

КУРС

ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ

УМЕНИЯ



В периода февруари – март 2021 г., екипът на **Център за трудова мобилност**, към Сдружение Добруджанско аграрно и бизнес училище, създаден в рамките на проект „Интегрирани решения за заетост в кулинарните изкуства и ресторантьорския сектор за квалифициран и приобщаващ българо-румънски трансграничен регион” (**ICARUS**), eMS код: ROBG-192, изпълняван по Програма ИНТЕРРЕГ V-A Румъния - България 2014-2020, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейски фонд за регионално развитие, **инициира и проведе интервюта** с над 50 респондента, представители на бизнеса, неправителствения сектор и браншови организации в сферата на туризма и ресторантьорството с опит и интерес в наемането на трансгранични работници.

Въпросниците бяха проведени чрез он лайн анкетиране и дистанционни индивидуални интервюта.

Целта на проучването бе да бъдат установени ключовите личностни умения, които са необходими на търсещите работа в трансграничния регион /Румъния – България/ за по лесна и успешна реализация на пазара на труда.

След обработка и обобщаване на резултатите от проведеното проучване бяха идентифицирани шест ключови личностни умения, необходими за трудова реализация в трансграничния регион.

- Комуникационни умения
- Лидерски умения
- Умения за справяне с конфликти
- Предприемачески умения
- Умения за работа в екип
- Межкултурни умения

Екипът на **Центъра за трудова мобилност** към Сдружение ДАБУ, разработи шест кратки обучителни курса, на база изведените ключови личностни умения, необходими за професионалната реализация на търсещите работа в туристически сектор в трансграничния регион. Всеки курс съдържа теоретична част и въпроси за самостоятелната работа, казуси и тестове.

До края на 2021 година, предстои да бъде направен превод на английски и на румънски език на всички разработени курсове.

Настоящият кратък курс разглежда **предприемаческите умения**. Те са една от осемте ключови компетенции за учене през целия живот, дефинирани от Европейския съюз. Тези умения се отнасят до индивидуалната способност да разпознаваме възможностите и да се възползваме от тях, да претворяваме идеите в дела и да планираме и управляваме процеси, за да постигаме поставените цели.

В този курс можете да научите повече за тази ключова компетенция и за това как да подобрите и надградите своите предприемачески умения и да ги приложите на трудовия пазар.

Когато изучим тази тема, ние.....:

- **Ще разберем защо е важно да знаем какво е предприемачество**
- **Ще придобием представа за иновацията и ролята ѝ за предприемаческото управление**
- **Ще открием подходи за разбиране на предприемаческото управление**
- **Ще разгледаме правила при осъществяване на предприемаческото управление**

ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО: МАЛКО ИСТОРИЯ

Твърде рядко в човешката история определена социална сфера е упражнявала толкова дълбоко влияние, какъвто е случаят с *предприемачеството*. Явлението за няколко века промени социалната и икономическа действителност: създаде глобална икономика, икономика на знанието, проправя път на икономиката на интелекта.

В исторически план, предприемачеството провокира човешка мисъл от векове насам. Произходът на терминът „предприемачество“ е от френската дума „*entrepreneur*“, която означава посредник или откривател на възможности. През 18 век думата предприемач се е употребявал като нарицателно за хората, които са управлявали проекти – замъци, катедрали и други.

Първите системни и научни анализи на предприемачеството са направени от френския икономист Ришард Канталион, наричан неслучайно и „баща“ на предприемачеството. Той е първият, който въвежда поемането на риск, като основна черта на предприемачите. През 19 век, Жан Банист Сей поставя ударение върху присъщите характеристики на предприемача, различни от тези на обикновения икономист. В началото на Индустриалната революция, Сей е първият учен, който определя притежанието на **управленски умения**, като ключови предпоставки за предприемаческия успех. В следствие, френският икономист се приема за първоосновател на т. нар. управленско направление в предприемаческата теория.

Безспорно, забележителен е приносът, особено за съвременното разбиране на предприемаческото управление, на известния австрийски учен – икономист Йозеф Шумпетер. Според него, предприемачът е основен двигател на икономическото развитие. Шумпетер отчита, че в края на 19 век

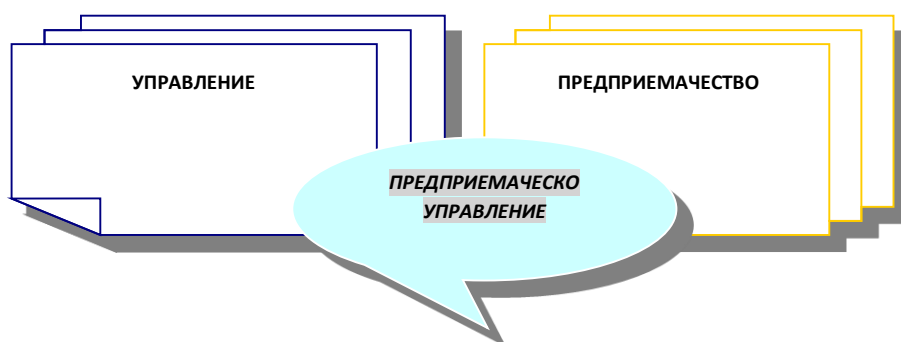
предприемачеството е неразделна част от рутинните дейности на големите корпорации.

В съвременен план, за водещ изследовател в областта на предприемачеството се приема американският учен Питър Дракър. Неговата книга „Иновации и предприемачество“ бива е определена като „библия на предприемача“ (Дракър, 2002). Авторът откроява широко разбиране за предприемачеството, приложимо в гражданския сектор и в публичната сфера. Той детайлно анализира предприемаческото управление, вътрешното предприемачество и социалното предприемачество като съвременни предизвикателства пред науката и практиката.

„Иновация“ и „предприемачество“ стават популярни думи през осемдесетте години на миналия век. От тогава насам всяко следващо десетилетие изисква и ще изисква все повече иновации. Защото е сигурно, че живеем във време на всеобхватни промени, които засягат всички сфери на икономическия живот и особено сферата на туризма. Във време на такива трансформации, подвластни на засилената конкуренция, краткия живот на стоките и услугите, глобалните природни, демографски, икономически, технологични промени и пр. и пр. фактори, най-добрият, а не рядко, единственият начин на организацията в туризма да оцелее и да се развива, е да създава иновации.

Науката, която обяснява как се създават иновации и как те се реализират на пазара е *предприемачеството*. И за да не се заблуждаваме, като смятаме, че иновацията е проникновението, късметът на начинаещия, или пък шансът на големия играч, е необходимо знание за това, как тези иновации следва да се управляват по ефективен начин, т.е. необходимо е последващо знание за съвременното управление.

Предприемаческият мениджмънт като управленска теория и практика се основава на взаимното интегриране на управлението и предприемачеството в едно неразривно цяло. И по-конкретно – на теорията за управление на организациите и техния практически, предприемачески профил - *най-важният и най-пренебрегваният елемент за обяснение природата и границите на организацията*. Като резултат, управлението преобразува предприемачеството, предприемачеството преобразува мениджмънта: създава се интегрална област от знания и практики, която обогатява основополагащите две теории (Фигура 1.).



Фигура 1. Предприемаческо управление

ИНОВАЦИИТЕ – СЪРЦЕВИНАТА НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО

Първият икономист, който погледнато в исторически план, предлага повече или по-малко цялостен модел на предприемачеството е *Йозеф Шумпетер*. В основата на неговата теория е ползвано понятието „нови комбинации“, а именно:

- **Създаване на ново благо** - благо, което все още не е известно на потребителите, или изразяване на **ново качество на дадено съществуващо благо**.
- Усвояване на **нов източник за суровини или полуфабрикати** за производство на блага, независимо дали този източник е съществувал преди това; дали е бил считан за недостъпен; или се е намирал във фаза на създаване.

Пример. Днес опасенията на много хора са свързани с изчерпване на природните ресурси, особено тези в ограничени количества – нефт, въглища, природен газ. На тази база, някои експерти предричат само още няколко десетилетия съществуването на човечеството. Но повтарящите се примери от историята, както и съвременните практики в развитието на познанието позволяват да се открият и/или да се произведат нови и по-добри горива, които да окажат в бъдеще време реален екологичен и, или финансов ефект

- Внедряване на **нов, непознат на метод на производство** на благо, в основата, на който не е задължително да стои ново научно откритие или технология. Този метод може да съществува и под формата на **нов начин на търговска реализация** на дадено благо.
- **Навлизване (овладяване) на нов пазар**, независимо от това, дали даденият пазар е съществувал или не.
- **Провеждане на реорганизация в даден отрасъл**, като създаването на монополно положение (например чрез създаване на тръст) или разбиване на монополно положение.

Безспорно е, че иновацията има много лица. В допълнение на това, Питър Дракър, наречен „баща на съвременния мениджмънт“, разкрива и други, основополагащи за съвременното разбиране на иновацията, взаимосвързани аспекти:

- *Иновацията е по-скоро социален, отколкото технически термин. Това означава, че иновациите в съвременния свят стават все по-значими за разлика от производствените иновации.*
- *Самият мениджмънт трябва да се основава на иновации, като например социално предприемачество, устойчиво предприемачество, вътрешно предприемачество и други най-модерни технологии на управление на организациите (Нарлев, 2017).*
- *Предприемаческият мениджмънт е съвременната иновация на управление. Тя се основава не на случайната иновация, а на планираното, организираното и контролираното управление на иновациите.*

В обобщение, можем да определим **иновацията, в широк смисъл, като създаване на нови и промяна на съществуващи продукти, услуги, организации и общества. Иновацията е в основата на съвременната управленска философия – предприемаческо управление – свързващото и същевременно разделителното звено между мениджмънта и предприемачеството; новата управленска технология за развитие на организациите.**

Предприемаческото управление е управленска технология за растеж и развитие на съвременната организация. Тя променя представите и практиките на мениджмънта: налага управление на риска, изисква преосмисляне на целите, води до промяна на отношението към персонала и организационната култура. Принципите на предприемаческото управление са:

- *Назначаване на мотивирани хора;*
- *Подпомагане на всеки един да бъде успешен;*
- *Прозрачност в организацията*
- *Споделяне на общи ценности и философии;*
- *Подходяща система за награди;*
- *Обучение;*
- *Празнуване на победите.*

Превръщането на иновациите в целеносочен, планиран, организиран и контролиран процес изисква *знания, време, усилия и средства на мениджмънта*. В това отношение, внимание заслужават следните правила:

- *Предприемаческото управление налага готовност за промяна от страна на ръководителя. Той трябва да има нагласата и възможностите да промени установените йерархии, статуквото и някои традиционни управленски практики, които блокират иновативността. Той трябва да бъде готов да поеме пресметнат риск, готов и да загуби (провалът понякога е другата страна на успеха).*

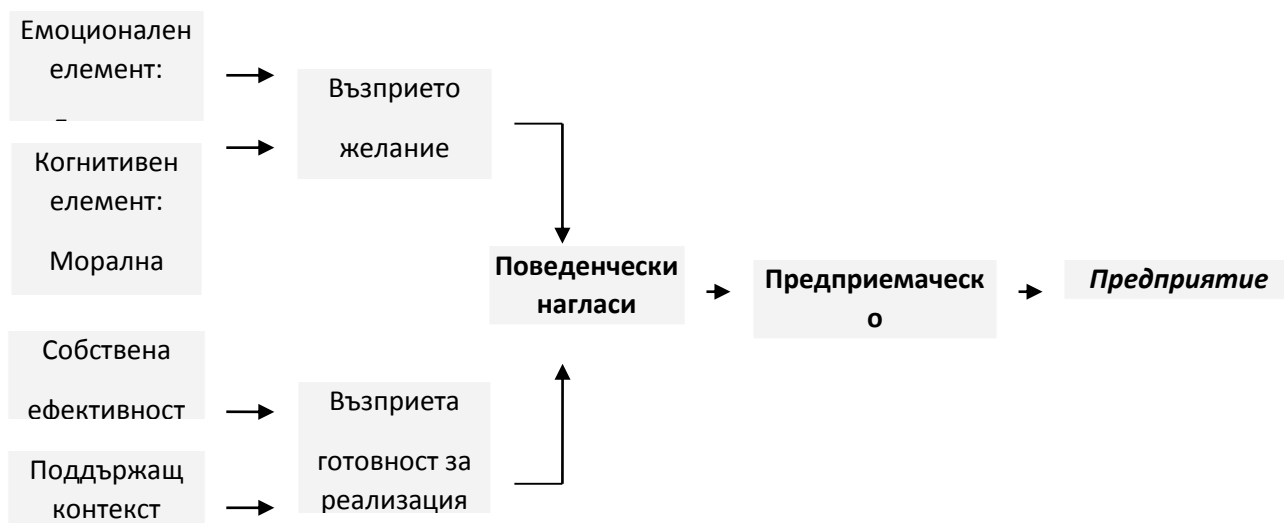
- *Иновацията заслужава специално внимание.* Предприемаческото начинание трябва да бъде планирано, организирано, раководено и контролирано отделно от съществуващото положение в организацията. Този подход е предпоставка за иновационен успех.

Наградите от предприемаческото управление твърде рядко идват веднага, успехите не са мигновенни. За да се случат системните иновации, мениджърът на една организация в сферата на туризма трябва да *изгради, на първо място, среда и култура, които да подкрепят предприемчивостта.*

III. ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ ПРОЦЕС

Позовавайки се на познанието на последните теоретични модела, и особено на третия авторов модел, *Меер и Навоя* – представители на Икономическия депатратамент на Университета в Навара, определят създаването на ново предприятие като кулминационен момент в предприемаческия процес. За разлика от предходните изследвания, без да омаловажават значението на социалния контекст, те изследват набор от личности променливи, които влияят върху желанието за изява и готовността за реализация на предприемаческия проект.

Тези две базови детерминанти, предопределени от личностни ценностни детерминанти, според резултатите от проучването са определящите нагласи за предприемачество. Именно, подобен подход, според авторите на модела, има потенциал да разкрие съществените характеристики във формиране и реализиране на процеса на предприемачеството (*Фигура 2.*).



Фигура 2. Процес на формиране на нагласи за предприемачество



Източник: Mair, J., E. Noboa. *Entrepreneurship: How Intentions to Create a Enterprise get Formed. Working Paper. IESE Business School, University of Navarra, 2016.*

Посредством извършеното проучване се доказва по емпиричен път, че личностните качества на предприемача – *моралната преценка, вярата в собствената ефективност и емпатията*, в зависимост от характеристиките на поддържащия контекст, предопределят намеренията за предприемачество.

Емпанията, изследователите определят, като способността на предприемача интелектуално да разпознава и съзнателно за споделя емоции и усещания на другите. Проведеното проучване доказва, че тази личностна категория има положително въздействие върху желанието за себеизява на предприемача и благоприятства съзнаването на ново предприятие.

Моралната преценка е когнитивна категория, която мотивира предприемача да помага на другите „в търсене на общото добро“. Тя обяснява готовността за взаимопомощ и нейното проявление е в зависимост от обществените морални норми.

Вярата в собствената ефективност, на следващо място, е когнитивен показател, пряко свързан с предприемаческия феномен. Тази категория отразява способността на предприемача да мобилизира ресурси и направление на действие, нужно да упражни контрол върху предприемаческите събития. Колкото по-силна е вярата на предприемача в неговата собствена ефективност, толкова по-голяма е възможността за създаване на предприятие.

Обществената подкрепа, на последно място е вид „разрешаващ“ показател, които включва редица променливи. Сред най-значими за осъществяване на социално-предприемаческите инициативи са актуалните и потенциални ресурси, добрата репутация на предприемача и принадлежността му към приоритетна, съобразно неговите цели, социална мрежа.

В резултат на обобщение относно представения предприемачески процес могат да се извадат важни изводи за бъдещите предприемачи, а именно:

- Социалната среда с нейните характеристики – достъп до информация, достъп до ресурси, отношението към свободата, възприетите норми в обществото и пр., е детерминанта на предприемаческото поведение. Социалната среда оказва влияние върху мотивите на предприемача за предприемаческо начинание, а в последствие и върху неговото поведение в предприемаческия процес;
- За успешното предприемаческо начинание, освен социалната среда, изключително важно значение имат индивидуалните особености на предприемача – неговата морална преценка, емпанията, вярата в

себе си, емоционалната отговорност, позитивното мислене, мисленето в перспектива и редица други характеристики на отделния човек, на предприемача;

- За формирането на моралните преценки на предприемачите, нормите, практиките, образците на предприемачеството и пр. елементи, важно значение имат институционалните механизми, а именно: политиките на правителството в подкрепа на предприемачите, иновационната политика, инвеститорските стратегии, наличието на бизнес инкубатори в социалната среда и пр. Ето защо, склоността към предприемаческо поведение във всяка една сфера се формира с помощта на институции от социалната среда, а предприемачеството като индивидуалистичен процес се утвърждава и развива чрез тях;
- Предприемаческото поведение води до трансформация на усвоените от социалната среда модели на поведение. Въз основа на трансформацията се формират нови практики и опит, натрупан в рамките на предприемаческия процес. По този път се формират и нови предприятия, както и нови образци на предприемаческо поведение.

ДА ОБОБЩИМ:

Иновацията е процес на създаване на нови и промяна на съществуващи продукти, услуги, организации и общества. Иновацията е в основата на съвременната управленска философия – предприемаческо управление.

Предприемаческото управление се основава на взаимното проникване на знания и практики между предприемачество и мениджмънт. Целта на предприемаческото управление е установяване и утвърждаване на ново качествено състояние на организацията и на нейното управление.

Управлението на иновациите представлява системен, планиран, организиран, контролиран процес, насочен към растеж, развитие и трансформация на организацията в съответната вътрешна и външна среда.

IV. ЗАДАЧИ И УПРАЖНЕНИЯ

Задача 1. Вие вече имате своята „голяма“ идея – революционно изобретение или пък малко подобрение, техническо нововъведение или пък нова социална полза, или....

Задача 1. 1. Опишете с три изречения Вашата идея.

Задача 1. 2. Какво Ви е необходимо, за да се създаде и да се реализира на пазара Вашата идея. Моля, тук бъдете конкретни.

♣ Прочетете внимателно цялата тема. Моля, препишете думите и изразите, чието значение не знаете (или не сте сигурни).

♣♣ Срещнахте ли в темата неща, които не разбирате? Препишете ги. Опитайте се да формулирате какво точно не Ви е ясно.

♣♣♣ На кои въпроси, свързани с темата, желаете да получите отговор?

♣♣♣♣ Може би има и други въпроси, които искате да зададете? Моля, направете го.

Задача 2. Довършете изреченията, като се позовете на знанието по темата:

2. 1. Иновацията е...

2. 2. Предприемаческият профил на организацията е....

2. 3. Традиционното управление и предприемаческото управление не се....

2. 4. Управлението на иновациите води до....

2. 5. Целта на предприемаческото управление е....

Задача 3. Сравнете двойките понятия. Кое е общото и различното между тях?

ТРАДИЦИОНЕН ПРОДУКТ – ИНОВАЦИЯ

ТЕХНОЛОГИЧНА ИНОВАЦИЯ – СОЦИАЛНА ИНОВАЦИЯ

ТРАДИЦИОННО УПРАВЛЕНИЕ – ПРЕДПРИЕМАЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ

Задача 4. Анализирайте внимателно текста. Посочете конкретните, според Вас, причини, които превръщат предприемаческото управление в съвременна технология на управлението.

„Всъщност събитията, които разкриват защо предприемачеството стана ефективно, навярно сами по себе си не са икономически. Причините вероятно идват от промените в ценностите и възприемането им, в отношението, в демографската картина, в институциите..., а може би и в образованието.”
(Дракър, 2002; 17)

Задача 5. С какво науката за иновации обогатява съдържанието на съвременното управление?

Задача 6. В изследването „Предприемаческо управление в България 2014 г.“ анкетирани 200 предприемачи отговориха на следния въпрос: **Какво беше значението на посочените ценности след започване на бизнес – в реалната управленска и предприемаческа практика. Резултатите от проучването са представени на Таблица 1.**

Задача 6.1. Анализирайте внимателно резултатите. Защо, според Вас, предприемачите в България посочват „трудолюбието“ като водещ приоритет?

Задача 6.2. Според Вас, идентични ли са отговорите на предприемачите при започване на бизнес и в последствие (след започване на бизнес)?

Задача 6.3. Как Вие ще подредите по степен на важност посочените приоритети и защо?

Таблица 1.

Ценности на мениджмънта

Какво беше значението на посочените ценности след започване на Вашия бизнес?	Ценност с голямо значение	Ценност с по-скоро голямо значение	Ценност с по-скоро малко значение	Ценност с малко значение	Общо
Трудолюбие	94.4	3.6	.	2.0	100
Себереализация	87.1	10.3	2.6	.	100
Независимост	82.3	14.0	1.1	2.5	100
Отговорност за семейството	81.2	17.7	.	1.1	100
Справедливост	77.1	20.2	2.8	.	100
Защита на частната собственост	71.0	20.2	2.3	6.4	100
Свобода на избор	68.8	26.0	3.7	1.4	100
Икономия на време	65.8	23.8	7.6	2.8	100

Защита на конкуренцията	64.6	24.1	3.7	7.6	100
Защита интереса на другите	58.3	32.7	7.7	1.4	100
Право на съдебна защита	57.4	23.3	10.2	9.1	100
Спестовност	53.8	27.6	14.6	3.9	100
Скромност	32.8	21.1	27.3	18.8	100
Грижа за природата	34.9	34.8	23.9	6.4	100

Задача 7. Вие имате своята „голяма“ идея за иновация – революционно изобретение или пък малко подобрене, техническо нововъведение или пък нова социална полза, или....

Задача 7. 1. Опишете с три изречения Вашата идея.

Задача 7. 2. Какво Ви е необходимо за да се създаде и да се реализира на пазара Вашата идея? Бъдете конкретни.

(Не забравяйте да използвате наученото в тази тема. Промени ли се Вашата идея?)

Задача 8. Изследването на американски изследователи доказва, че понятията «предприемач» и «мениджър» не са тъждествени. Разликите между категориите – икономическите субекти – се коренят не само в обхвата на опериране и сферата на контрол, но и в някои чисто социални и психологически характеристики на поведението. Тези различия са посочени на Таблица 2.

Задача 8.1. Определете по кои присологически характеристики на поведението, мениджърите се различават от предприемачите? Дефинирайте социалните различия между двете категории. На какво се дължат тези разлики?

Задача 8.2. Съгласни ли сте с твърдението: «Определени ситуации, изискват от предприемача не да копира поведението на мениджъра, а по-скоро да проявява определени личностни качества и специфични способности, в по-голяма степен, от тези на мениджъра». Обосновете Вашия отговор.

Таблица 2.

Релацията: „традиционен мениджър – предприемач“

Показатели	Традиционен мениджър	Предприемач
Основни мотиви	Мотивиран от властта, желае традиционни, корпоративни Награди.	Желае свобода; целево ориентиран; разчита на себе си; самотивизиран.
Ориентация във времето	Отговаря за квоти и бюджет; проектира седмични, месечни, тримесечни и годишни планови хоризонти; до следващата промоция или трансфер.	Планират бизнес растеж в период от 5 до 10 г. напред; действа сега към следващата крачка по начертания път.
Склонност към действие	Делегира действия; наблюдението и отчетът поглъщат повечето от енергията.	Провокира наетите като свършва тяхната работа.
Умения	Професионален мениджър; често обучен в бизнес училище; ползва инструменти на абстрактен анализ, управление на хора и политически умения.	Внушително познаване на бизнеса; често технически обучен в технически бизнес; може да притежава формална отговорност за печалби/загуби във фирмата.
Отношение към смелостта и съдбата	Счита другите отговорни за съдбата си; може да е властен и амбициозен, но може да е предпазлив при възможността на другите да го спрат.	Вярва в себе си, оптимист, смел.
Фокус на вниманието	Основно към вътрешните за корпорацията събития.	Основно към технологиите и пазара.

Отношение към риска	Внимателен.	Харесва да е модератор на риска; инвестира много, но очаква да успее.
Използване на пазарни изследвания	Разполага с готови пазарни проучвания за идентификация на нуждите да ръководи продуктовата концептуализация.	Създава нужди; създава продукти, които често не могат да се тестват с пазарно проучване; потенциалните клиенти още не ги разбират; разговарят с клиентите и формират свои мнения.
Отношение към статуса	Загрижени за символите на статуса/ъглов офис и т.н.	“Щастлив е да седне на щайга от ябълки, ако е свършена работата”.
Отношение към провала и грешките	Прави всичко възможно да избегне грешки и изненади; избягва да признава провали.	Гледа на победите и провалите като ценен опит.
Стил на вземане на решение	Съгласен с по-властните.	Следва собствената си визия; решителен, ориентиран към действие.
За кого работи	За другите.	За себе си и за клиентите.
Отношение към системата	Приема системата като възпитаваща и защитна, търси мястото си в нея	Способен е бързо да напредне в системата; след това при възникващи проблеми може да я отрече и да формира своя собствена фирма
Стил за разрешаване на проблеми	Разрешава проблеми в системата.	Избягва проблеми в големи и формални структури, като напуска организацията и стартира собствена фирма сам.

Фамилно минало	Членовете на семейството са работили за големи организации.	Предприемачески малък бизнес, професионалисти или минало в селското стопанство.
Образователно ниво	Високо образователно ниво.	По-слабо образован в ранни изследвания; в по-нови изследвания акцент върху специализации.

Източник: Kuratko D., R. Hodgetts. (2009). Entrepreneurship. A Contemporary Approach. The Dryden Press, Macourt Brace College Publishers, p. 76-77.