013 г. относителния им дял достига десет процента.

Българските публични дружества изпитват сериозни затруднения при реализирането на печалба, като една част от тях дори са на загуба. Влошената икономическа среда в съчетание с недостатъчната подготовка, а от там и ненавременните действия на компаниите, води до сериозни финансови трудности пред предприятията. За определени компании трудностите при управлението на предприятията може да бъдат определени като „танталови мъки“<sup>11</sup>. Компаниите следва да вземат необходимите мерки за по-добра подготовка, за разработване на система за противодействие на непредвидени ситуации.

#### *Анализ на коефициент за бърза ликвидност*

Резултатите относно стойностите на коефициент за бърза ликвидност са представени в Фиг. 3.

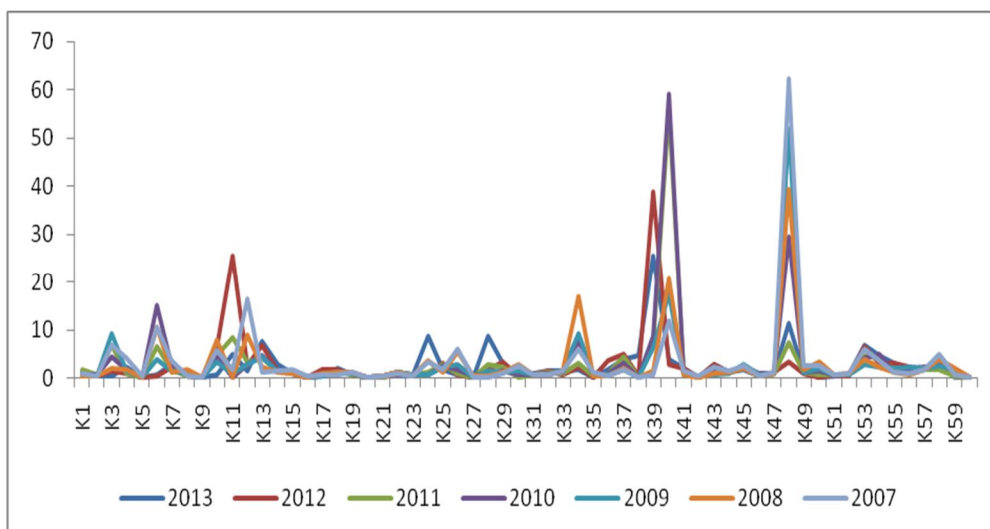
При анализ на получените резултати се забелязва, че с благоприятните стойности на коефициента за бърза ликвидност между 0,65 и 1 за 2013 г. и за 2010 г. са пет компании или 8,33 % от изследваните нефинансови предприятия, а за 2012 г., за 2011 г. и за 2008 г. стойности на показателя между 0,65 и 1 се наблюдават при осем дружества или 13,33 % от всички изследвани компании. Стойности на коефициента за бърза ликвидност между 0,65 и 1 за 2009 г. наблюдаваме при дванадесет предприятия или при двадесет процента от изследваните публични дружества. Със стойности на коефициента за

---

<sup>11</sup> Танталови мъки, според древногръцката митология, са сериозни страдания по близка, но постоянно изместваща се в пространството, непосредствено преди да бъде достигната, цел (Бел. на автора)

бърза ликвидност между 0,65 и 1 за 2007 г. са десет компании или 16,67 % от обхванатите предприятия.

**Фигура 3.** Абсолютни стойности на коефициента за бърза ликвидност за шестдесет български публични дружества през изследвания период



Източник: собствени изчисления от годишните финансови отчети на предприятията

Предприятията с благоприятни стойности на коефициента за бърза ликвидност през разглежданите периоди представляват между 8,33 % и 20 % от всички изследвани български публични дружества. При сравнение на стойностите на коефициента за бърза ликвидност за 2007 г. и за 2013 г. се забелязва намаление от 8,33 процентни пункта.

В хода на анализа се забелязва, че със стойности на коефициента за бърза ликвидност между 0,1 и 0,65 за 2013 г. са двадесет и едно дружества или тридесет и пет процента от изследваните нефинансови предприятия. За 2012 г. са налице деветнадесет компании или 31,67 % от изследваните нефинансови предприятия със стойности на показателя между 0,1 и 0,65. За 2011 г., за 2010 г. и за 2007 г. при петнадесет компании или при двадесет и пет процента от изследваните нефинансови предприятия се наблюдават стойности на коефициента за бърза ликвидност между 0,1 и 0,65. Стойности на коефициента за бърза ликвидност между 0,1 и 0,65 за

2009 г. и за 2008 г. притежават четиринадесет компании или 23,33 % от всички предприятия.

Предприятията с по-ниски от благоприятните стойности на коефициента за бърза ликвидност, т.е. тези, които имат стойности между 0,1 и 0,65, през разглежданите периоди представляват между 23,33 % и 35 % от всички компании или разлика, възлизаща на 11,67 процентни пункта. Като се има предвид, че в тази група попадат предприятия, за които се очаква да възникнат проблеми с ликвидността от гледна точка на коефициента за бърза ликвидност, може да отбележим като тревожен факта, че през 2012 г. и 2013 г. се увеличава делът им.

Със стойности на коефициента за бърза ликвидност под 0,1 е една компания или 1,67 % от изследваните нефинансови предприятия за 2013 г., за 2012 г. и за 2007 г. Стойности на показателя под 0,1 за 2011 г. и за 2010 г. имат три дружества или пет процента от всички предприятия. Със стойности на коефициента за бърза ликвидност под 0,1 за 2009 г. са две предприятия или 3,33 % от всички случаи. За 2008 г. стойности на показателя под 0,1 притежават четири компании или 6,67 % от нефинансовите предприятия.

Стойности на коефициента за бърза ликвидност под 0,1 са силно тревожни от гледна точка на осигуряването на необходимата ликвидност. Подобни предприятия често изпитват проблеми при погасяване на текущите си задължения. Относителният дял на компаниите, попадащи в тази група, през 2007 г. е 1,67 %, а през 2008 г. се повишава спрямо предходния период с пет процентни пункта и достига 6,67 % от изследваните предприятия. След това се наблюдават по-слаби колебания и през 2012 г. и 2013 г. относителният дял на публичните дружества със стойности на коефициента за бърза ликвидност под 0,1 представлява 1,67 % от дружествата, колкото е и през 2007 г.

В хода на анализа става ясно, че със стойности на коефициента за бърза ликвидност над 1,0 и под 2,0 за 2013 г. са тринадесет компании или 21,67 % от нефинансовите предприятия, а за 2012 г. стойности на коефициента над 1,0 и под 2,0 имат единадесет дружества или 18,33 % от всички предприятия. За 2011 г. при седемнадесет компании или при 28,33 % от всички случаи се наблюдават стойности на коефициента за бърза ликвидност над 1,0 и под 2,0. Със стойности на показателя над 1,0 и под 2,0 за 2010 г. са деветнадесет компании или 31,67 % от всички дружества. Стойности на коефициента за бърза



ликвидност над 1,0 и под 2,0 за 2009 г. и за 2007 г. притежават петнадесет предприятия или двадесет и пет процента от всички разглеждани юридически лица. За 2008 г. със стойности на показателя над 1,0 и под 2,0 са осемнадесет компании или тридесет процента от всички предприятия.

Данните показват, че дружествата със стойности на коефициента за бърза ликвидност между 1,0 и 2,0 представляват между 18,33 % и 31,67 % от всички компании или разлика от тринадесет процентни пункта. В тази група попадат предприятия, които имат по-висока степен на ликвидност от благоприятните стойности. Въпреки че финансовия мениджмънт е осигурил необходимите средства за погасяване на текущите задължения, трябва да се обърне внимание на ефективността от тяхното използване.

Данните показват, че със стойности на коефициента за бърза ликвидност над 2,0 за 2013 г. са двадесет предприятия или 33,33 % от изследваните компании, а през 2012 г. броят на компаниите с посочените стойности на показателя е с една повече, т.е. те са двадесет и едно предприятия или тридесет и пет процента от изследваните дружества. Стойности над 2,0 на коефициента за бърза ликвидност за 2011 г. и за 2009 г. имат седемнадесет компании или 28,33 % от всички предприятия. За 2010 г. стойности на показателя над 2,0 се наблюдават при осемнадесет дружества или при тридесет процента от изследваните предприятия. За 2008 г. броят на случаите със стойности на коефициента за бърза ликвидност над 2,0 възлиза на шестнадесет компании или 26,67 % от разглежданите предприятия. Стойности на коефициента за бърза ликвидност над 2,0 за 2007 г. имат деветнадесет предприятия или 31,67 % от изследваните юридически лица.

При преглед на резултатите се забелязва, че относителният дял на предприятията със стойности на коефициента за бърза ликвидност над 2,0 е между 26,67 % и 35 % от всички дружества, включени в изследването. Разликата между относителните дялове на компаниите, попадащи в тази група, през 2007 г. и през 2013 г. възлиза на 1,67 процентни пункта. Данните показват, че голяма част от предприятията имат стойности на коефициента за бърза ликвидност над благоприятните, като по този начин задържат повече ресурси от необходимите за погасяване на текущи задължения и продължаване на нормална дейност.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В хода на анализа се установи, че една част от българските публични дружества са финансово затруднени. Това се дължи на влошената икономическа среда, недостатъчната подготовка, а от там и ненавременните действия на компаниите. Анализът на рентабилността на база активи показва, че голяма част от компаниите изпитват затруднения при реализиране на достатъчен размер на финансовия резултат. При изследване на стойностите на коефициента за бърза ликвидност се забелязва, че само малка част от компаниите се характеризират с благоприятно ниво на ликвидност. Публичните дружества следва да вземат необходимите мерки за по-добра подготовка, за разработване на система за противодействие на непредвидени ситуации.

## ЛИТЕРАТУРА

Altman, E. I. & Zhang, L. & Yen, J. (2007). Corporate Financial Distress Diagnosis in China. New York University, Salomon Center Working Paper, pp. 1 – 30, Достъпен на: <http://people.stern.nyu.edu/ealtman/WP-China.pdf>

Altman, E. I., Baidya, T. K., & Dias, L. M. R. (1979). Previsão de problemas financeiros em empresas. Revista de administração de empresas, Rio de Janeiro, 19(1), p. 17-28

Altman, E. I., Marco, G., & Varetto, F. (1994). Corporate distress diagnosis: Comparisons using linear discriminant analysis and neural networks (the Italian experience). Journal of banking & finance, 18(3), p. 505-529

Altman, E., & Lavalley, M. (1980). UN MODÈLE DISCRIMINANT DE PRÉDICTION DES FAILLITES AU CANADA. FINANCE, ASAC, p. 74-81

Bombiak, E. (2010). Modele dyskryminacyjne jako metoda oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, (Nr86), p. 141 – 152

Grammatikos, T. & Gloubos, G. (1984). Predicting bankruptcy of industrial firms in Greece. Spoudai, The University of Piraeus Journal of Economics, Business, Statistics and Operations Research, p. 421 - 443

Guimarães, A., & Moreira, T. B. S. (2008). Previsão de Insolvência: Um Modelo Baseado em Índices Contábeis com Utilização da Análise Discriminante (Insolvency Predictor: A Model Based on Account Index with

Application of Discriminant Analysis). R. Econ. Contemp, Rio de Janeiro, 12(1), p. 151-178

Hamrol, M., Czajka, B., & Piechocki, M. (2004). Analiza dyskryminacyjna, Przegląd Organizacji, (4), pp. 34 – 38

Sanvicente, A. Z., & Minardi, A. M. A. F. (1998). Identificação de indicadores contábeis significativos para a previsão de concordata de empresas. Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais, Working Paper, p. 1 – 12. Достъпен към 10.05.2015 г. на:

<http://www.cyta.com.ar/elearn/tc/marterial/altaman5.pdf>

Scarpel, R. A., & Milioni, A. Z. (2002). Utilização conjunta de modelagem econométrica e otimização em decisões de concessão de crédito. Pesquisa Operacional, 22(1), p. 61-72

Банк, В. Р., Банк, С. В., & Тараскина, А. В. (2006). Финансовый анализ: учеб. пособие. М.: ТК Велби, Проспект, с. 9 -10. ISBN 5-482-00022-2

Гриценко, Л. Л., Боярко, І. М., Губар, А. А. (2009). Дискримінантна модель діагностики банкрутства малих підприємств, МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ, АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ, 5(95), с. 256 – 262

Гълъбов, М. (2007). Показатели и модели за анализ на финансовото състояние на фирмата, Научни трудове на УНСС, 2007(2), с. 208, Достъпен към 10.05.2015 г. на:

[http://research.unwe.bg/uploads/ResearchPapers/Research%20Papers\\_vol2\\_2007\\_No6\\_M%20Gulabov.pdf](http://research.unwe.bg/uploads/ResearchPapers/Research%20Papers_vol2_2007_No6_M%20Gulabov.pdf)

Давыдова, Г. В., & Беликов, А. Ю. (1999). Методика количественной оценки риска банкротства предприятий. Управление риском, N3, с. 13-20

Есембекова, А. Ж. (2012). Финансовая безопасность—основа финансовой устойчивости, Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.) - Челябинск: Два комсомольца, 2012. - С., с. 81-83

Касьрова, В. (2010). Модели и показатели за анализ на финансовата устойчивост на компанията, Working Paper, Научен електронен архив на НБУ, (Unpublished), с. 6, Достъпен към 10.05.2015 г. на: [http://eprints.nbu.bg/637/1/FU\\_1\\_FINAL.pdf](http://eprints.nbu.bg/637/1/FU_1_FINAL.pdf)

Тимербулатова, М. А. (2014). ПОНЯТИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЁ ОБЕСПЕЧЕНИЯ, научно-практической Интернет – конференции „Проблемы межкультурной коммуникации: история и современность“, Достъпен към 10.05.2015 г. на: <http://www.konf2014.afurji.ru/stat/timerbulatova.pdf>

ОПРЕДЕЛЯНЕ НА РИСКОВИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ТЪРГОВСКИТЕ  
ПРЕДПРИЯТИЯ – ВАЖЕН КОМПОНЕНТ НА ТЪРГОВСКАТА ПОЛИТИКА ПРИ  
ПРОДАЖБА С ОТЛОЖЕНО ПЛАЩАНЕ

DETERMINATION OF THE RISK CHARACTERISTICS OF COMMERCIAL  
ENTERPRISES - AN IMPORTANT COMPONENT OF TRADE POLICY AT THE  
SALE WITH DEFERRED PAYMENT

---

Любомира Тодорова  
Lyubomira Todorova

**Abstract:** *In times of economic crisis, companies are turning to commercial credit in order to accelerate the sales of finished products and stimulate the production process. This form of credit to economic agents provides quick access to fresh financial resources for Bulgarian enterprises. The main reason for this choice is the striving to increase their competitiveness. Conditions that support its implementation are determined by the size of the crediting company, the opportunities for customers to use commodity credit, sales volume, the presence of old products and the need for expansion of market positions of a creditor. All of this requires the development of rules and principles on which to implement the goods and services. They are an important component of the trade policy of businesses that would correspond to modern economic realities.*

**Key words:** *trade; trade credit; trade policy; furniture sector*

## ВЪВЕДЕНИЕ

В условията на икономическа криза предприятията се насочват към търговския кредит с цел да ускорят пласмента на готовата продукция и стимулират производствения процес. Тази форма на кредитиране на икономическите агенти осигурява бърз достъп до свеж финансов ресурс за българските предприятия. Основен мотив за нейния избор се счита стремежа към повишаване на тяхната конкурентоспособност. Условията, които подпомагат въвеждането ѝ са детерминирани от големината на кредитиращото предприятие, възможностите на клиентите да ползват стоков кредит, обема на продажбите, наличието на залежала продукция и необходимостта от разширяването на пазарните позиции на предприятието-кредитор. Всичко това налага разработването на правила и принципи, на чиято

основа да се реализират произведените стоки и услуги. Те са важен компонент от търговската политика на стопанските субекти, кореспондираща на съвременната икономическа действителност.

**Целта** на настоящата разработка е въз основа на теоретични и емпирични изследвания да се систематизират предприятията според риска на тяхната дебиторска и кредиторска задлъжнялост. Тази цел може да се постигне чрез решаването на следните **задачи**:

- проучване на теоретичните възгледи относно изграждането на търговска политика при пласмент с отложено плащане;
- изследване на продажбите на търговските предприятия от мебелния сектор в България;
- определяне рисковите характеристики на стопанските субекти, чрез използването на утвърдени иконометрични модели.

**Обект** на изследване са търговските предприятия от мебелния сектор на Република България<sup>1</sup>. **Предметът** акцентира върху определянето на рисковите характеристики на анализирания стопански субекти.

## ОБХВАТ НА ТЪРГОВСКАТА ПОЛИТИКА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ДЕБИТОРСКАТА ЗАДЛЪЖНЯЛОСТ

Постигането на висока ефективност при реализацията на произвежданите стоки и услуги зависи от изготвянето на адекватна търговска политика при извършването на продажби с отложено плащане. Според В. Адамов тя е основен елемент от механизма за управление на оборотния актив на всяко предприятие<sup>2</sup>. Нейното провеждане определя мястото на компанията на пазара и отношението на нейните собственици към потенциалните дебитори<sup>3</sup>. Според Н. Соколова основната цел на кредитната политика на всяко предприятие е да минимизира риска при управлението на своите краткотрайни активи<sup>4</sup>. Това означава повишаване на ефективността на инвестициите

---

<sup>1</sup> Поради фрагментарния характер на мебелния сектор, включващ около 2800 предприятия разположени на територията на цялата страна, изследването е фокусирано върху водещите търговци извършващи дейност в Северна централна и Североизточна България.

<sup>2</sup> Адамов, В., Т. Димитрова, Р. Лилова. Финанси. В. Търново, Абагар, 2012, с. 232

<sup>3</sup> Берзон, Н., Л. А. Тюгай, Т. В. Теплова. Финансовы менеджмент. Москва 2010 г., с. 226

<sup>4</sup> Соколова, Н. А. Анализ и управление на дебиторской задолженностью в условиях финансового кризиса. Бухгалтерский отчет, 2009 г., с. 59

в дебиторска задлъжнялост, а оттук стремеж към запазване на съществуващите клиенти. Е. Райков счита, че възприетата от предприятието търговска политика с отложено плащане следва да ревизира възникналия „допълнителен кредитен риск“ чрез конкретизиране на параметрите и условията по сделката, анализ на кредитоспособността на търговеца и извеждане на способности за събиране на вземанията<sup>5</sup>. И. Стойчев я разглежда като взаимозависимост между нагласите на мениджмънта на предприятието към употребата на кредити. Според него провежданата от търговеца кредитна политика зависи от конкурентите и финансовите му възможности<sup>6</sup>. М. Колева допълва изведените мнения и отбелязва, че решаващо при определяне на кредитната политика на предприятието е преценката дали допълнителната печалба от кредитирането ще превиши възникналите разходи<sup>7</sup>.

Вследствие на казаното дотук можем да направим извод, че кредитната политика на предприятията е съвкупност от действия насочени към извършването на подбор на клиенти при осъществяване пласмента на стоки и услуги при условие на отложено плащане. Тя преминава през: планиране на продажбите на кредит, анализ на резултатите; мониторинг на вземанията и оценка на дебиторската задлъжнялост. Основна ѝ цел е управление на последствията от предоставянето на търговски кредити. Като такива се считат формирането на дебиторската задлъжнялост на стопанските субекти. Вниманието на търговците-кредитори трябва да се фокусира върху размера на вземанията и сроковете за тяхното инкасиране. Те трябва да избягват високите нива на дебиторска задлъжнялост и да поддържат в оптимални граници нейната стойност. Тези действия биха намалили разходите за осигуряване на външно финансиране на предприятието-кредитор. Управлението на дебиторската задлъжнялост е свързано и с решаване на редица задачи, сред които могат да се откроят<sup>8</sup>:

- избор на пласментна политика, която да гарантира регулярни парични постъпления;
- поддържане на приемливо ниво на дебиторска задлъжнялост;

---

<sup>5</sup> Райков, Е., Ръководство по управление на оборотния капитал. София, УНСС, 2013, с. 127

<sup>6</sup> Стойчев, И., Ценова политика. Нов български университет, София, с. 231-332

<sup>7</sup> <http://info.fmi.shu-bg.net/skin/pfiles/57.pdf>, посетено на 25.05.2015г.

<sup>8</sup> Илийчовски, Св. Търговско кредитиране. Свищов, 2008, с. 70

- изграждане на система за лоялни клиенти, базираща се на търговски отстъпки;
- своевременно инкасиране на вземанията и минимизиране размера на просрочените задължения;
- калкулиране на разходите по управление на дебиторската задлъжнялост.

Нейното управление, обрращаемост и рисковете, които поражда са критериите, по които се оценява ефективността на кредитната политика на всяка компания. Адекватното ѝ провеждане налага разработване на система от техники за оптимизация на вземанията, анализ кредитоспособността на контрагентите, тяхната оценка и класификация съобразно рисковите им характеристики, определяне на методи по инкасиране на просрочени задължения и възможности за тяхното рефинансиране чрез секюритизацията им<sup>9</sup>. Изборът на конкретна търговска политика при пласмент с отложено плащане зависи от редица фактори. Такива са пазарната конюнктура на националното стопанство; състоянието на сектора, в който оперира конкретното предприятие; етапът от развитието на конкретния стопански субект; производствените възможности и способността за тяхното разширяване вследствие предоставяне на търговски кредити; финансовите възможности на компанията; взаимоотношенията между мениджърите на предприятието и нагласата на неговите собственици към нивото на риска, който са склонни да поемат. Всичко това оказва влияние върху решенията на предприятията за избор на конкретна стратегия на кредитна политика. Като ключови параметри на нейното провеждане се считат оценка на дебиторите; анализ на дебиторската задлъжнялост; платежната дисциплина на контрагентите. Прилаганата от предприятията търговска политика по продажба с отложено плащане преминава през няколко етапа, представени на фигура 1.

**Първият етап** е свързан с прогнозиране на продажбите, които предприятието може да предостави на своите контрагенти при условие на отложено плащане. Те се определят на база оптималния размер на дебиторска задлъжнялост, който продавачът може да „поддържа“. За тази цел мениджърският екип следва да изчисли величината и периода на инкасиране на възникналите вземания, като вземе под внимание и възможността от просрочване на задълженията от страна на нелоялни клиенти.

---

<sup>9</sup> В разработката автора възприема понятията кредитна политика, търговска политика с отложено плащане и управление на дебиторската задлъжнялост като синоними.

**Фигура 1.** Етапи при прилагане на търговска политика с отложено плащане



Източник: собствено проучване

Основен момент при **вторит етап** е избора на търговска политика при продажба с отложено плащане. Тя трябва да е насочена към повишаване реализацията на продукцията и минимизиране на рисковете с възможността от несъбираемост на вземанията. През този етап от управлението на дебиторската задлъжнялост следва да се отчитат спецификите на пазара, на който функционира конкретния клиент, неговата кредитоспособност, платежна дисциплина, лоялност, кредитна история, наличие на обезпечение. След извършване на анализ предприятието взема решение за търговско кредитиране на контрагента чрез продажба с отложено плащане.

**Третият етап** е свързан с мониторинг на вземанията. Важна роля при управлението на дебиторската задлъжнялост играе регулярното извършване на мониторинг по отношение навременното погасяване на задълженията от страна на клиентите. Тази дейност включва изграждането на електронна система за проследяване на входящите плащания и закъсненията. От друга страна тя е насочена към периодична актуализация на състоянието по дебитната сметка на предприятието, като в случай на необходимост се предприемат корекции по отношение политиката на стоково кредитиране на клиенти.



Значима част от този етап е и определянето на методи за инкасиране на вземанията. Тук се определят способите, които мениджърският екип би използвал, за да смекчи възможностите от неизплащане на задълженията от страна на контрагентите си. Предприятието може само да събере просрочените вземания, като разходите за това са изцяло за негова сметка. Друга възможност, в случай на забавяне на плащанията, е задълженията да бъдат инкасирани по съдебен път или чрез помощта на външни агенции.

**Четвъртият етап** е опорен момент в цялостното управление на търговската политика при продажба с отложено плащане и последиците, които тя поражда – формирането на дебиторска задлъжнялост. Целта тук е да се определи доколко икономически ефективна за предприятието е продажбата на продукция на кредит, съпоставена с реализацията ѝ при стандартните условия. Също така е необходимо да се оцени възможността за продажба на задълженията на финансовите пазари.

Въз основа на първи и втори етап от представения алгоритъм се взима решение за отпускането на търговски кредит, чието ефективно управление налага мониторинг и оценка на бъдещите вземания. Търговската политика, при продажба с отложено плащане, преследва следните цели:

- увеличение на продажбите;
- диверсификация на риска;
- повишаване на конкурентоспособността на предприятието;
- изграждане на делова репутация на предприятието на пазара.

Реализацията им е възможна, чрез изграждането на търговски отдели, в чиято структура влизат отговорниците по продажбите, финансиста, юристи и маркетингови специалисти. Тяхната основна задача е съставянето и изпълнението на кредитната политика на предприятието за предстоящата бюджетна година или актуализацията на нейните параметри в съответствие с промените в пазарната конюнктура. При изготвянето ѝ се отчита финансовото състояние на предприятието и особеностите на неговите клиенти. Всичко това предопределя вида кредитна политика, която може да бъде<sup>10</sup>:

---

<sup>10</sup> Илиичовски, Св. Търговско кредитиране. Свищов, 2008, с. 70-72

- **консервативна** – налага високи кредитни стандарти, за оценка на кредитополучателите, с цел минимизиране на риска за предприятието-доставчик. Резултатите от нейното провеждане са намаляване броя на клиентите, продажбите и корпоративната печалба<sup>11</sup>;

- **умерена** – оптималният подход за управление на търговската дейност на предприятията. Основната ѝ цел е запазване на съществуващите клиенти. Характеризира се със задълбочен финансово-стопански анализ на контрагентите и прогнозиране на възможните рискове, съпътстващи нейната реализация;

- **агресивна** – характеризира се с лесен достъп до търговски кредит за кредитоискателите. Нейната цел е запазване на съществуващите клиенти и разширяване на техния брой, за да бъде повишен стокооборотът на предприятието. Такава кредитна политика крие редица опасности, водещи до повишаване на риска за кредитодателя и намаляване на неговата конкурентоспособност, поради наличие на разходи относно застраховка на търговските сделки.

В обобщение на изложеното до тук е ясно, че условията на общата политиката на търговско кредитиране не могат да бъдат еднакви за всички контрагенти, поради различията в тяхното финансово състояние<sup>12</sup>. Това налага клиентите да бъдат проучени и систематизирани според рисковите характеристики на своята платежоспособност. Така се открояват надеждните сред тях, с които се реализират бъдещите търговски взаимоотношения. В основата на определянето на диференциран подход за търговско кредитиране, е оценката на кредитоспособността на отделните контрагенти. Той се базира на надеждността на клиента, определена на основата на кредитен рейтинг. Според неговите нива се изготвят конкретните условия на всяка сделка. Елемент от методологията му са коефициентите за анализ на финансовото състояние на отделната компания. Те могат да се систематизират в два основни аспекта – количествен и качествен. Първият включва платежната дисциплина, обема на продажбите и тяхната рентабилност, а вторият - деловата репутация, наличието на материално обезпечение и гаранции по сделките. Тези критерии позволяват да се вземе решение по отношение:

- определяне стойността на търговския кредит;

---

<sup>11</sup> Ненков, Д. Финансов мениджмънт – кратък курс. София, 2008, с. 170

<sup>12</sup> Морсман, Э. Искусство коммерческого кредитования. Москва, 2005, с. 76-77

- срокът, за който той трябва да се предостави;
- количествено ограничение на търговската сделка.

Всеобщо е мнението, че стойността на търговския кредит зависи от предоставената отстъпка, предлагана в съответствие с пласмента на произведените стоки и услуги<sup>13</sup>. За да бъде прецизирана кредитната политика на предприятието се използва система от показатели, които подпомагат мениджърския екип при избора му на контрагент. Примерен списък на показателите, използвани при определяне величината на търговския кредит, е представен в следния табличен вид (виж табл. 1):

**Таблица 1.** Показатели за определяне размера на търговския кредит

| Название на показателя                                                                                          | Формула                                                      | Легенда                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. <b>Y</b> <sup>year</sup> <sup>14</sup><br>(годишна норма на възвращаемост)                                   | $Y\ year = \frac{k\% * 365}{T}$                              | По-високите стойности подобряват финансовото състояние на предприятието-купувач.                                                                                                                                                           |
| 2. <b>OPT<sub>mar</sub></b> <sup>15</sup><br>(оптимален размер на паричните средства в дебиторска задлъжнялост) | $OPT_{mar} = S \times K_{vp} \times (T_{tr} - T_{prolong.})$ | Зависи от дневният размер на планираните продажби чрез търговски кредит; съотношението себестойност/пазарна цена на продукцията; среден срок на предоставения от предприятието търговски кредит и средния срок на просрочените задължения. |
| 3. <b>K<sub>o</sub></b> <sup>16</sup><br>коефициент на обръщаемост                                              | $K_o = \frac{Sales (Tr)}{DSO}$                               | Колкото по-бързо се осъществява кръгооборота, толкова по-добре се представя предприятието.                                                                                                                                                 |
| 4. <b>Turnover DSO</b><br>обръщаемост на дебиторската задлъжнялост                                              | $turnover\ Dso = \frac{Nd}{K_o}$                             | Този коефициент показва, колко ефективно предприятието управлява своите вземания. По-високата стойност изразява по-бавно събиране на вземанията и обратно.                                                                                 |

Източник: собствено проучване

<sup>13</sup> Берзон, Н., Н. Николашина, Л. Тюгай. Финансовый менеджмент. Москва, 2014, с. 270-271

<sup>14</sup> Jordan, C. K. Management process in nonfinancial sector in the economy. New York, 2001, p. 235

<sup>15</sup> Jordan, C. K. Management process in nonfinancial sector in the economy. New York, 2001, p. 241

<sup>16</sup> Леонтьев, В., В. Бочаров, Н. Радковская. Корпоративные финансы. Москва, 2014, с. 190

Където:

**$k\%$**  е ценовата отстъпка за купувача;

**T** – дните, за които се предоставя търговски кредит;

**S** – дневен обем на планирани продажби чрез търговски кредит;

**$K_{vp}$**  – коефициент себестойност/пазарна цена на стоките и услугите;

**$T_{tr}$**  – среден срок на предоставения от предприятието търговски кредит;

**$T_{prolong}$**  – среден срок на просрочените задължения от предприятието;

**Sales (Tr)** – размер на продажбите чрез търговски кредит;

**DSO** – средно ниво на дебиторска задължнялост;

**Nd** – броя на дните през отчетния период;

**$K_0$**  – брой на оборотите.

В практиката съществуват няколко подхода за определяне на минимално-допустимото ниво на отстъпка при предоставяне на търговски кредит. Единият изисква съпоставка на стойността на кредита по конкретна сделка с доходността от алтернативна инвестиция на паричните средства. Другият съпоставя размера на кредитната ставка със средно претеглената цена на капитала (WACC) на предприятието. Последният определя годишната норма на доходност, отчитайки срока на търговския кредит (виж подробно, показател 1 в табл.1). Определената чрез този подход стойност на търговския кредит е възможно да не превишава нивото на лихвената ставка по краткосрочните банкови кредити.

За решаването на втория въпрос е необходимо да се анализира търговската политика на конкуренцията, да се следи продължителността на обращаемостта на дебиторската задължнялост да не превишава тази на кредиторската задължнялост<sup>17</sup>. Това се постига чрез определяне на оптималната продължителност на търговския кредит (Economic Time of Credit). След изтичането ѝ, кредитодателят поема загуба заради липсата на ликвидност. В специализираната литература този краен срок, в който трябва да се плати на предприятието кредитор е известен и като „критичен срок на

---

<sup>17</sup> Под дебиторска задължнялост следва да се разбира натрупаната от предприятието сума в следствие на предоставени на кредит стоки и услуги с отложено плащане, които предприятието отчита в актива на счетоводния си баланс. Кредиторската задължнялост е стойността на възникнало парично задължение по сделки с отложено плащане между търговски предприятия.

плащане". Отговорът на третия въпрос изисква да се определи максималният размер на вземанията, както към отделните контрагенти, така и тяхната обща стойност за всяко предприятие. Това може да подобри ликвидността му, но от друга да повиши кредитния риск на стопанския субект. Това предопределя установяване на оптимален размер на паричните средства, инвестирани в дебиторска задължнялост (виж подробно, показател 2 в табл.1). В случай, че предприятието не е в състояние да инвестира пълния обем на паричните средства, за целите на оптималността е необходимо да се предприемат две основни действия. Първо - промяна на условията, при които се реализира търговският кредит. Второ – при съществуващите условия се променя планираният обем продажби. Оттук можем да направим извод, че ефективността на кредитната политика на предприятието налага периодичното ѝ наблюдение и актуализация съобразно изискванията на пазара. Платежоспособността и нагласата на съществуващите клиенти е предпоставка за регулярна оптимизация на финансовите решения.

Кредитната политика на предприятията трябва да създава яснота относно нивото, състава и качеството на възникващото задължение. Ефективното ѝ провеждане е възможно чрез анализ на дебиторската задължнялост. Това има за цел минимизирането на риска, който тя поражда. В икономическата действителност се прилагат няколко различни подхода. Първият е оценката на абсолютната стойност на дебиторската задължнялост и тенденциите в нейното изменение. Тя може да се изследва и чрез съотношението на вземанията и нивото на текущите активи на предприятието. Колкото по-ниски са неговите стойности, толкова по-стабилно е финансовото състояние на изследваното предприятие. Друг подход за анализ на задълженията е оценката на обращаемостта на дебиторската задължнялост. Това се постига чрез анализа на продажбите и средното ниво на задължнялост за определен отчетен период (виж подробно показател 3 в табл.1). Чрез представената техника се постига яснота за броя на оборотите през определен отчетен период<sup>18</sup>. Намаляването на неговата стойност може да сигнализира за намаляване на обема на продажбите на кредит или за забавяне на плащанията на длъжниците при неизменно ниво на продажбите. Срокът за погасяване на вземанията през даден отчетен период се определя чрез *продължителността на един оборот* (виж подробно показател 4 в табл.1).

---

<sup>18</sup> Колева, Р. Анализ на финансовото състояние на предприятието – практически курс. Свищов, 2013, с. 30

Представеният инструментариум позволява да направим извода, че той е приложим при анализа на дейността на всички търговски предприятия. Важно е да посочим, че нивата на неговите стойности са различни за отделните сектори от икономиката на всяко национално стопанство. Нещо повече, възможно е да съществува несъответствие между техните нива в предприятията от един отрасъл. Това е така поради обстоятелството, че всяка стопанска единица разработва самостоятелно своята търговска политика съобразно целите, които преследва, спецификата на дистрибуторската си мрежа, стойността и кредитния лимит по отделните сделки.

## ПРОМЯНА В УСЛОВИЯТА НА ТЪРГОВСКАТА ПОЛИТИКА НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ПРИ ПРОДАЖБА С ОТЛОЖЕНО ПЛАЩАНЕ

Предоставянето на търговски кредит е финалният етап на един труден и продължителен процес. Част от предхождащите го операции са събирането и анализът на информацията за финансово-икономическото състояние на бъдещите клиенти. Това се прави, за да се определи рисковият профил<sup>19</sup> на всеки от кандидатите за финансиране чрез отсрочка на плащането за ползваните стоки и услуги. В категорията на високо-рисковите контрагенти попадат субекти, които притежават следните характеристики:

- новосъздадени търговски субекти;
- влошено финансово състояние;
- негативна кредитна история и бизнес репутация.

Други симптоми за рисковите характеристики на кредитоискателите са противоречията между съдружниците или ръководителите на предприятието, техните взаимоотношения с определени бизнес кръгове и криминални организации. Тези индикатори дават основание на всяка стопанска единица да преосмисли кредитната си политика към такива субекти и да предприеме задълбочени действия за установяване на рисковия профил на тези

---

<sup>19</sup> Рисковият профил на клиент е част от **Втори етап** (Анализ на възприетата търговска политика по продажба на кредит) на прилаганата от предприятието кредитна политика. Той включва: оценка на риска, класиране на клиентите според изградена скоринг система, избор на кредитна политика. Рисковият профил се определя преди встъпване във взаимоотношение между двама и повече търговци. За установяване на неговото ниво е необходимо да бъде събрана информация относно самоличността на клиента и характера на неговия бизнес. Тази процедура предхожда етапа на взимане на решение за пласмент на стоки с отложено плащане. Чрез нея се проучва потенциалния контрагент и минимизира риска по търговската сделка.

контрагенти. На противоположна страна са предприятията с нисък риск и високо доверие. Тези стопански субекти притежават безупречна търговска репутация и кредитна история.

Идентифицирането на стойностите на търговската сделка по отношение на нейния размер и срок е възможно чрез модели за анализ на кредитоспособността на търговците<sup>20</sup>. В практиката на САЩ се използват моделите „Six S” и „CAMELS”. Първият съдържа показатели, които установяват репутацията, финансовото състояние, имуществото, наличието на обезпечение, икономическата конюнктура и контрол, а вторият изследва собствения капитал, активите, ликвидността, доходността и мениджмънта на предприятието, както и неговата чувствителност към пазарните рискове. В практиката на Германия чрез метода „CORF” се изследва конкуренцията в отрасъла, в който оперира съответното предприятие, анализира се организационната му дейност, качеството на заетия персонал и отчетените приходи. Във Великобритания са познати моделите „PARSER” и „PARTS”. Те анализират репутацията на предприятието, броя на реализираните сделки, обезпечението по тях, платежоспособността и размера на рисковата премия. В страните от Европейския съюз се прилага методът „CAMPARI”. Той съдържа показатели, установяващи репутацията на клиента, неговата платежоспособност, доходността и броя на сключените сделки, условията и необходимостта от наличие на обезпечение по тях. Значима част от акцентите в тези модели се използват от предприятия-кредитодатели при извършването на анализ на контрагенти им, преди да изградят взаимоотношения с тях.

Ем. Янакиева предлага няколко форми, чрез които може да се оценява способността на клиентите да понасят кредитни задължения. Тя акцентира върху следните няколко вида: CAMPARI; петте „С”; петте „Р”, План на „Роби”<sup>21</sup>. Авторката определя за най-значим методът на петте „С”. В него се извеждат основните фактори, които влияят върху оценката на кредитоспособността на предприятието. Те се свеждат до изследване личностните качества на получателя, способността му да генерира паричен поток; финансовото му състояние; възможностите за обезпечаване на вземането, както и цялостното състояние на икономиката и в частност отрасъла, в който оперира даденият

---

<sup>20</sup> Глинкина, Е., Кредитный скоринг как инструмент эффективной оценки кредитоспособности. // Финансы и кредит, N16, 2011, с. 44

<sup>21</sup> Янакиева, Ем., Някои аспекти на кредитния мениджмънт на фирмата; Икономически университет Варна, Годивник, Т 71, Варна, 1999, с. 135

контрагент<sup>22</sup>. В научните си разработки Е. Граматикова посочва показатели, които се прилагат към предприятията-кредитоискатели за оценяване на тяхната кредитоспособност. Те отчитат фирмената история и наличието на собственост от страна на контрагента; притежаваните компетенции по отношение на прилагания фирмен мениджмънт; особеностите на дейността на предприятието; поддържането на коректни отношения с клиенти и институции, като не на последно място се отдава внимание и на финансовите показатели<sup>23</sup>. Друг поглед имат авторите В. Заболоцкая и А. Аристархов. Те обръщат внимание на кредитната история на клиента; оценка на работния състав по отношение на неговата квалификация и стаж; морално-психологическото състояние на предприятието; времето, от което функционира в съответния отрасъл, неговата икономическа политика, както и технико-технологичната му обезпеченост<sup>24</sup>. Ю. Швецов и Т. Сабельфельд считат, че оценката на кредитоспособността изисква мониторинг върху финансовата устойчивост на предприятието, неговата способност да погасява своите задължения в установените срокове, както и възможността му да ги покрие с чистите си активи<sup>25</sup>.

От изложеното е видно, че в научната литература съществуват различни възгледи относно критериите, които предприятието-кредитор трябва да използва за установяване на кредитоспособността на своя контрагент. Като основни се посочват разполагаемата материална обезпеченост на предприятието, възможностите за пласиране на произведената от него продукция; наличието на задължения към доставчици и/или бюджет, както и квалификацията на заетия персонал. При изготвяне на рисковия профил на клиента е необходимо да се отдели внимание на настоящата ликвидност на кредитоискателя, неговите възможности за покриване на общия дълг, както и стойността на общите задължения на предприятието съотнесени към общата сума на неговите активи<sup>26</sup>. В. Милинов акцентира върху метода, известен в икономическите среди като „четирите К“<sup>27</sup>. Той е основан върху

---

<sup>22</sup> Цит. произ. Янакиева, Ем.

<sup>23</sup> Граматикова, Е., Оперативни възможности за преодоляване на финансовата криза в търговските фирми // Известия, Икономически университет Варна, 2, 2009, с. 123

<sup>24</sup> Заболоцкая, В.; А. Аристархов, Методика оценки кредитоспособности предприятий малого бизнеса // Финансы и кредит, N 12, 2009, с. 65

<sup>25</sup> Швецов, Ю., Т. Сабельфельд, К вопросу о соотношении понятий „ликвидность“ и „платежеспособность“ предприятия // Финансы, N 7, 2009, с. 61

<sup>26</sup> Пътев, П., А. Ангелов и Н. Канарян, Риск мениджмънт в банката, В. Търново, 2002, с. 122

<sup>27</sup> Милинов, В., Управление на бизнес кредита, В. Търново, 2000, с. 34



мениджърската индивидуалност по отношение манталитета на обслужване на задължението от съответния контрагент, върху неговата способност да осъществява навременно и коректно изплащане на възникналия дълг, от наличието на капитал, който да гарантира редовното му издължаване, като се отчитат и моментните политически и икономически условия.

Събирането и анализът на информация относно посочените критерии позволява да бъде изградена по-достоверна представа за кредитния рейтинг на изследвания контрагент. Стойностите му са индикатор за финансовия потенциал на анализираният предприятие и предопределят бъдещите търговски взаимоотношения между страните. В специализираната литература съществуват разработки, които очертават някои основни критерии за неговото изготвяне. Такива са:

- правната форма на организация на предприятието и датата на неговата съдебната регистрация;
- финансово-икономическото състояние на кредитоискателя, размер на собствения капитал и стойността на активите му към последната отчетна дата. От значение за установяване на рисковия профил на кредитоискателя е продължителността на срока от последния отчетен период до момента на сключване на търговската сделка;
- капиталовата структура на предприятието. Съотношението между величината на собствения и заемния капитал е проблем на оптималността при използването на ресурсите от предприятието;
- средномесечния оборот, скоростта на обръщаемост на кредиторската и дебиторската задлъжнялост;
- наличието или липсата на предишен опит и неговата продължителност;
- обем на продукцията и срок, за който се предоставя на клиента;
- наличие или липса на просрочия по предишни сделки;
- деловата репутация;
- други извънредни фактори, които могат до доведат до нарушение на предварително договорените параметри в договора за продажба между страните в търговската сделка<sup>28</sup>.

Посочените фактори не трябва да се приемат като универсални и задължителни за оценката на рисковия профил на контрагентите.

---

<sup>28</sup> Като пример може да се посочи географската отдалеченост между контрагентите, конфликтите между ръководителите на субекта кредитоискател и др.

Съществуват становища на различни специалисти, според които броят и видът на показателите зависи от предмета на дейност и условията, в които функционира едно предприятие. След идентифицирането им, мениджмънтът на предприятието, предоставящо търговски кредит, е необходимо да означи всеки от тях с определена цифрова стойност (бал). Възможно е критериите да притежават различна тежест в общия алгоритъм за анализ на кредитния риск. Подобна техника за анализ се представя в разработките на различни специалисти в областта на анализираната проблематика. Рисковият профил се установява чрез прилагането на метода на експертната оценка, а остойността на риска се ранжира в матричен вид<sup>29</sup> (виж табл. 2).

**Таблица 2.** Матричен подход за оценка на риска при търговски кредит

| N                                        | Показател | тегло      | Минимален  | нисък      | завишен    | висок      | мн. висок | крайна оценка |
|------------------------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|---------------|
| Обща стойност от претеглените показатели |           |            |            |            |            |            |           | Σ             |
| Граница на риска                         |           | Диапазон А | Диапазон В | Диапазон С | Диапазон D | Диапазон Е |           |               |

Източник: собствено проучване

Подобен подход за оценка на рисковия профил на клиентите се прилага от Н. Берзон<sup>30</sup>. Посоченият автор предлага рисковите характеристики на потенциалните контрагенти и възможността за предоставянето на търговски кредит да се определя на основата на процента от неизплатените продажби. Той ранжира нивото на риск в пет основни категории, като всяка от тях представя поредно по-високо ниво на несигурност.

<sup>29</sup> Илийчовски, С. Търговско кредитиране – икономически и управленски аспекти. Свищов 2008, АИ Ценов, с. 93-95

<sup>30</sup> Берзон, Н. И., Н. Н. Николашина, Л. А. Тюгай. Финансовы менеджмент. Москва 2014, стр. 272.

Подобни техники за анализ на риска се предлагат и от Н. Соколова<sup>31</sup>. Те притежават недостатък – субективният подход към оценката на рисковия профил на потенциалния ползвател на търговски кредит. Това не означава, че чрез него не може да се получи ориентиловъчна представа за кредитоспособността и нивото на риск на изследваните контрагенти, но тяхното установяване може да не отчита специфичните особености на анализирания бизнес. Прилагането на такъв подход е в съответствие с кредитната политика на използващото го предприятие и отразява нейните специфични черти. Прилагането му постига по-висока ефективност и достоверност, в случай че броят и спецификата на използваните показатели, както и техните тегла се определят съвместно от предприятията, членуващи в браншовата камара на съответния отрасъл. Нормативната им регламентация в законодателството на всяка държава осигурява стабилност, от която се нуждаят националните и чуждестранните предприемачи. Това от своя страна улеснява пласмента на стоки и услуги, минимизира разходите на предприятията свързани с определяне рисковия профил на своите контрагенти. Търговското кредитиране в мебелния сектор на Република България показва, че съществуващата практика не прилага стандартизиран и национално утвърден алгоритъм за определяне на риска в съответния отрасъл. Това може да се посочи като едно от основните обстоятелства за нарастването на междуфирмените задължения в сектора, чието управление утежнява финансово-икономическото състояние на опериращите в него предприятия.

Анализът на данни от финансовите отчети на стопанските субекти е един от възможните подходи за оценка на рисковите характеристики на предприятията. Това минимизира възможността за субективна оценка на тяхното състояние. Обект на изследване е дебиторската и кредиторска задължнялост на съответното предприятие. Изхождайки от разбирането, че вземанията от клиенти могат да послужат за покриване на задълженията, можем да съпоставим риска на посочените параметри чрез стандартното им отклонение<sup>32</sup>. Това е отправна точка за анализ и оптимизация на техните нива, което е

---

<sup>31</sup> Соколова, Н. А. Анализ и управление на дебиторской задолженностью в условиях финансового кризиса. Бухгалтерский отчет, 2009

<sup>32</sup> Вж. подробно: Ангелова, П. Статистика. Свищов, 2013, с. 122-128; Пътев, Пл., Н. Канарян. Управление на портфейла. В. Търново, 2008, с. 41-45; Кирилова, Л., Е. Кондратьева, Ю. Нестеренко. Финансовая политика фирмы. Москва, 2012, с. 150; Матеев, М. Инвестиции и инвестиционен мениджмънт: теория и практика. София, 2012, с. 133-134

важен принцип за тяхното управление<sup>33</sup>. Данните от таблица 3 разкриват състоянието на някои от предприятията в мебелния сектор<sup>34</sup>:

**Таблица 3.** Стойност на стандартното отклонение на дебиторската задлъжнялост на изследваните предприятия от мебелния сектор за 2013 година

| 2013 година | Предприятие 1 | Предприятие 2 | Предприятие 3 | Предприятие 4 | Предприятие 5 | Предприятие 6 | Предприятие 7 | Предприятие 8 | Предприятие 9 | Предприятие 10 | Предприятие 11 |
|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| у лв.       | 1,4349        | 0,1655        | 1,1078        | 0,3161        | 1,3701        | 1,0022        | 0,4625        | 1,4997        | 1,6008        | 0,2879         | 0,7179         |

Източник: собствено проучване

От стойностите е възможно да се определи средното ниво на риска на дебиторската задлъжнялост в отрасъла към 2013 година, което е 0,9060 лева. То позволява да бъде направена условна класификация на предприятията в него. В категорията с високи стойности на риска попадат предприятие 1, предприятие 3, предприятие 5, предприятие 6, предприятие 8 и предприятие 9. Техните стойности са съответно 1,4349; 1,1078; 1,3701; 1,0022; 1,4997 и 1,6008 лв. Под средното за сектора ниво са предприятие 2, предприятие 4, предприятие 7, предприятие 10 и предприятие 11, като нивото на риска за анализирания период е съответно 0,1655; 0,3161; 0,4625; 0,2879 и 0,7179. От направения анализ можем да твърдим, че към 2013 година половината от предприятията притежават по-високо от средното за сектора ниво на риск по вземанията, а другата половина са под тези нива. Той позволява да систематизираме изследваните стопански субекти в следната последователност (виж табл. 4):

<sup>33</sup> Илиичовски, Св. Търговско кредитиране. Свищов, 2008, с. 68-69

<sup>34</sup> Поради конфиденциалност на информацията изследваните предприятия са условно номерирани с цифри от 1 до 11.

**Таблица 4.** Класификация на изследваните предприятия от мебелния сектор според стандартното отклонение на дебиторска задлъжнялост към 2013 година

| Ниво на стандартното отклонение  | Предприятие    | Стойност на у |
|----------------------------------|----------------|---------------|
| <b>Високо</b>                    | Предприятие 9  | 1,6008        |
|                                  | Предприятие 8  | 1,4997        |
|                                  | Предприятие 1  | 1,4349        |
|                                  | Предприятие 5  | 1,3701        |
|                                  | Предприятие 3  | 1,1078        |
|                                  | Предприятие 6  | 1,0022        |
| <b>Средна стойност в сектора</b> |                | 0,9060        |
| <b>Ниско</b>                     | Предприятие 11 | 0,7179        |
|                                  | Предприятие 7  | 0,4625        |
|                                  | Предприятие 4  | 0,3161        |
|                                  | Предприятие 10 | 0,2879        |
|                                  | Предприятие 2  | 0,1655        |

Източник: собствено проучване

Данните сочат, че шест от предприятията са с високи стойности на стандартното отклонение на дебиторската задлъжнялост. Обяснението за наблюдаваните нива могат да бъдат търсени в няколко аспекта. Първият е наличието на обективна трудност при управлението на вземанията<sup>35</sup>. Изследваните стопански субекти са безсилни при събирането на ликвидния ресурс от своите длъжници. Вторият е, че предприятията не се притесняват да генерират високи нива на бъдещи вземания, заради възможността безпроблемно да обезпечават производствения процес. Това може да е за сметка на налични резерви или друг лесен и евтин достъп до финансов ресурс. Третият – в крайна сметка е възможно предприятията да имат доверие в своите клиенти, основано на изградени дългогодишни търговски отношения.

---

<sup>35</sup> В настоящата разработка понятията „управление на вземанията“ и „управление на дебиторската задлъжнялост“ се използват като синоними.

Изясняването на всяка от представените алтернативи налага провеждането на задълбочен и подробен анализ на процеса на инкасиране на продажбите, финансовото състояние и клиентската база на изследваните предприятия.

Аналогичен подход е приложим и към анализа на кредиторската задлъжнялост на стопанските единици от мебелна сектор в нашата страна. Изследването на нейните нива към 2013 година установява следните стойности (виж табл. 5):

**Таблица 5.** Стойност на стандартното отклонение на кредиторската задлъжнялост на изследваните предприятия от мебелния сектор за 2013 година

| 2013 година | Предприятие 1 | Предприятие 2 | Предприятие 3 | Предприятие 4 | Предприятие 5 | Предприятие 6 | Предприятие 7 | Предприятие 8 | Предприятие 9 | Предприятие 10 | Предприятие 11 |
|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| у лв.       | 0,4733        | 0,2285        | 0,0478        | 0,1877        | 0,3949        | 0,7921        | 0,4105        | 0,1170        | 0,4872        | 0,5963         | 0,3031         |

Източник: собствено проучване

От таблицата е видно, че най-високи рискови стойности на кредиторската задлъжнялост регистрира предприятие 6, а най-ниско предприятие 3. Техните стойности са съответно 0,7921 и 0,0478. Средната стойност на риска в сектора към 2013 година е 0,3672. Проведеният анализ ни позволява да систематизираме предприятията според рисковия профил на анализирания показател в следния ред (виж табл. 6):

**Таблица 6.** Класификация на изследваните предприятия от мебелния сектор според стандартното отклонение на кредиторска задлъжнялост към 2013 година

| Ниво на рисковия профил | Предприятие | Стойност на у |
|-------------------------|-------------|---------------|
|-------------------------|-------------|---------------|

|                                  |                |        |
|----------------------------------|----------------|--------|
| <b>Високо</b>                    | Предприятие 6  | 0,7921 |
|                                  | Предприятие 10 | 0,5963 |
|                                  | Предприятие 9  | 0,4872 |
|                                  | Предприятие 1  | 0,4733 |
|                                  | Предприятие 7  | 0,4105 |
|                                  | Предприятие 5  | 0,3949 |
| <b>Средна стойност в сектора</b> |                | 0,3672 |
| <b>Ниско</b>                     | Предприятие 11 | 0,3031 |
|                                  | Предприятие 2  | 0,2285 |
|                                  | Предприятие 4  | 0,1877 |
|                                  | Предприятие 8  | 0,1170 |
|                                  | Предприятие 3  | 0,0478 |

Източник: собствено проучване

Изчисленията показват, че при анализа на кредиторската задлъжнялост на предприятията от мебелния сектор, с „високи“ нива на риска са шест стопански субекта. Интерес представлява съпоставката на данните с тази за нивото на рисковия профил на дебиторската задлъжнялост. Наблюдава се, че четири от шестте предприятия се характеризират с високи нива на риска, според приложената методика за неговата оценка. Това са предприятие 9, предприятие 1, предприятие 5 и предприятие 6. Друг съществен момент от проведеното изследване сочи, че средната стойност на риска на дебиторската задлъжнялост превишава почти 2,5 пъти кредиторската в сектора за дадения период. Това ни позволява да направим заключение, че предприятията са склонни да поемат повече риск по своите вземания, което се оправдава с желанието им да завладяват нови пазарни ниши или запазят съществуващите си позиции. По-ниска е стойността на риска по задълженията на изследваните стопански субекти. Това се обяснява с необходимостта от задължително обслужване на някои от разходите. Като такива се считат тези за работна заплата и задълженията към държавния и общинските бюджети.

Анализът на рисковия профил на кредитоискателите е възможно да бъде разширен чрез определяне на нивата на коефициента на вариация (CV) на изследваните по-горе параметри. Соколова използва

този подход за анализ на продажбите, но посочва че е приложим и към други финансови параметри<sup>36</sup>:

$$CV_i = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}},$$

където:

$CV_i$  е коефициентът на вариация на фактор  $i$ ;

$\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$  – стандартното отклонение на фактор  $i$ ;

$\bar{x}$  – средната стойност на фактор  $i$ .

Изследванията на сектора показват, че предприятията от мебелната промишленост на Република България имат най-висок рисков профил на дебиторската задлъжнялост през 2007 година, а най-нисък - през 2011 г. (виж табл. 7):

**Таблица 7.** Коефициент на вариация на дебиторската задлъжнялост

| 2007 г.    | 2008 г.    | 2009 г.   | 2010 г.    | 2011 г.    | 2012 г.     |
|------------|------------|-----------|------------|------------|-------------|
| 2,23189911 | 1,29377447 | 1,4879419 | 1,34921133 | 1,23301819 | 1,309613931 |

Източник: собствено проучване

Средната стойност за анализираната времева рамка е 1, 4842, като само годините преди и след започването на финансово-икономическата криза са с по-високи от средните нива. Забелязва се

<sup>36</sup> Соколова, Н. А. Анализ и управление на дебиторской задолженностью в условиях финансового кризиса. Бухгалтерский отчет, 2009, с. 61



тенденция за намаляване на риска по вземанията от началото на 2009 година. Тя обаче е нарушена в края на 2012 година, което е възможно да се обясни с последствията от нестабилната политическа обстановка в нашата страна. Подобни флуктоации се наблюдават и в стойностите на CV на задълженията на тези предприятия (виж табл. 8):

**Таблица 8.** Коефициент на вариация на кредиторската задлъжнялост

| 2007     | 2008     | 2009     | 2010     | 2011     | 2012     |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 0,794988 | 0,676555 | 0,630832 | 0,929623 | 1,035831 | 1,313279 |

Източник: собствено проучване

Най-високите нива през изследваната времева рамка се регистрират през 2012 година, а най-ниска екстремална стойност коефициентът регистрира през 2009 година. Вероятно след настъпването на кризата стопанските субекти обслужват голяма част от предявените към тях задължения. Нейното задълбочаване обаче създава трудности за покриване на кредиторската задлъжнялост, което резултира в завишените стойности на представения показател. Съпоставката на стойностите на коефициента на вариация на дебиторската и кредиторска задлъжнялост в нашата страна улавя интересно изменение на техните нива. В периода 2009-2011 година нивото на риск по вземанията намалява, а това на задълженията се увеличава. Това означава, че докато производителите на мебели успяват в някаква степен да оптимизират своите вземания от търговската мрежа, то те не демонстрират висока кредитна дисциплина. В обобщение на казаното до тук се посочват няколко значими фактори, които оказват влияние върху избора на клиент. Това са фирмената история на търговеца, броят на собствениците, обемът на извършените продажби, наличието на задължения и просрочия на предприятието, нетната стойност на активите му, неговата рентабилност. Въз основа на тях може да се изгради скоринг модел за определяне на рисков профил на клиент. Той може да се представи в следния табличен вид (вж. табл. 9)<sup>37</sup>:

<sup>37</sup> Представената методика отразява вижданията на автора. Тя не претендира за пълнота и изчерпателност по отношение на включените фактори и техните тегла.

**Таблица 9.** Модел на скоринг система при изграждане на рисков профил на клиент

| <b>Тегло<br/>Фактор</b>                      | <b>0,33</b> | <b>0,66</b> | <b>0,99</b>     |
|----------------------------------------------|-------------|-------------|-----------------|
| <b>1.История на търговеца</b>                | До 1 год.   | 1-3 г.      | Над 3г.         |
| <b>2.Брой собственици</b>                    | Над 2       | 1-2         | 1               |
| <b>3.Рентабилност на предприятието</b>       | Ниска       | Средна      | висока          |
| <b>4.Задължения</b>                          | Над 1г.     | До 1г.      | липсват         |
| <b>5.Просрочени задължения</b>               | Над 30 дни  | До 30 дни   | липсват         |
| <b>6.Ликвидни НСА</b>                        | липсва      | материални  | ликвидни активи |
| <b>7.Производителност на труда</b>           | ниска       | средна      | висока          |
| <b>8. Обращаемост на материалните запаси</b> | ниска       | средна      | висока          |
| <b>9. Обращаемост на вземанията</b>          | ниска       | средна      | висока          |

Източник: собствено проучване

Чрез използване на посочените фактори за оценка кредитоспособността на потенциалните клиенти се определя рисковият профил за всеки контрагент. Той приема вида:

$$TCRL = \sum_{n=1}^n F_n \times Wfn ,$$

където:

$TCRL$  е нивото на рисков профил на контрагент;

$\sum_{n=1}^n F_n$  – фактор за оценка на контрагента;

$Wfn$  – теглото на фактора.

Въз основа на получения от него резултат и на база анализа на своята кредиторска и дебиторска задлъжнялост, предприятието решава дали да отпусне търговски кредит. В случай, че вземе решение да встъпи във взаимоотношения с потенциалния клиент, той изготвя конкретни параметри на търговската продажба при условие на отложено плащане. Тя е в размер и период зависещи от резултатите, получени вследствие извършения анализ на контрагента. Те са толкова по-големи, колкото по-ниско е нивото на рисковия му профил<sup>38</sup>.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В обобщение на казаното дотук можем да твърдим, че изборът на контрагенти играе съществена роля при изграждане кредитната политика на търговските предприятия. Той има важно значение за осъществяване на пласмента на продукцията и осигуряването на оборотен капитал за кредитиращите стопански субекти. В следствие на това можем да кажем, че:

*Първо*, предприятията прибягват към употребата на търговския кредит като възможност за справяне с трудностите в период на криза. При предприемане на политика по продажба с отсрочване на плащането търговецът трябва да е наясно, че встъпването в подобни взаимоотношения води след себе си както положителни, така и негативни последствия за него. От една страна той формира дебиторска задлъжнялост, чието неадекватно управление поражда проблеми с ликвидността, а от друга - този метод на пласмент е средство за запазване на пазарните позиции или завладяване на нови;

*Второ*, изборът на подходяща търговска политика при продажбите с отложено плащане е от важно значение за стопанските субекти. Тя зависи от риска, който кредитиращото предприятие може да поеме при изграждането на кредитните си взаимоотношения със своите контрагенти. Предложеният подход за определяне рисковия профил на предприятията, подпомага решенията относно пласмента на продукцията. Той детерминира търговските решения, целящи минимализиране на загубата от възможно просрочие или отказ на плащанията от страна на предприятията-длъжници. Така се намалява възможността за предоставяне на продукцията с отложено плащане на нелоялни и неплатежоспособни клиенти.

---

<sup>38</sup> Клиенти, чиито стойности на TCRL са в диапазона 0-0,33% се считат с висок рисков профил; 0,33-0,66% - среден; над 0,66% - нисък.

*Трето*, изграждането на рисков профил на предприятията от мебелния сектор на Република България е важен компонент от търговската политика при продажби с отложено плащане между стопанските субекти. Той е индикатор на потенциалната невъзможност за инкасиране на вземанията. Апробирането на представения модел за създаване на рисков профил на потенциалните клиенти от сектора, дава възможност за намаляване вероятността от формиране на финансово неизгодни търговски взаимоотношения.

## **ЛИТЕРАТУРА**

Адамов, В., Т. Димитрова, Р. Лилова. Финанси. В. Търново, Абагар, 2012

Ангелова, П. Статистика. Свищов, 2013

Берзон, Н. И., Н. Н. Николашина, Л. А. Тюгай. Финансовы менеджмент. Москва, 2014

Берзон, Н., Л. А. Тюгай, Т. В. Теплова. Финансовы менеджмент. Москва 2010

Глинкина, Е., Кредитный скоринг как инструмент эффективной оценки кредитоспособности. // Финансы и кредит, N16, 2011

Граматинова, Е., Оперативни възможности за преодоляване на финансовата криза в търговските фирми // Известия, Икономически университет Варна, 2, 2009

Заболоцкая, В.; А. Аристархов, Методика оценки кредитоспособности предприятий малого бизнеса // Финансы и кредит, N 12, 2009

Илийчовски, Св. Търговско кредитиране. Свищов, 2008

Кирилова, Л., Е. Кондратьева, Ю. Нестеренко. Финансовая политика фирмы. Москва, 2012

Колева, Р. Анализ на финансовото състояние на предприятието – практически курс. Свищов, 2013

Леонтьев, В., В. Бочаров, Н. Радковская. Корпоративные финансы. Москва, 2014

Матеев, М. Инвестиции и инвестиционен мениджмънт: теория и практика. София, 2012

Милинов, В. Управление на бизнес кредита, В. Търново, 2000

Морсман, Э. Искусство коммерческого кредитирования. Москва, 2005

Ненков, Д. Финансов мениджмънт – кратък курс. София, 2008

Пътев, П., А. Ангелов и Н. Канарян, Риск мениджмънт в банката, В. Търново, 2002

Пътев, Пл., Н. Канарян. Управление на портфейла. В. Търново, 2008

Соколова, Н. А. Анализ и управление на дебиторской задолженностью в условиях финансового кризиса. Бухгалтерский отчет, 2009

Швецов, Ю., Т. Сабельфельд, К вопросу о соотношении понятий „ликвидность“ и „платежеспособность“ предприятия // Финансы, N 7, 2009

Янакиева, Ем., Някои аспекти на кредитния мениджмънт на фирмата; Икономически университет Варна, Годивник, Т 71, Варна, 1999

Jordan, C. K. Management process in nonfinancial sector in the economy. New York 2001

<http://www.bia-bg.com/> Българска стопанска камара

<http://timberchamber.com/> Браншова камара на дървообработващата и мебелната промишленост

МОДЕЛИРАНЕТО НА СЧЕТОВОДНАТА СИСТЕМА – СРЕДСТВО ЗА  
РАЦИОНАЛИЗИРАНЕ НА ПОЛУЧАВАНЕТО И ОБРАБОТКАТА НА  
ИКОНОМИЧЕСКАТА ИНФОРМАЦИЯ

MODELLING OF THE ACCOUNTING SYSTEM – A TOOL OF RATIONALIZING  
RECEIVING AND PROCESSING OF ECONOMIC INFORMATION

---

Виктор Хаджикотев  
Viktor Hadzhikotev

**Abstract:** *At the present stage of economic development, requirements to improve the mechanisms and methods of management increase. Special role in solving this problem has the accounting, which is one of the most effective levers to control the economy in a market economy. Despite the widespread automation of accounting work, the presence of various specialized computer programs for accounting information processing, accounting subsystem continues to be insufficiently efficient, labor-intensive and time-consuming. Basic requirements for the accounting system are its functioning and development to satisfy requirements set to it. The activity of design of economic systems is connected to deepened study of the correlations between unique methodology and effectiveness of the unified information systems.*

**Keywords:** *economic information, accounting, financial statements, standardization, modeling*

## ВЪВЕДЕНИЕ

Създаването на нови производства, отрасли, видове дейности, обусловени от развитието на науката, изисква разработването на специфични системи, методи, техники, методики за отчитане, които адекватно да отразяват техните особености. Управлението на стопанските единици става все по-сложно. Разнообразието на извършваните дейности, дори и в рамките на един отрасъл, не трябва да бъде причина счетоводството да изгуби една от най-важните си характеристики – да бъде част от управленската система, която да създава информация, която да осигурява очаквани и обективни данни при приблизително еднакви пазарни условия. Счетоводната

информация е предназначена да създава сигурност в нейните потребители.

С увеличаване на обхвата на работата по създаване на отчетно-информационни системи нараства нуждата от методологическо единство. То представлява важна предпоставка за стандартизирането на счетоводната работа. Методологическото единство е в основата на създаването на гъвкави информационни системи, позволяващи комплексна обработка на счетоводната икономическа информация. Дейността по проектиране на икономически информационни системи е обвързана със задълбочени изследвания на взаимовръзките между единната методологията и ефективността на унифицираните информационните системи.

## АНАЛИЗ И ОБСЪЖДАНЕ

Принципът на единство, като предпоставка за формирането на типови решения, се осъществява чрез общи подходи и методи на работа, унифицирани структури, единни критерии за планиране и създаване на икономически решения и технология за управление. Той се разглежда като процес на обработка на информацията (на база показателите във финансовите отчети, методите за тяхното получаване и съобразяване с формата на документите, носели на данни), отчитайки основната цел на бизнеса – постигане на разширено възпроизводство на създавания продукт.

Същото важи и за счетоводната дейност, откъдето традиционното определяне за крайните резултати от нея, като система от три вида счетоводни отчети и справки, се явява непълно, изискващо изясняване и уточнение. Трите основни крайни продукта на счетоводство – счетоводния/финансовия, оперативния и статистически отчет трябва да бъде органично свързани. Те представляват елементи от общата система на икономическа информация с един източник - документи и/или други носители на информация. Единството осигурява синхронизация, т.е. еднородност при класификацията и кодирането на икономическите показатели във всички сектори и на всички нива, координация – изразяваща се в оптимално използване на информация и последователност – отразяваща съответствието на отделните елементи в рамките на цялостната система за счетоводно отчитане. Освен това, следва да се гарантира съпоставимост в рамките на всеки отчет, имащ специфични техники за трансформация на предоставяната

от него икономическата информация. Средствата за осигуряване на еднаквост на такова ниво са моделирането, унифицирането и стандартизацията на счетоводството. Всички тези компоненти, съчетани в едни цяло, изпълняват определени функции при изграждането на счетоводната система.

Под унификация, в широк смисъл, се разбира намаляване на многообразието от видове и типове обекти с едно функционално предназначение. При счетоводното отчитане това общо определение може да се тълкува като осъществяване на тази дейност в различни обекти с еднакви организационно-технологични характеристики и при обща методология. На съвременния етап на развитие унификацията е засегнала много аспекти на счетоводната дейност – в най-голяма степен това са първичните счетоводни документи, въвеждането на счетоводната информация (извършването на счетоводните записи), опитите да се унифицират методиките на отчитане на разходите и калкулирането им, методиките на отчитане на приходите и др. Процесът може да се разшири с унификация на статистическата и оперативно-управленската икономически информационни системи.

За разлика от унификацията, стандартизацията се формулира изключително по нормативен път. Стандартизацията се изразява в създаването, установяването и прилагането на правила с цел рационализиране на дейността в дадена област в полза на и с участието на всички заинтересовани страни. Стандартизацията е резултат от унификацията и се различава от последната по това, че тя се осъществява чрез стандартизирани документи, регламентиращи извършването на определена дейност, посредством параметри за посочен обект, които се явяват задължителни, като нарушаването на последните се наказва от законите. Прилагането на стандарти в областта на счетоводството се изразява в подобряване на процеса на обработка и представяне на счетоводната информация.

Не по-малко значение има стандартизирането на методическите и правни аспекти на счетоводството. Разработването и прилагането на счетоводни стандарти е най-важното средство за осигуряване еднородността на счетоводството. Подобно твърдение е в сила и за моделирането, доколкото стандарта е един вид модел на организационни решения, операции, и регулиране на взаимоотношенията между икономическите субекти. Оттук произтича една от причините, моделирането да играе специална роля в счетоводството, като изпълнява различни функции и служи като



ефективно средство за утвърждаване на унифицирането, и то основно методическото унифициране на счетоводство.

Моделиране в съвременния смисъл е метод на научно познание, който се изразява в проучване на различни предмети или процеси не пряко и непосредствено, а чрез техни специално създадени подобия и изображения, наричани модели. Процесът на конструиране на моделите се наричат моделиране.

Моделът на сложен реален обект, на система, като например определена счетоводна дейност, позволява да се дефинират ключовите информационни, технологични и други връзки в рамките на системата и извън нея, да се разработят варианти за оптималното ѝ функциониране, като се минимизират разходите на материални, нематериални, финансови и трудови ресурси, време и др. Прилагането на принципите на моделиране при счетоводната дейност позволява да направи подбор на целесъобразния минимум от най-добрите варианти от различни възможни решения, с цел осигуряване оптималното управление на предприятията.

Преразглеждането на методологическите и теоретични аспекти на счетоводното отчитане се осъществява последователно, продиктувано от изискванията за автоматизация в посока на промяна в счетоводната методология. Несъответствието на възможностите, предлагани от системите за електронна обработка на информацията и използваните форми на счетоводство наложили потребността от формулиране на нови методически подходи за описване и решаване на счетоводни проблеми, за създаване на нови концепции в счетоводната теория. Значително място в тези процеси заема моделирането в счетоводството. Интересът към метода на моделиране в областта на счетоводството се свързва с интереса към науката логика като цяло. Този интерес не идва от външни, по отношение на счетоводната дейност, източници. Той е необходимо условие за развитието ѝ в научен и практически смисъл. В действителност, тъй като счетоводна система работи като голям брой от взаимосвързани променливи величини, тя може да бъде представен като модел. Процеса на формиране на този модел се подчинява на закономерностите при моделирането. В основата на счетоводната наука дълго време бе заложен дедуктивния принцип за организиране на познанията, който е най-разпространеният метод за конструиране в науката. Дедуктивната система винаги съдържа елементи със сходни характеристики и движението в нея се свежда до преобразуване чрез комбинация на тези

елементи. Моделирането е значително по-сложен метод на научното познание, като неговата роля в съвременните условия нараства главно поради появата на нови области на познанието, отделянето на отраслови науки, изследователски и практически дейности. Методът на моделиране дава възможност да се намери пресечната точка между различни области на познанието, доколкото моделът може да се вземе от една науката, и нейния обект - от друга. Независимо от факта, че понятията "модел" и "моделиране" се приеха от счетоводната наука сравнително скоро, може да се приеме, че счетоводителите професионално са ангажирани с моделиране на икономиката. Счетоводството не се занимава с един или друг стопански субект по принцип. То изучава и представя неговите информационни характеристики, като в последствие представя информационен модел на предприятието или стопанския процес. Поради това може да се твърди, че понятията "модел" и "моделиране" са присъщи на счетоводството.

Моделирането не трябва да влиза в противоречие с другите методи на научно познание, като например аналитично проучване на реален икономически обект. Сложността на реален обект в цялата съвкупност от неговите характеристики, съществено затруднява изследванията, като често прави трудно, ако не и невъзможно експериментирането с един или друг метод на научно изследване. Такива реални обекти са съвременните системи за счетоводно отчитане в предприятията и икономиката като цяло. Всички тези системи обслужват органи на управлението на икономическите дейности на различни нива, като им предоставят необходимата информация, за да осъществяват управленската си функция.

В контекста на казаното може да се формулира, че целта на счетоводството се определя от икономическата дейност, нейния размер, динамиката ѝ и други нейни характеристики.

Моделирането в счетоводство е "вътрешен" проблем, който следва да бъде решен в рамките на системата за счетоводно отчитане. Целта на моделирането при счетоводството може да се дефинира като изработване на методология, насочена към рационализиране на получаването и обработката на информация. Постигането на тази цел е възможно при решаване на някои проблеми. На първо място е създаването на опростено описание на счетоводната система с определяне на нейните съществени параметри, т.е. изграждането на счетоводната модел. Следващо е разработването на методика за

практическо използване на отчетен модел, т.е. прилагането на модела. Следва да се обърне внимание и на възможността за изпълнение на експеримента.

Теорията на моделирането по същество се явява методология за провеждането на опити, като показва как да се обработят данните от тях, за да се получи достоверен резултат не само в конкретния случай, а и за група подобни факти, явления и процеси. Действително, моделирането позволява да се извършват опити/експерименти с най-ниски разходи, както се определи най-добрия начин на функциониране на моделирания обект. Въпреки това, ние вярваме, че при счетоводството следва да бъдат отделени задачите за практическо ползване на отчетни модели от различни класове, от една страна, и задачи, които действително позволяват провеждане на експеримент за създаване модел, от друга, въпреки, че не всички видове счетоводни модели дават възможност за провеждане на експеримент и за ползване на компютърни системи. Трябва да се има в предвид, че целесъобразността за провеждане на експеримент в голяма степен зависи от избора на обект за моделиране.

Обектите на моделиране в теорията за моделиране е прието да се наричат обекти от реалния, заобикалящия ни свят, които са в отношение на подобие с конструираните модели. Само при това условие познанието за обекта може да се получи не само при директно изследване на самия обект, а чрез проучване на създадения модел на обекта, като дава възможност за пренос на данни от изследвания модел към моделирания обект. Подобие то е взаимно еднозначно съответствие между два обекта.

При счетоводното отчитане обекти на моделирането са счетоводните системи, които се определят като сложни системи. В групата на сложните системи обикновено се включват комуникационните системи, системите за автоматизиране на управлението, информационните системи и други. Счетоводните системи в повечето случаи могат да се характеризират по признака сложни системи с много разновидности, което се изразява в три основни характеристики. Първата от тях се изразява в това, че по структура счетоводните системи са сходни с комуникационните комплекси и са с голям брой и дължина на линиите за комуникация. Втората характеристика подчертава, че по предмет или обект на въздействието счетоводните системи могат да бъдат отнесени към информационните системи, тъй като те са проектирани да работят в

условията на много интензивен поток от информация, докато третата отчита, че по технологичен признак счетоводната система е подобна на автоматизираните системи за управление, предназначени за събиране, обработка, съхранение и предоставяне на данни, необходими за управление на икономиката.

В счетоводната система могат да се диференцират подсистеми или елементи, които са определящи за качеството на нейното функциониране: методика, методология, организация, технология. Всички тези елементи са отделни обекти на моделиране. В методологията се моделира структурата на счетоводните записи, предизвикани от стопанските операции, кореспонденцията между счетоводните сметки и др. В методиката обект на моделиране могат да бъдат реквизитите в първичните документи, съдържанието и състава на счетоводните регистри, връзките между синтетичното и аналитично счетоводно отчитане. При организацията към обектите на моделиране може да се отнесат състава на елементите на счетоводния отчет, структурата на счетоводната система, разпределението на отговорностите между счетоводния персонал, докато в областта на технологиите се моделира процеса на обработката на счетоводната информация, за да се определи най-ефективната комбинация от извършените процедури, изпълнявани от човека и компютърната система.

Тук е показана само една малка част от конкретните задачи, които могат да бъдат решени с помощта на моделиране на отделните елементи на системата за счетоводно отчитане. Необходимо е да се спомене и друг важен факт. Кръгът от задачи и проблеми, който се решава от счетоводната дейност, като част от съвременната система за управление на стопанската дейност, в голямата си част се определя от нивото на управление. Равнището на управление е съществена характеристика на управленския процес, защото то определя пълната гама от административни въпроси, които трябва да бъдат решени. Всъщност, задачите на обичайната счетоводна дейност, извършвана в предприятията, техния състав и обхват са доста по-различни от задачите, които се извършват, например, при консолидация на счетоводните отчети. В конкретни случаи на моделиране подлежи определен елемент от системата за управление, разрешава се конкретен казус, като например подобряване на методологията на отчитане на всички възможни аспекти на ниво предприятие. В други случаи се моделира цялостната счетоводна система, като се отчита

връзката между всичките ѝ елементи. В теорията за моделиране на сложни системи се приема последователност на моделирането от по-ниско към по-високо ниво, от моделиране на подсистеми към цялостна системата. При счетоводството, като обособен клон от научни познания и практически дейности, тясно свързани със законова регулация, това условие не винаги може да бъде взето в предвид. Пример за това е градацията на нормативните актове, регулиращи счетоводната дейност. Първостепенно и определящо значение имат основните закони, регулиращи счетоводството, а след това по значение и по разработка във времето следват подзаконовите актове, конкретизирани и допълващи разпоредбите на основните, чиято цел е да уредят някои специфични въпроси за водене на счетоводство.

В заключение следва да се отбележи, че при моделиране на счетоводните обекти могат да се приложат различни подходи, изградени на базата на отчетни модели, които в по-голяма или в по-малко степен на адекватност представят отделните елементи на системата за счетоводно отчитане.

## **ЛИТЕРАТУРА**

Ифур, К. Стандартизация и сертификация. Учебно пособие. ЕБЗТМСПС, 2008

Стоянов, Ст. Счетоводството в България като наука и образование Юбилейна международна научнопрактическа конференция на тема „Счетоводството - наука, практика, независимост“, 20 април 2010 г. София, УИ Стопанство, 2011

Cerne, K. Influential Factors of Country's Accounting System Development, 2009

Choi, F., Meek, G. International Accounting. Sixth Edition. New Jersey, USA, Pearson Prentice Hall, 2008

Greg, N., Gregoriou, M. International Accounting. Standards, Regulations and Reporting. Elsevier, 2006

Международна организация по стандартизация - <http://www.iso.org/>

Институт на дипломираните експерт-счетоводители в България - <http://www.ides.bg/>

**Адрес на редакцията:**

Списание „Предприемачество“  
Стопански факултет при ЮЗУ „Неофит Рилски“  
2700 Благоевград, ул. „Крали Марко“ 2  
тел. 073/885752  
e-mail: predpriemachestvo\_swu@abv.bg

**Editor's office address:**

Magazine "Entrepreneurship"  
Faculty of Economics – SWU "Neofit Rilski"  
Krali Marko Street, 2, 2700 Blagoevgrad  
Tel: 073/885752  
e-mail: predpriemachestvo\_swu@abv.bg

ISSN 2367-7597

*Издател: Университетско издателство  
"Неофит Рилски", 2700 Благоевград,  
ул. „Иван Михайлов“ 66*