



# УЧЕБНО ПОМАГАЛО

## ТЕМА 1:

## Разработване на бизнес план

*Този документ е създаден в рамките на проект Growing Social, който се осъществява с финансовата подкрепа на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Гърция – България 2014-2020 г., съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на публикацията се носи от МИГ „Златоград – Неделино“ и при никакви обстоятелства не може да се счита, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Гърция – България 2014-2020 г.*

---

## СЪДЪРЖАНИЕ

<b>I. СЪЩНОСТ, ЗНАЧЕНИЕ И ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ, СВЪРЗАНИ С БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕТО.....</b>	<b>3</b>
<b>II. ЦЕЛИ НА БИЗНЕС ПЛАНА .....</b>	<b>5</b>
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ НА БИЗНЕС ПЛАНА.....</b>	<b>6</b>
<b>IV. СЪДЪРЖАНИЕ НА БИЗНЕС ПЛАНА.....</b>	<b>11</b>
<b>V. ЕТАПИ И ТЕХНИКИ ЗА СЪСТАВЯНЕ НА БИЗНЕС ПЛАН .....</b>	<b>37</b>

## I. СЪЩНОСТ, ЗНАЧЕНИЕ И ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ, СВЪРЗАНИ С БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕТО

Бизнес планът може да се определи като резюме на подробностите относно дейностите по създаването и развитието на едно предприятие в дадена стопанска сфера. Описанието на предлаганата от фирмата услуга, начинът на финансиране, управление на операциите, маркетингът и рекламата, както и обосновката на една разумна печалба представляват в общи линии неговото съдържание. Предназначението на бизнес-плана може да се счита за многопосочно. Той намира приложение по следните начини:

- Като инструмент за развитие. В качеството си на програма за създаването и прогнозираното бъдещо състояние на фирмата той съдържа всички опорни моменти в нейната дейност.
- Като средство за управление. Бизнес-планът е важен документ, който подпомага ръководството на фирмата в осъществяването на неговите функции. Правилната обосновка на основните моменти от дейността и създава предпоставки за усъвършенстване на управлението.
- Като формулировка на бизнес-идеята. Информацията относно описанието на дейността и нейното предназначение е предназначена за външни лица, които по един или друг начин оказват съдействие при функционирането и развитието на фирмата.
- Като търговски документ. Формулировката на икономическа обосновка за финансирането на дейността, нейното развитие, реализирането на печалба, а съответно и възвращаемост на инвестициите представлява нещо като оферта до евентуалните кредитори, проявяващи интерес при осъществяването на вложения.

Въз основа на изброените функции, които изпълнява бизнес-планът може да бъде представен в следните разновидности:

- План за стратегическо развитие на фирмата с финансова обосновка. При него се залага на разработването на съществуващата идея при съответното финансова

- покритие, необходимо за нейната реализация. Основната му цел е показването на начина на реализацията, чрез което да се постигне необходимото финансиране. Разработен под тази форма бизнес-планът може да се представи на конкурс за добре оформена бизнес-идея, да кандидатства за финансови средства или да бъде представен пред банкова институция за кредитиране.
- План за управление и контрол на фирмената дейност. За разлика от първата разновидност, този вид бизнес-план е най-всеобхватен и съдържателен от гледна точка на информацията и фактите за настоящото състояние на бизнеса. При него е задължително извършването на SWOT – анализ за състоянието на фирмата, като се посочат и разумни алтернативи за нейното развитие. От голямо значение е разработването на частта, свързана с управлението на собствеността, финансовият анализ, кадровото осигуряване и обосновка на дейностите.
  - План-формулировка на бизнес-идеята за нейното разпространение. Целта на настоящата разновидност е представянето на бъдещ бизнес, като се информират заинтересувани банкови институции, кредитори, потенциални клиенти и др. Наличната информация може да бъде частично публикувана, като се адресира по определените направления.
  - План на очакваната от дадена дейност печалба. Като форма той е особено подходящ за новосъздаващи се фирми, предлагащи непознати на пазара или просто неприсъстващи стоки и услуги.

Западните икономисти-специалисти в теорията за ролята и съдържанието на бизнес-плана препоръчват приспособяването му към съответния тип финансиране, който е необходим за предприемача и е най-изгоден за реализация на неговите цели. Българските банкови институции установиха практиката на световноизвестните банки да отпускат кредити срещу дълготрайни активи или чрез предложена гаранция, чрез която се обезпечава погасяването на заемите.

Чуждестранното участие при финансирането може да се привлече от съдържащи иновации стоки или услуги, от високата печалба или от степента на собственост върху



фирмата срещу поетия риск. Ако се има предвид обаче фактът, че новосъздаващите се еднолични фирми проявяват склонност да избягват банковото кредитиране и да отдават предпочитанието си на частното, бизнес-планът разработен от тях не би трябвало да има отношение към потенциалните кредитори в лицето на банкови институции. В същото време и дружествата с ограничена отговорност могат да се ползват от предимствата на частното кредитиране.

Спонсорите, независимо от това кои са те, следва да бъдат добре информирани относно степента на поемания от тях риск, като информацията отново се черпи от съдържанието на бизнес-плана. Посвещаването на време и усилия за осъществяването на необходимите проучвания с цел многопосочност на постигнатите чрез бизнес-плана резултати рефлектира върху бъдещата дейност на създаваната фирма.

## **II. ЦЕЛИ НА БИЗНЕС ПЛАНА**

Бизнесът се характеризира с висока степен на риск и това задължава всеки, който влиза в бизнеса да има указание за действие. Това указание е бизнес планът. Той е документ с детайлно развита стратегия и тактика за успешен бизнес.

Един от най-сигурните начини за снишаване на риска, е един добре развит бизнес план, който може да преследва няколко цели. Най-скромната цел – това е проверка на бизнес идеята. Всеки бизнес гони резултат на някаква подходяща идея. В света има много идеи, но не всички могат да се реализират с успех, затова съществуват бизнес плановете.

Разработката на един бизнес план (който често се нарича мини бизнес план), е върху хартия или друг носител и цели да се проверят основните моменти на бизнеса с оглед на това да се спестят средства, време и разочарование. Идеята може да е брилянтна, но ако не води към положителен изглед, то тя трябва да се преразгледа или да се отхвърли.

Бизнес планът е инструмент за развитие на бизнеса. Или към сегашна дата да се представи бъдещото състояние и да послужи като инструмент за мениджмънта, за да си сверява часовника за годините напред. Най-голям ефект за развитието на бизнеса е ръководството за управление да има цел. Най-често бизнес плана подчинен на тази цел се

нарича “настолна книга” и в литературата често го кръщават “библия” на бизнеса, но това е подвеждащо понятие, защото библията не се променя, а бизнес плана е нещо динамично, търпи корекции и изисква актуализации.

Най-често срещаните цели в разработката на бизнес плана са привличане на партньори, тъй като всеки по-мощен бизнес изисква участието на съдружници във фирмата (ООД) или акционери във фирмата (АД) или някаква друга форма на партньорство, при което партньорите могат да участват както с пари, така и с ноу-хау и т.н.

Ноу-хау – знам как – знания и умения, които управленския екип притежава за успешното развитие на организацията. Намира се в лявата част на баланса като нематериален актив. Понякога тук се включват и фирмените тайни като нематериален актив.

Обосновка за получаване на кредит: за всеки по-мощен бизнес банките изискват представянето на детайлен бизнес план, а в някои случаи инвеститорите изискват и инвестиционна програма за това как ще се възвърнат. В зависимост от целта, бизнес плана може да е различен по обем и степен на детайлност, но независимо от конкретната цел и обем на детайлност е изградена една типова структура.

### **III. ЕЛЕМЕНТИ НА БИЗНЕС ПЛАНА**

Няма единна схема, по която да се разработва всеки един бизнес план. При написването на бизнес плана трябва да се следва определена форма, която задължително следва да отговаря на целите на собственика.

Структурата на всеки един бизнес план задължително включва следните елементи:

- 1) Резюме;
- 2) Мисия и цели на проекта;
- 3) Технологично осигуряване и организация на производството;
- 4) Маркетингов план;

- 5) Производствена програма;
- 6) Финансов план;
- 7) Съпътстваща документация.

В резюмето се съдържа обобщена информация за фирмата и за проекта. Накратко тук се представя историята на фирмата, ако има такава, описва се дейността, собствеността, управлението, целите и основните параметри на инвестиционния проект.

Мисията е израз на вижданията на собственика или предприемача, за насоката, която е избрал за бъдещо развитие на фирмата. Мисията едновременно трябва да е и достатъчно обобщена като формулировка и достатъчно конкретна като пазари (клиенти). Мисията е основата, върху която се формулират по-нататъшните конкретни цели на фирмата. Целите се разграничават на 3 основни групи: 1) дългосрочни цели - те са с времеви хоризонт над 5 години и представляват стратегическа ориентация на фирмата (мисията); 2) средносрочни цели - с времеви хоризонт от 1 до 3 години. Те характеризират стратегическите (дългосрочните) цели на фирмата; 3) краткосрочни цели. Те са с времеви хоризонт 1 година. Те представляват конкретни, непосредствени задачи, разпределени във времето и по изпълнители. Представянето на крайни срокове е задължително. Този етап от планирането е много важен, защото първата година от реализирането на проекта е определяща за всички бизнес и особено за новите фирми.

Технологичното осигуряване е много важен въпрос, особено при ново стартиращи предприятия, защото се изразходват значителни средства, а закупеното се използва в продължение на няколко години. Технологичното оборудване предопределя поведението и възможностите на фирмата през следващия период.

В тази част на бизнес-плана се разглеждат следните основни моменти:

- Избор на технологично оборудване - той трябва да се обоснове според нуждите на фирмата за качество и обем на продукцията, време за производство, необходимо качество на суровините и др. При избора влияние оказват и факторите цена на оборудването, поддръжка, време за доставка, необходимост от специфична квалификация на заетите, влияние на околната среда,

възможности за стандартизация на готовата продукция и др. Ако фирмата има история следва в тази част на бизнес плана да се даде информация за възрастта на оборудването и за остатъчната неамортизирана част на материалния актив. Това се прави с цел да се осигури оценка на капиталовите нужди за следващите няколко години.

- Описание на технологията на производство- то се разработва от 2 гледни точки. Първата гледна точка е свързана с описание на целият технологичен процес на преработка на суровините до производството на готовото изделие. Важен елемент на този процес е взаимоотношението между фирмата и нейните доставчици. Това предполага да се даде информация за всяка по-значителна входяща суровина, за количеството и времетраенето на доставките, за необходимото количество на суровините и за доставчиците, с които фирмата работи. Целта е да се покаже как са решени проблемите, свързани с придобиване на суровините. Втората гледна точка е описание на технологията от позицията на технико-технологични параметри. Това са основните разходни норми за труд, енергия, суровини и материали и други спецификации, които характеризират технологичния процес. Точно тези характеристики определят равнището на по-голямата част от променливите разходи, размера на необходимите запаси по суровини и оттук влияят и върху цената на готовия продукт.
- Организация на производството и разработване на организационно-управленска структура. Концепцията за организация на производството се разработва в няколко последователни етапа. Започва се с: 1. представянето на т.нар. трудова характеристика на всяко едно работно място- тя включва описание на всички операции и дейности, които ще се извършат там. На тази база се прави извод за необходимата квалификация за работа на съответното работно място. Концепцията за организация включва 2.съставяне на план за персонала. Плана за персонал включва подробно описание на необходимите хора с изисквания за тяхната квалификация и начините, по които ще се привличат. Изискванията към персонала включват описание на необходимите знания и умения , необходима

квалификация, стаж, специалност и др. Инвеститорите винаги искат повече информация за наличието на специалисти, притежаващи знания и умения да движат фирмата. Поради тази причина следва да се опише по-подробно персонала, който заема ключови позиции във фирмата и по-конкретно кои са те, каква роля изпълняват, кои са качествата, които изпълняват и които са важни за успеха на предприятието. На трето място- разработване на организационна схема на производствения процес. Най-общо такава схема представя броя на заетите, броя на смените, йерархията с броя на съответните права и отговорности. Тази част на бизнес плана завършва с представяне на организационно-управленска структура. Най-общо организационно-управленската структура са връзки и зависимости, както по вертикала, така и по хоризонтала в структурата на фирмата. Представя се в графичен вид с кратко описание на задълженията, отговорностите и правомощията на всяко едно ниво. Най-често срещаната организационно-управленска структура в сектора на малките и средни предприятия е линейната. Най-характерната й отличителна черта е , че всички управленски функции се изпълняват от едно лице чрез директно въздействие. Системата на управленските органи се покрива със системата на производствено-структурните звена. Линейната структура притежава редица положителни черти като: простота, единоначалие, стабилност на връзките и др., които оказват благоприятно отражение върху развитието на предприятието особено през началния период.

Маркетинговия план е най-важната част в структурата на бизнес плана. В него се анализира и представя пазара на фирмата. На практика това служи за основа и позволява пресмятане на очакван резултат. За подготовката на маркетинговия план е необходимо да се набере голямо количество информация. Необходимата информация може да се разграничи в 2 основни групи: Първата група - информация, свързана с пазара и свързаните с него продукт, клиенти, конкуренти и др.

Производствената програма е един от най-важните фактори за успешна дейност на фирмата е усъвършенстване на бизнеспланирането. То се основава в разработване на обоснована производствена програма на фирмата.

Производствената програма на фирмата е основен раздел и документ на бизнесплана, която включва система от показатели, определящи задачите за производство и реализация на определена по номенклатура, асортимент, качество и количество продукция за даден период от време. Тя се разработва в натурален и стойностен израз от специалистите на фирмата. за определен период от време, обикновено за 1 година. Тя се разпределя по звена и поделения в шестмесечни, тримесечни и месечни планове. Продукцията на фирмата е резултат от производителния труд, който се осъществява от нейния персонал. Тя е прекия полезен резултат от производствено-стопанската дейност на фирмата. Продукцията, в зависимост от степента на готовност може да бъде: готова продукция, полуфабрикати, незавършено производство и работи от промишлен характер. Тя се измерва в натурални, условно натурални, трудови и стойностни измерители. Показателите на производствената програма най-често се разглеждат в две основни групи: качествени и количествени: качествените включват номенклатура на продукцията, асортимент на продукцията, асортиментна структура, качество на продукцията; а количествените дават представа за обема на продукцията на фирмата; общата брутна продукция включва цялата продукция независимо от това къде се намира и в какъв вид е тя; стоквата продукция е обема на годната за реализация или реализирана продукция. Към нея се включват вътрешните услуги външните услуги и др.

Финансовото планиране е насочено към представяне на съвкупният резултат от основната , инвестиционната и финансова дейност на фирмата за бъдещият планов период. С фин. План се определят източниците на фин. средства (парични приходи) и направлението на тяхното използване (пар. разходи) фин. пл. Има различен обхват и съдържание и се осъществява в различни модификации и модели. Най-елементарният вид е този за приходите и разходите на фирмата.

Планирането на паричните източници е самостоятелна част, както на международните, така и на нашите национални счетоводни стандарти. Паричните. потоци отразяват движението на парични средства (краткотрайните активи под формата на парични наличности) във фирмата в хода на нейната дейност за пл. период под формата на: приходни парични потоци (постъпления от парични средства); и разходни парични потоци (плащания).

Съпоставянето на влизашите или излизашите парични потоци за отчетния период ще даде нетният паричен поток, който може да бъде положителен или отрицателен. Паричните потоци се представят диференцирано според дейностите, от които произхождат. Според този критерий се делят на:

- потоци от оперативна или основна дейност – всички сделки и операции, за чието осъществяване е създадена фирмата и които са записани в предмета и на дейност. Приходите в тези потоци могат да бъдат от постъпления от клиенти, авансови плащания, безвъзмездно получени средства, временна финансова помощ, връщане от надвнесени в такси и мита, от рекламации, положителни операции с чужда валута, застраховки. Плащанията в тези потоци могат да бъдат: на доставчици и кредитори, преки покупки на материали, стоки и услуги, аванси срещу доставки, работни заплати на персонала, данъци, такси и др. начисления към бюджета. Отрицателни за фирмата курсови разлики от операции с чужда валута.
- парични потоци от инвестиционна дейност - сделки и операции за придобиване на или за освобождаване от р-си предназначени да генерират бъдещи доходи от разпределение (дългосрочни фин. инвестиции) Към постъпленията можем да отнесем продажбите на ДМА (дълготрайни материални активи) в това число и постъпления от ДМА от продажбите на дялове от прекратени съучастия, от получени в парични средства дялове, лихви, дивиденди и др. Отчитането, прогнозирането и планирането на паричните потоци служи за изразяване съвкупният резултат от оборота на паричната маса през разглеждания планов или базисен период.

#### **IV. СЪДЪРЖАНИЕ НА БИЗНЕС ПЛАНА**

##### **1: ВЪВЕДЕНИЕ/ СПОРАЗУМЕНИЕ ЗА ПОВЕРИТЕЛНОСТ**

Вашият бизнес план трябва да започне със Споразумение за поверителност. Използвайте този или подобен текст.

### СПОРАЗУМЕНИЕ ЗА ПОВЕРИТЕЛНОСТ

Долуподписаният Читател признава, че информацията, предоставена в този бизнес план, е поверителна; следователно Читателят се съгласява да не го разкрива без изричното писмено разрешение на Собственика на бизнес плана.

Читателят признава, че информацията, която трябва да бъде предоставена в този бизнес план, е във всички отношения поверителна по своята същност, различна от информацията, която е обществено достояние по други начини и че всяко разкриване или използване на тази поверителна информация от Читателя може да причини сериозна вреда или щети на Собственика.

При поискване този документ (бизнес плана) трябва да бъде незабавно върнат на Собственика.

\_\_\_\_\_ Подпис

\_\_\_\_\_ Име (отпечатано)

\_\_\_\_\_ Дата

Това е бизнес план. Това не означава предлагане на ценни книжа.

## 2: РЕЗЮМЕ

Този раздел не трябва да бъде завършен, докато не бъде разработен и написан целия бизнес план. С други думи тази начална част се пише накрая, защото ще подчертае всички важни моменти в развитието на вашия проект за следващите пет години. Резюмето трябва да обобщи следните неща:

- Цел на бизнес плана;



- Описание на вашият продукт (и) и / или услуга (и) и описание на техните предимства/уникалност;
- Пазарна възможност;
- Управленски екип;
- Финансови прогнози;
- Изисквания за финансиране.

Относно посочването на финансовите прогнози още в резюмето на вашия бизнес план, то те трябва да бъдат обобщени, а не подробно посочени, както в съответния раздел от бизнес плана. Предлагаме следния формат за обобщението им в резюмето:

<b>Финансова прогноза, обобщени показатели</b>	<b>Година 1</b>	<b>Година 2</b>	<b>Година 3</b>	<b>.....</b>
Доходи				
Разходи				
Нетна печалба преби облагане с данъци				
Разходи за оборудване				
Необходими нетни парични средства				
Необходими нетни парични средства				
Заетост в брой лица				
Заетост на пълен работен ден				

Не забравяйте, че **читателят на този бизнес план (спонсор, финансираща институция, потенциален инвеститор и др.) често прави своята предварителна преценка въз основа на резюмето и че неговото/нейното решение да прочете основната част от бизнес плана и неговите приложения ще зависи от представената информация тук.** Приложенията на гърба на плана съдържат по-подробна информация, за да подкрепят основния текст на бизнес плана.

---

### 3: ОПИСАНИЕ НА ВАШИЯ ПРОЕКТ

В този раздел трябва да опишете няколко неща:

***Описание на хората, участващи в стартирането на бизнеса ви***

- Собственици (на бизнеса, на идеята, на проекта);
- Структура на управление и области на отговорност;
- Имената на акционерите, процент на акционерното участие;
- Парична инвестиция до момента.

***Консултанти***

Може би смятате да получите външна помощ за изготвянето на вашия бизнес план. Много страни предоставят финансова и материална подкрепа за това. Има много такива оферти на пазара, но ние не крием факта, че това е пазар, чиито представители имат много различна квалификация. Ето защо бихме искали да ви предоставим следния контролен лист при избора на външен консултант:

- Консултантът трябва да е изготвял бизнес планове в сферата на вашият проект.
- Трябва да има разбиране за сферата на проекта, доказано чрез образование или опит.
- Трябва да знае кои източници могат да бъдат използвани за (съвместно) финансиране на това консултиране за вашето стартиране.
- Трябва да бъде сертифициран от търговска камара или да бъде член на експертна група, организирана и / или финансирана от публичен орган.
- Трябва да е консултирал стартиращи бизнес процеси в продължение на няколко години.
- Трябва да е готов да комуникира своя опит в тази област.
- Трябва да има богата мрежа от познанства и по този начин да действа като "отварящ вратата" за вашия бизнес.

---

Във всеки случай трябва да бъдат посочени финансови, юридически и други съветници, с имена, адреси и данни за контакт.

### ***Продукти и услуги***

Обяснете ясно какъв е вашият продукт или услуга, и как задоволява нуждите на вашите бъдещи клиенти:

- Предистория на неговото развитие;
- Предимства и функции;
- Изключителни предложения за продажби (каква е уникалността на вашия продукт или услуга);
- Предимства за клиентите и/или гостите;
- Недостатъци или слаби места;
- Бъдещо развитие.

### ***Дългосрочна цел на бизнеса***

Посочете дългосрочната цел на вашия (нов) бизнес. Посочете вашата визия и мисия.

### ***Конкретни цели***

Посочете конкретните бизнес постижения, които трябва да имате в следващите 5 години чрез вашия проект за културен туризъм (продажби, заетост, диверсификация на продуктите и т.н.).



## УЧЕБНА ЗАДАЧА

*Попълнете*

*бизнес*

*канавата:*

<p><b>Ключови ресурси</b></p> <p><i>От какви ресурс имате нужда- хора, финанси, знания?</i></p>	<p><b>Ключови дейности</b></p>	<p><b>Типове интервенции</b></p>	<p><b>Сегменти</b></p> <p><i>Кой би се възползвал от вашият продукт/услуга?</i></p>	<p><b>Въздействие</b></p>
<p><b>Партньори/ Ключови потребители</b></p>		<p><b>Канали</b></p>	<p><b>Потребители</b></p>	<p><b>Стойност</b></p> <p><i>Какво ще получат вашите клиенти?</i></p>
<p><b>Структура на разходите</b></p> <p><i>Кои са вашите най-високи разходи?</i></p>	<p><b>Излишък</b></p> <p><i>Къде планирате да инвестирате вашите приходи?</i></p>	<p><b>Приходи</b></p> <p><i>Определете вашите приходи в %.</i></p>		

---

## 4: АНАЛИЗ НА ПАЗАРА

Тази част обхваща вашите пазарни проучвания и анализ на конкурентите, които вече сте направили. Трябва да покажете, че сте направили проучване на пазара, за да оправдаете прогнозите, които давате във вашия бизнес план. Трябва да докажете, че имате жизнеспособен пазар и че можете успешно да се конкурирате на пазара. За целта опишете:

### *Целеви пазар*

Това е пазарът (пазарната ниша), на който планирате да продавате продукти или услуги. Анализирайте сегментите на този пазар, както следва:

- Размер на всеки пазарен сегмент;
- Тенденции за всеки пазарен сегмент – дали ще расте или намалява с годините;
- Характеристики на потенциалните клиенти във всеки сегмент;
- Специални потребности и нужди на вашите потенциални клиенти.

### *Обща оценка на пазара*

Покажете общата потенциална стойност на пазара за този тип продукти или услуги във всичките си целеви пазарни зони.

### *Целеви приходи*

Тези цифри са прогнозни и ще бъдат в основата на данните за доходите във вашите финансови прогнози. Ето защо трябва да се основават на реалистични оценки. Опишете целевите приходи чрез средния размер на вашите продажби (сделки), продължителността на цикъла на приходите, повтарящите се приходи.

### *Пазарни тенденции*

Анализирайте какво се случва на пазара:

- Последни промени (например какво означава Европейският регламент за обща защита на данните GDPR за вашия бизнес?);
- Бъдещи прогнози (например колко релевантни ще са проблемите за правата на интелектуална собственост за вас?) Причини като демографски промени, икономически и законодателни фактори (например как ще разгледате потребностите на хората с увреждания или възрастните хора?);
- Последици за вашия продукт или услуга (например ще гарантирате ли безпрепятствен достъп?);
- Вашите планове за посрещане на бъдещите изисквания и промени в пазара;
- ...и т.н.

### ***Профил на конкурентите***

Анализ на вашите конкуренти на пазара:

- Кои са конкурентните продукти и услуги на вашия целеви пазар;
- Профил на ключовите играчи (конкуренти) - размер на тяхната фирма, оборот, рентабилност, техния пазарен дял и друга релевантна информация, която сте проучили;
- Предимства и недостатъци на офертите на конкурентите.

### ***Вашето конкурентно предимство***

Това е вашето мнение защо потенциалните клиенти ще изберат да закупят вашите продукти или услуги вместо на тези, които са на конкурентите ви. Предимствата могат да включват:

- Уникалност – характеристики, които само вашите продукти или услуги притежават;
- Цена;

- Нови технологии или системи;
- По-добра стойност за клиентите;
- Включете всяко независимо валидиране или казуси;
- ...друго.

***Ползи за клиентите***

Това е, което вашият културен продукт или услуга предоставя на потенциалните клиенти по отношение на техните очаквания и нужди. Какво вашият продукт или услуга ще даде на вашите клиенти, след като го закупят?

Този аспект може да е много важен за определени клиенти, напр. възрастни хора, лица с увреждания, лица в инвалидни колички или млади семейства, ако те са част от целевия ви пазар. Обяснете какво ще направите специално за тях и демонстрирайте базисни данни.



**УЧЕБНА ЗАДАЧА**

*Опишете вашите клиенти:*

<p><b>1. Дефинирайте продукта или услуга си от гледна точка на вашите бъдещи потребители?</b> Какви проблеми решава вашият продукт за вашите клиенти? Какви нужди задоволява вашият продукт? Как подобрява живота на вашите клиенти предложените продукти или услуги?</p>	
<p><b>2. Дефинирайте идеала си за клиент, на когото бихте продавали?</b> Каква е неговата възраст, образования, работа? Какъв е неговият приход?</p>	



<p><b>3. Определете специфичните ползи, които търси вашият клиент, купувайки продукта ви? Измежду всичките ви ползи, които вие предлагате, коя е най-важната за вашия клиент? Защо би купил от вас?</b></p>	
<p><b>4. Определете местонахождението на вашият идеален клиент? Географски къде е разположен вашият клиент? Къде точно се намира вашия клиент, когато се възползва от продукта или услугата?</b></p>	
<p><b>5. Напишете обръщение към вашите клиенти:</b></p>	

## 5: СТРАТЕГИЯ ЗА МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖБИ

Този раздел определя стратегиите ви за достигане до целевия пазар, който желаете. Това включва повишаване на интереса към вашия продукт или услуга, начини на предоставянето им на пазара чрез продажби.

### *Маркетингова стратегия*

Как ще позиционирате продукта или услугата си на пазара и как ще ги разграничите от конкурентните:

- Кои сегменти от пазара целите, които са вашите потенциални клиенти?
- Как ще достигнете целият си целеви пазар?
- Как ще разграничите продуктите или услугата си от конкурентните?
- Какви ключови ползи ще бъдат открити?

- Към кои групи потенциални клиенти вече сте се насочили?
- Какви контакти могат да се използват за да се генерира пазарна информираност и продажби?
- Кой ще ръководи маркетинга: персонал, агенция, представители?

### ***Източници на приходи***

От къде ще идват вашите приходи – директно от крайните потребители, от посредници? Кои са посредниците? Какъв принос към формирането на печалбата ще има всеки източник?

### ***Стратегия за продажби***

Как ще продавате продукта или услугата си на целевия пазар?

- Директно;
- На дребно;
- Чрез агент;
- Чрез търговски представители;
- Чрез уебсайт;
- Чрез партньори, с които споделяте приходите.

Анализирайте за всеки метод свързаните разходи, дали ще постигне ефективно желаня пазар, контрола, който ще запазите при ценообразуването и позиционирането, логистиката и цялостната интеграция с вашата маркетингова стратегия. Посочете предимствата на методите, чрез които сте избрали да продадете продукта или услугата си.

### ***Ценообразуване***

Как ще зададете цената за вашия продукт или услуга. Съображенията включват:

- Цените на конкурентите;

- Ниво на конкуренция на пазара;
- Възприемане на отношението „качество-цена“ от клиентите;
- Производствени разходи и режимни разходи;
- Веригата на разпространение и добавената стойност на всеки етап;
- Степента, в която купувачът може да контролира цената.

Посочете как ще се оценяват цените на всеки продукт или услуга, като се позовете на горепосочените източници на приходи.

### ***Маркетингова и комуникационна стратегия***

Как ще популяризирате своя продукт или услуга на пазара:

- Реклама - къде, кога, как, на кого?;
- Връзки с обществеността;
- Директен маркетинг;
- Уебсайт и интернет маркетинг;
- Изложби и конференции;
- Специални групи (например хора с увреждания);
- От уста на уста.

## **6: ПЕРСОНАЛ И ОПЕРАЦИИ**

Тук ще очертаете планираната структура на вашия бизнес проект по отношение на управлението, броя на служителите и техните умения и квалификации, както и физическите оперативни изисквания за производство или доставка на вашите продукти или услуги.

---

***Организационна диаграма на управлението (включително борда на управление)***

Включете диаграма на начина, по който ще бъде организирано управлението на новото ви начинание. Тя трябва да показва областите на отговорност на всеки ръководител и на служителите, които ще бъдат поети през следващите три/пет години.

***Персонал***

Посочете какви служители ще се назначават през следващите три/пет години, с кои умения, в кои области на бизнеса. Опишете собствените си квалификации, умения и опит.

***Планове за обучения***

Очертайте планираното назначаване на служители и мениджмънт, чрез което ще се поддържа квалифицирана работна сила. Това също трябва да съответства на бъдещото развитие на пазара и на всяко ново развитие на продукти или услуги.

***Дейности***

Посочете физическите изисквания на бизнеса:

- Помещения;
- Оборудване;
- Производствени съоръжения;
- Инфраструктура;
- Комуникационни съоръжения;
- Свързани разходи;
- Доставчици.

---

## 7: SWOT АНАЛИЗ И АНАЛИЗ НА РИСКА

### *SWOT Анализ*

SWOT анализът е едно от няколко стратегически инструмента за планиране, които се използват от бизнеса и други организации, за да се гарантира, че има ясна цел, определена за бизнес проекта или начинанието, и че всички фактори, свързани с усилията, положителни и отрицателни, са идентифицирани и адресирани. За да се изпълни тази задача, процесът на SWOT анализа включва четири области: силни страни, слабости, възможности и заплахи. Трябва да се отбележи, че когато се идентифицират и класифицират съответните фактори, фокусът не е само върху вътрешните въпроси, но и върху външните компоненти, които биха могли да повлияят върху успеха на проекта.

Анализирайте силните и слабите страни на вашия бизнес и продукти или услуги, възможностите, които съществуват на пазара и заплахите за жизнеспособността на проекта.

- Силни страни: Това са **вашият силни страни** - на вашия бизнес, организация, продукти и услуги;
- Слабости: Това са **вашият слаби страни** – какво ви липсва;
- Възможности: **Това са външните условия, върху които вие нямате влияние, но които са полезни** за развитието на вашия бизнес проект – какви са възможностите, които предлагат пазара, обществото, икономиката, като цяло, положителни тенденции, развитието на технологиите, релевантни на вашата бизнес идея;
- Заплахи: **Това са външните условия, върху които вие нямате влияние и които могат да навредят** на вашия проект за културен туризъм – отрицателни тенденции, рискове, заплахи и т.н.

Този анализ най-добре се прави в матрична диаграма, както следва:

<p><b>Силни страни</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<p><b>Слабости</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<p><b>Възможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<p><b>Заплахи</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

### *Анализ на риска*

Анализът на риска, идентифициран в частта „Заплахи“ по-горе, е от изключителна важност за всеки бизнес план. Необходим е систематичен процес, за да се гарантира идентифицирането на всички съответни източници на риск. Източниците на риск може да се променят, така че важна част от процесите на мониторинг и преглед е да се идентифицират новите опасности, които възникват и застрашават вашия проект. Трябва също да посочите потенциала да бъдете засегнати от риск (податливост към риск) и колко бързо бизнеса ви може да се възстанови от неуспех (устойчивост).

Анализът на риска трябва да съдържа и план за намаляване на риска. Донорите (или институциите за финансиране) винаги искат намаляване на риска, защото не финансират или не инвестират в проект, в който няма стратегия за излизане.

Планът за намаляване на риска трябва да определи целите, които трябва да бъдат постигнати, действията, които трябва да бъдат предприети за постигането на тези цели, сроковете за предприемане на тези действия, лицето (лицата), отговорни за всяко от тези действия и средствата за оценка на успеха на този план.

## **8: ФИНАНСОВИ ПРОГНОЗИ**

### *Ключови предположения*

Тази част прави преглед на ключовите предположения, използвани във финансовите прогнози. В нея се обяснява как са достигнати ключовите фигури във финансовите прогнози. Тук се включват елементи като:

- Източници на приходи;
- Брой служители, планирани за всяка година и планираните заплати;
- Предвиждани инвестиции в оборудване и материали;
- Амортизация;
- Очаквани разходи за наем и други постоянни такси;
- Очаквани плащания на кредитори;
- Изчисляване на други разходи.

Този раздел трябва да е кратък, прегледен и изчерпателен. Допълнителни подробности относно тези елементи могат да бъдат поставени в приложенията.

### ***Отчет за приходите и разходите***

Приложете тук прогнозните отчети за приходите и разходите и съответно за печалбите и загубите през първите три/пет години от функционирането на вашия бизнес проект.

### ***Баланси***

Опишете тук в таблици предполагаемите баланси за първите три/пет години от дейността на вашия бизнес.

### ***Паричен поток***

Прикачете тук месечна прогноза за паричните потоци за първите две години от дейността на вашия бизнес.

---

## 9: ИЗИСКВАНИЯ ЗА ФИНАНСИРАНЕ

Посочете тук общите изисквания за финансиране за вашия бизнес - например каква е сумата, която ви е необходима, как да бъде предоставена, за какъв период от време и т.н.. Ще трябва да посочите и приблизителната разбивка на начина, по който предоставените финансови средства ще бъдат изразходвани. Посочете:

### *Източници*

- Финансови средства, вложени от собственика/ собствениците;
- Банково кредитиране;
- Безвъзмездни получени средства или заеми от агенции;
- Вече получени инвестиции от други инвеститори;
- Размер на търсена инвестиция;
- ...и др.

### *За каква цел е необходима търсената инвестиция:*

- Закупуване на оборудване;
- Маркетингови дейности;
- Допълнителен персонал;
- ...и др.

### *Правата на интелектуална собственост*

Не забравяйте да обсъдите въпросите за авторските права във вашия бизнес план!

В част от бизнес идеите авторското право може да съпътства ежедневиия ви бизнес живот. Независимо дали създавате пътеводител, видео клип, музика или правите снимки, проблемите с авторските права са винаги налице.



Трябва да имате в предвид правата на други лица и трябва да сте сигурни, че вашите собствени права не са пренебрегвани и са защитени.

Стратегията за интелектуална собственост може да открие разнообразни възможности за увеличаване на стойността, производителността, конкурентоспособността и иновативния капацитет на вашия бизнес.

## 10: ПРИЛОЖЕНИЯ

Тук се предоставят подробни данни, на които се базира основния текст в бизнес плана, както и допълнителна информация, която може да е интересна на читателя, за да формира мнение.

Елементите, които могат да се включат като приложения, варират и зависят от естеството на вашия бъдещ бизнес. Обикновено се включват:

- Автобиографии и квалификации на основните мениджъри и собствениците;
- Подробни финансови прогнози;
- Последни одитирани отчети (ако има такива);
- Таблица на капитализацията на дяловете и инвестиционната история;
- Подробни констатации от проучването на пазара;
- Рекламни материали;
- Подробна информация за продукта или услугата;
- Подробности за уебсайта на вашия бизнес проект за културен туризъм;
- Препоръки или писма за намерение от (бъдещи) клиенти.



**ДОПЪЛНИТЕЛНА ИНФОРМАЦИЯ**

**ПРИМЕРЕН**

**БИЗНЕС – П Л А Н**  
(за инвестиционен проект)

на .....  
(име на фирмата)

за .....  
(наименование на проекта, предложен за финансиране)

Необходими финансови средства.....лв.

Дата :.....200.... год.

Общо представяне на фирмата/предприятието

<b>Име на фирмата/предприятието</b> (пълно наименование по съдебната регистрация)	
<b>Седалище и адрес на фирмата</b> (по съдебна регистрация)	
<b>Фирмата се представлява от:</b> (име, презиме, фамилия, длъжност, ЕГН, пълномощно)	
<b>Съдебна регистрация</b>	с решение от ..... по фирмено дело № ...../.....
<b>Телефон за контакт</b>	
<b>Факс</b>	
<b>E-mail</b>	
<b>Регистрация по БУЛСТАТ</b>	
<b>Данъчен номер</b>	

<b>Удостоверение за актуално състояние на фирмата</b>	№..... от.....200... г.
<b>Основна дейност на фирмата</b>	
<b>Структура на собственост:</b>	
<b>Брой постоянно заети лица:</b>	
<b>Годишен оборот през предходната година:</b>	
<b>Стойност на активите:(по данни от последния баланс)</b>	
<b>Задължения:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>финансови - краткосрочни и дългосрочни (размер) към държавата и персонала (данъци, ДОО, здравни осигуровки и др.)</li> </ul>	

Резюме : Обобщение на съдържанието на целия документ (максимум 2-3 страници)

## I. Въведение

1. Кратко представяне на идеята (проекта) - предимства
2. Необходими финансови средства и начините за тяхното осигуряване
- 3.Постигнати до момента резултати от фирмата и възможности за реализация на проекта
4. Очакван икономически ефект от проекта

## II. Фирмен профил

1. Обща характеристика на фирмата..1.1.Име на фирмата и основна информация за нея,
- 1.2.Юридическа форма (ЕООД, ООД, ЕТ)
- 1.3.История на фирмата - от колко години работи, собственост върху патент, лиценз, търговска марка; важни моменти от фирменото развитие, преобразования, конкуренти
- 1.4.Структура на собствеността на фирмата. Финансиране и дялове в собствеността;

съдружници

1.5. Мениджърски екип - длъжност, образование, друга квалификация, от кога работи във фирмата, предишни местоработи

1.6. Персонал – брой, образование, квалификация и професионален опит, предоставени възможности за квалификация, форма на трудово правоотношение, трудово възнаграждение

2. Описание на дейността

2.1. Организация на производството / или предоставяните услуги – използвани технологии, произвеждани продукти

2.2. Произведена и реализирана продукция за предходната и текущата година:

Произведената и реализирана продукция				
Година	Производство		Реализация	
Номенклатура	себестойност	к-во	стойност	к-во

2.3. Състояние на производствените мощности на фирмата (опис на дълготрайните материални активи (машини и съоръжения) за предходната година

№	Наименование на ДМА	Дата на придобиване	Първоначална стойност	Остатъчна стойност

3. Цели на дейността – очаквано развитие на фирмата, нови пазари или продукти

3.1. Краткосрочни – до 2 години - нетна настояща стойност на проекта, ръст на продажби, динамика на разходи, рентабилност, възвращаемост на активи

3.2. Средносрочни – до 5 години- пазарни позиции, конкурентоспособност

3.3. Дългосрочни (визия) - личното виждане на предприемача

### III. Икономическа част

#### 1. Пазари

1.1. Дефиниране на пазара (вътрешен, външен, договори, начин на плащане, цени ) и определяне на пазарната ниша на фирмата.

1.2. Анализ на конкурентите - силни и слаби страни

Основни конкуренти							
Име на фирмата	Местоположение	Предлагани стоки и услуги			Обем продажби	Силни страни на фирмата	Слаби страни на фирмата
		Вид	Цена	Качество			

1.3. Идентификация на основните клиенти - номенклатура, географски регион, цени

1.4. Прогноза за бъдещо развитие на пазара (търсене, цени, географски граници, възможни рискове и т.н. )

1.5. Преценка на конкурентоспособността на фирмата – реализация на продукцията / услугата, договори, начин на плащане, цени, сравнителни предимства (цена на работната ръка, квалификация на персонала, цена на енергоресурсите, данъчните тежести, методи на продажба)

### IV. Икономически характеристики на проекта

1. Описание (граници) на проекта

- 1.1. Кратко описание на продукта или услугата
- 1.2. Условия за реализация на проекта. Технологична схема.
- 1.3. Конкурентноспособност на предлагания продукт/услуга- обхват на асортимента, специфични продукти, цени, дистрибуция, работно време, сезонна зависимост, екология и опазване на околната среда.
- 1.4. Пазар - определяне на реалистичен дял от пазара за новия продукт/услуга
- 1.5. Обща стойност на проекта - Определяне на необходимите финансови ресурси за реализацията му
- 1.6. Източници на финансиране
  - 1.6.1. собствени средства – минимум 20% от общата сума на проекта, осигурени –чрез:
    - Печалба от дейността на фирмата през минали периоди
    - Увеличение на основния капитал, пререгистрация на капитала, набиране на средства от съдружниците
    - Други
  - 1.6.2. банков кредит – описва се желаната схема и сроковете за отпускане на кредита, срок за ползване, гратисен период – до 6 месеца

*Когато проекта е за разширение на производството или започване производство на нов продукт или услуга, трябва да се планира вида и количеството на необходимото ново (допълнително) оборудване, както и евентуалното разширение на производствените площи, комуникации и др. Необходимите стойностни разчети стават неразделна част от разработката на плана.*

*Необходимо е да се потърсят и приложат оферти за доставка на необходимото оборудване, както и за осъществяване на строително-монтажните работи.)*

## 2. Финансови потоци

## 2.1. Изготвяне на финансовата прогноза

### 2.1.1. Прогнозен отчет за приходи и разходи

### 2.1.2. Прогнозен баланс

### 2.1.3. Прогнозен отчет за парични потоци

*Прогнозата за паричния поток представя сумите, които се очаква да получите от продажби и други - напр. лихви, дивиденди и т.н. (т.е. всички приходи), и сравнява този поток от пари с плащанията, които ще се правят за стока, материали, заплати, наеми, плащания по заеми и т.н. (т.е. всички разходи). Сравнително по-лесно могат да се прогнозира разходите, които са относително постоянни. По-сложно е да се определи обема на продажбите.*

*Прогнозирането на паричните постъпления дава възможност да се оцени равнището доходност на вашия бизнес, т.е. да се определи печалбата.*

*Финансовите прогнози се изготвят за период от 1 до три години. Максимално информация трябва да бъде включена в прогнозата за първата година, като прогнозата е представена в детайли за всеки отделен месец.*

2.2. Финансови цели - очакван оборот, очаквана чиста печалба през първата (втората) година (в средносрочен план – до 5 години).

## 2.3. Очаквани рискове

1. вътрешни
2. външни - законови ограничения

## 2.4. Очаквани ликвидни затруднения

## 3. Предложение за обезпечение на искания кредит

## 4. Предложение за погасителен план

---

## V.Обобщение и заключение-Изводи относно устойчивостта на проекта

Управител:

(.....)

## VI. Приложения

1. Баланс, ОПР и отчет за паричните потоци за последните две години от дейността на фирмата)
2. Прогнозен отчет за приходите и разходите (за срока на искания кредит)
3. Прогнозен баланс (за срока на искания кредит)
4. Прогнозен отчет за паричните потоци (за срока на искания кредит)
5. Договори с доставчици на суровини и материали
6. Специфична информация за активите, предмет на проекта (оферти, проформа-фактури, договори за покупка, тръжна документация и др.)
7. Оферти за осъществяване на строително-монтажни работи, предмет на проекта
8. Разрешителни за дейността във връзка с опазване на околната среда
9. Брошури за фирмата и продуктите (ако има такива)



## V. ЕТАПИ И ТЕХНИКИ ЗА СЪСТАВЯНЕ НА БИЗНЕС ПЛАН

Процесът на разработване на инвестиционно решение се състои от следните етапи:

- 1) **Анализ на външната и вътрешна среда на организацията** – тук се разкриват причините, довели до отклонение на функционирането на предприятието от предварително определените цели. При анализа на външната среда могат да се приложат два метода:
  - При първият се анализира изменението и въздействието на широк кръг показатели от областта на политиката, икономиката, обществото и техниката. По този начин се установяват тенденциите в икономиката като цяло, общото състояние на пазара и икономическата конюнктура, в условията на която предприятието функционира и която безспорно влияе върху неговото развитие.
  - Вторият подход е свързан с анализ на микроикономическата среда, която включва конкуренти, потребители, доставчици, продукти-заместители и потенциални конкуренти. Едновременно с анализа на външната среда се извършва и анализ на вътрешната среда на организацията. Вниманието се насочва към изчисляване на показатели, свързани с определяне ефективността на производството като цяло и на използваните ресурси.
- 2) **Определяне на целите на развитието /целеполагане/** - на база на направените анализи се определят стратегиите за развитие на организацията, начините за преодоляване на слабите страни и отрицателното въздействие на външната и вътрешна среда. Формулират се различни алтернативи, които следва да бъдат оценени от стратегическа и икономическа позиция.
- 3) **Генериране на алтернативи** – през този етап се определят всички възможни пътища за развитие на организацията.

- 4) **Определяне на критерии за избор на вариант** – критерият е такъв показател, с помощта на който се различават ефективните от неефективните инвестиции. За критерии може да бъде възприет някой от показателите за оценка на икономическата ефективност. Необходимо е обаче инвеститорите да познават добре предимствата и недостатъците на отделните показатели и да възприемат за критерии този от тях, който ще позволи най-точно класифициране на инвестиционните проекти.

При оценката на вариантите могат да се използват следните методи:

- **Икономически** – оценката се прави с помощта на икономически показатели, като: срок на откупуване на инвестицията, ефективност, нетна сегашна стойност и др.
- **Стратегически** – оценката отчита и стратегическите цели и степента на тяхното постигане в отделните инвестиционни проекти.
- **Нечислови:**
  - **Метод на точкуването** – непретеглен – нарича се още 0-1 факторен модел. При него се определят ключовите за инвестиционния проект параметри. Предпочита се този вариант, при който броят на удовлетворените критерии е най-голям. Оценката се извършва в табличен вид. В първата колона се описват критериите за вземане на решение. Техният брой и съдържание се определят от мениджърите в зависимост от стратегията на фирмата. Обикновено това са: постигането на определена ефективност на ИНВ, производството на продукция с по-високо качество, намаляване на разходите с определен % и др. В колоните на таблицата се нанасят оценки по отделните проекти за всеки критерии. Когато за даден критерии е постигнато предварително определено ниво се поставя оценка 1, а за останалите оценка 0. Оценките се сумират по отделни проекти. Възприема се този проект, който има най-много точки. При този метод обаче възниква

проблемът за значението на отделните критерии, т.к. не всички критерии имат еднакво значение на развитието на предприятието. Предимството на метода е по отношение на нагледността и бързата и удобна работа от страна на персонала. Може да се приложи и в графичен вид.

Критерии	Проект А	Проект Б	Проект С
1. ефективност	1	1	0
2. качество	1	0	1
3. снижение на разходите	1	1	0
4. гъвкавост на производството	0	1	1
Обща оценка	2	3	2

- Метод на точкуването - претеглен – по-точен, но и по-труден за реализиране. При него за всеки от критериите се определя относително тегло в зависимост от стратегическите цели на предприятието. Сумата от теглата на всички критерии трябва да бъде равна на 1. Оценката на всеки инвестиционен проект се определя като средно претеглена стойност на оценките по отделните критерии.

критерии	Относ тегла	Проект А	Проект Б	Проект С
1. ефективност	0.2	1x0.2	1x0.2	0x0.2
2. качество	0.6	1x0.6	0x0.6	1x0.6
3. снижение на разходите	0.1	1x0.1	1x0.1	0x0.1
4. гъвкавост на производството	0.1	0x0.1	1x0.1	1x0.1
Обща оценка	1.0	0.8	0.4	0.7

---

**Етапите при провеждане на анализа и вземане на инвестиционно решение са:**

- *1 етап:* Определяне на стратегическите направления
- *2 етап:* Количествена оценка на потребностите от инвестиции
- *3 етап:* Анализ на социално-икономическата и екологична среда
- *4 етап:* Оценка на резултатите от дългосрочно инвестиране в бъдеще
- *5 етап:* Оценка на целесъобразността на отделните варианти за инвестиране и избор на най-рационалния от тях
- *6 етап:* Оценка на съответствието на целите и анализ на значимостта на проектите
- *7 етап:* Реализация на инвестиционния проект
- *8 етап:* Ретроспективен инвестиционен анализ, т.е. контрол върху изпълнението на управленските решения.



# Разработване на бизнес план

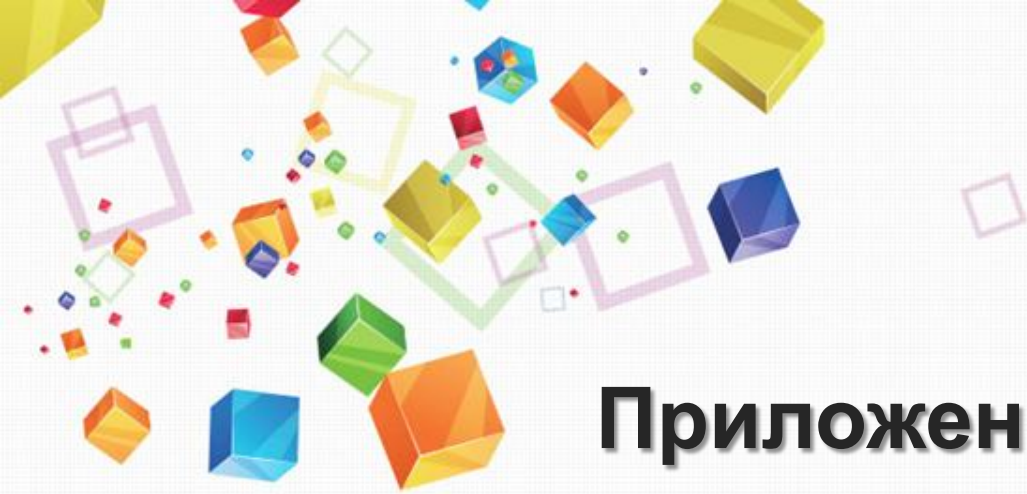
*Този документ е създаден в рамките на проект Growing Social, който се осъществява с финансовата подкрепа на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-А Гърция – България 2014-2020 г., съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на публикацията се носи от МИГ „Златоград – Неделино” и при никакви обстоятелства не може да се счита, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-А Гърция – България 2014-2020 г.*



# СЪЩНОСТ, ЗНАЧЕНИЕ И ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ, СВЪРЗАНИ С БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕТО

- Бизнес планът може да се определи като резюме на подробностите относно дейностите по създаването и развитието на едно предприятие в дадена стопанска сфера. Описанието на предлаганата от фирмата услуга, начинът на финансиране, управление на операциите, маркетингът и рекламата, както и обосновката на една разумна печалба представляват в общи линии неговото съдържание.





## Приложения на бизнес плана

- Като инструмент за развитие.
- Като средство за управление.
- Като формулировка на бизнес-идеята.
- Като търговски документ.

# Разновидности на бизнес-планът

- План за стратегическо развитие на фирмата с финансова обосновка.
- План за управление и контрол на фирмената дейност.
- План-формулировка на бизнес-идеята за нейното разпространение.
- План на очакваната от дадена дейност печалба.







# ЦЕЛИ НА БИЗНЕС ПЛАНА

- Най-скромната цел – това е проверка на бизнес идеята.
- Привличане на партньори
- Ноу-хао – знам как
- Обосновка за получаване на кредит

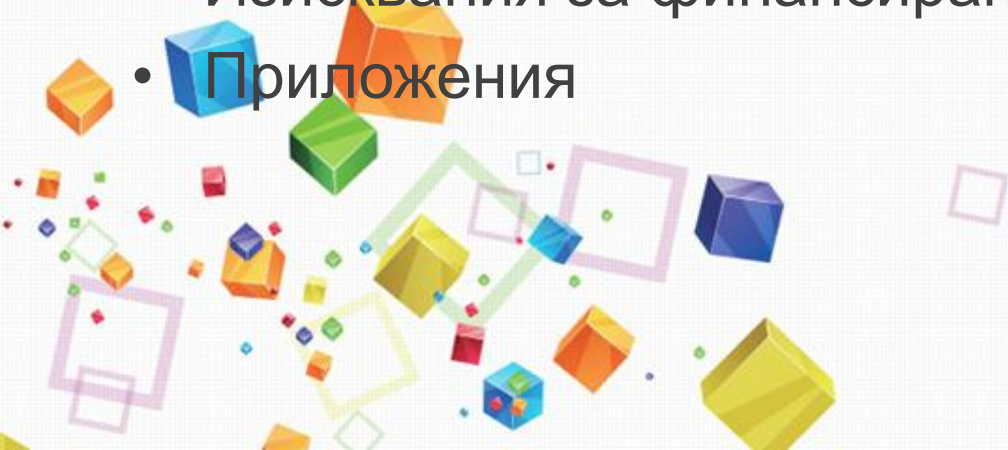
# ЕЛЕМЕНТИ НА БИЗНЕС ПЛАНА

- 1) Резюме;
- 2) Мисия и цели на проекта;
- 3) Технологично осигуряване и организация на производството;
- 4) Маркетингов план
- 5) Производствена програма;
- 6) Финансов план;
- 7) Съпътстваща документация.



# СЪДЪРЖАНИЕ НА БИЗНЕС ПЛАНА

- Въведение/ споразумение за поверителност
- Резюме
- Описание на вашия проект
- Анализ на пазара
- Стратегия за маркетинг и продажби
- Персонал и операции
- SWOT анализ и анализ на риска
- Финансови прогнози
- Изисквания за финансиране
- Приложения





# ЕТАПИ И ТЕХНИКИ ЗА СЪСТАВЯНЕ НА БИЗНЕС ПЛАН

- Анализ на външната и вътрешна среда на организацията
- Определяне на целите на развитието /целеполагане/
- Генериране на алтернативи
- Определяне на критерии за избор на вариант



# БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО!

**кавангард**

Европейски експерти за развитие

Тел.: 0878 59 00 16

E-mail: [office@kavangard.eu](mailto:office@kavangard.eu)





## УЧЕБНА ЗАДАЧА

### **ПРОУЧВАНЕ НА ДЕЙСТВИТЕЛЕН СЛУЧАЙ: ДИМИТРИ АГАРУНОВ – ИНВЕСТИЦИИ В ГЕЙМЛЕНД, ВОДЕЩ РУСКИ МЛАДЕЖКИ ИЗДАТЕЛ**

В един чудесен пролетен следобяд седем предприемачи от Младежката Предприемаческа Организация се събраха в Гранд Хотел Мариот в центъра на Москва на поредната среща за обсъждане успеха на техния бизнес. Димитри Агарунов, 34 годишния собственик на ГеймЛенд, издател на седем списания, беше изключително щастлив и уверен в своето бъдеще. Той току що беше приключил договор с Минт Кепитал, частен фонд, който пожела да инвестира 3 милиона щатски долара в неговия развиващ се бизнес.

#### **ИЗДАТЕЛСТВО ГЕЙМЛЕНД**

Димитри започва с продажба на лицензирани видеоигри в четири района на Москва. Той бързо схваща, че руснаците предпочитат по евтините и контрабандни дискове и ниските му печалби доказваха това. Все пак той забелязва възможността в липсата на списания на руски език, които да обслужват пазара на видеоигрите. Така през 1996г. Димитри публикува първото си списание Света на Игрите (GameLand), който се превръща в пазарен лидер. Три години по-късно Димитри започва издаването на Хакер, който също жъне голям успех. Тези списания стават толкова известни, че Димитри затваря магазините за видеоигри и концентрира усилията си в построяване на издателска компания.

По време на този преходен период Димитри сериозно обмисля инвестицията като най-добрия начин за обезпечаване развитието на неговата компания. Последователно той се съгласява да работи с Олег Бистранов от Алтиум Капитал, Европейска инвестиционна банка представляваща западни клиенти (в това число издател), проявяващи интерес в развитието на бизнеса в Русия. Издателя клиент на Алтиум проявява интерес към ГеймЛенд поради динамичното му развитие, силния ръководен екип и добрите продажби.

При подготовката на Информационния Протокол за инвеститори, Димитри и Олег очертават амбициозните цели на ГеймЛенд, включващи разширяване на регионалната дистрибуция, издаването на три нови списания ежегодно през следващите три години и агресивен маркетинг към съществуващите списания. За успешната изработка на стратегия Димитри проучва своите конкуренти. Той получава една огромна ценна информация от Алтиум, който проучва другите издатели преди да започне работа с ГеймЛенд. Той разбира, че в сравнение с конкуренцията ГеймЛенд е доста напред по отношение позиция на компанията и стратегическо очакване. На базата на това Димитри прави извод, че ГеймЛенд се явява като един от малкото издатели в промишлеността в състояние да се развива .

## **УСВОЯВАНЕ НА КАПИТАЛ**

Димитри организира срещи с много от водещите частни кредитиращи компании в Москва. Той постига съгласие с Минт Капитал. Онова, което Димитри харесва в Минт Капитал е относително скромния размер на основен капитал (20 милиона щатски долара) и това че му е възможно да говори директно с ръководството на фирмата. Друг един фонд също впечатлява Димитри. Това е CSK, Японска инвестиционна компания, която притежава 22% от SEGA. По време на тяхните срещи, те разработват много колективни общи инициативи, тъй като CSK притежава и издателска къща обхващаща читателски кръг с интереси в игрите, високи технологии и софтуер. Решават CSK да бъде потенциален втори инвеститор една година след първоначалната инвестиция направена от Минт Капитал.

## **СТРАТЕГИЯ ФОКУСИРАНА ВЪРХУ КЛИЕНТА**

Целите за развитие на Димитри се основават изключително на иновационни и агресивни пазарни техники. Според него маркетинга изисква разбиране на нуждите на клиента. За по-доброто опознаване на клиентите, ГеймЛенд основава отдел за “постоянно проучване на пазара”, който чрез анкетиране посочва дейностите и предпочитанията на читателите на всички издания на ГеймЛенд. Придобитата информация позволява на всяко списание да включва съдържание касаещо предпочитанията на клиентите.



Налагането на стратегия фокусирана върху клиента е един труден процес. Например Димитри веднъж запитал главния редактор на списание СВОЙ БИЗНЕС, обслужващо предприемачи на развиващи се компании дали някога е говорил с предприемачи за по-добро разбиране на техните предпочитания. Отрицателния отговор на редактора бил неприемлив за Димитри. Сега до 20% от времето на редактора е предназначено за обсъждане с предприемачи и научаване повече за тяхните нужди.

Ценовата политика на ГеймЛенд също отразява метода на компанията за фокусиране върху клиента. Не само чрез получаване на печалби и конкурентно ценообразуване, но също взимащо в предвид клиентски наблюдения и покупателна мощност. Например, Хулиган, едно общо списание, което струва по-малко от СВОЙ БИЗНЕС и е насочено към успешни предприемачи.

## **БЪДЕЩЕТО НА ГЕЙМЛЕНД**

Димитри не планира да остане в издателския бизнес завинаги, нито пък се вижда да ръководи ГеймЛенд в продължение на десет години. Преди да напусне все пак той би искал да направи компанията най-големия издател на списание, фокусирано върху младежка читателска публика. След като достигне тази цел, той планира да продаде дяла си от компанията на стратегически инвеститор и да се занимава с други интереси. Една от мечтите му е да създаде фонд за начинание, който инвестира и помага развитието на следващо поколение предприемачи.

### **Въпроси:**

- 1. Опишете първоначалната бизнес концепция на Димитри. Кои обективни сили му повлияват да си промени стратегическото фокусиране?**
- 2. Кои професионални компетенции подпомагат Димитри да разшири издателския бизнес до постигането на седем списания?**
- 3. Как Димитри ще разпредели трите милиона щатски долара на новия инвестиционен капитал по отношение на трите стратегически инициативи за регионално разширяване, издаването на нови списания и агресивен маркетинг към съществуващите списания?**



- 
- 4. Кога ГеймЛенд ще бъде готова за следваща инвестиция от CSK?  
Какво трябва да бъде изпълнено между настоящия и тогавашен  
момент?**



## УЧЕБНА ЗАДАЧА

### Упражнение I: Определяне на пазарния потенциал

**Инструкции:** Идентифицирайте и оценете кои според вас са критичните фактори, оказващи въздействие върху пазарната ситуация на вашата компания. Това упражнение е разделено на 3 части.

#### Част I: Анализ на Пазара

- Изберете един специфичен пазар за оценяване. Този пазар може да бъде такъв, на който сте постоянно или такъв, в който възнамерявате да навлезете до известен предел в бъдеще.
- За всяка от петте промишлени мощности посочете една тенденция, която вярвате, че значително би оказала въздействие на бизнеса ви.
- По тази тенденция определете нейното настояще или потенциално въздействие на бизнеса ви. Използвайте следната система за оценка: Високо / Средно / Ниско. Фокусирайте вниманието си на онези фактори, които считате, че имат средно или високо въздействие по отношение на вашия бизнес или пазар.
- За тази тенденция определете дали представлява повече заплаха или възможност за вашия бизнес или пазар. Използвайте следната система за оценяване:  $V = \text{Възможност} / 3 = \text{Заплаха}$
- За тази тенденция оценете потенциала на печалба. Използвайте следната система за оценяване:  $U = \text{Увеличаване потенциала на печалба}$ ,  $N = \text{намаляване потенциала на печалба}$ .

#### Част II: Анализ на общата среда

- Следвайте същите процедури както в част I, оценете 5 фактори на обща среда, обсъждани в клас.

#### Част III. Възможности / Заплахи / Привлекателност на пазар

- От работата ви в част I и II изброете ключовите възможности и заплахи, въздействащи на този пазар. Как бихте могли да се възползвате от възможностите и да неутрализирате заплахите?
- Определете общата привлекателност на пазара, който оценявате. Използвайте следната система за оценка: В = Високо Привлекателен, С = Средно Привлекателен, Н = Ниско Привлекателен.

-  
Използвайте приложените таблици за организиране на мислите си.

### Част I – Анализ на пазара

Оценяван пазар-----

Мощност на средата	Въздействие на пазар В/С/Н	Възможност/Заплаха В/З	Потенциал на печалба У/Н
Клиенти			
Доставчици			
Конкуриращи фирми			
Потенциални нарушители, нахлуващи в пазара			
Заместителни продукти			

## Част II – Анализ на общата среда

Оценяван пазар-----

<b>Фактор на обща среда</b>	<b>Въздействие на пазара В/С/Н</b>	<b>Възможност/Заплаха В/З</b>	<b>Потенциална печалба У/Н</b>
<b>Икономически</b>			
<b>Правителствен</b>			
<b>Законов</b>			
<b>Социален</b>			
<b>Географски</b>			

## Част III – Възможности / Заплахи / Привлекателност на Пазара

Оценяван пазар-----

<b>Ключови възможности в рамките на този пазар</b>	<b>Как да се възползваме от тази възможност?</b>
<b>Ключови заплахи в рамките на този пазар</b>	<b>Как да се неутрализират тези заплахи?</b>
<b>Обща привлекателност на този пазар В/С/Н</b>	<b>Трябва ли да се направят по нататъшни инвестиции на този пазар? ( Защо или защо не? )</b>

### Упражнение II – Определяне на Вътрешни ресурси

**Инструкции:** Идентифицирайте и оценете кои са най-важните критични ресурси на фирмата ви. Упражнението е разделено на 3 части.

**Част I – Колко добре разбирате нуждите на клиентите си?**

- Използвайте същия пазар като рамка за сравнение, който оценявахте в Упражнение I
- Помислете за ваши типични клиенти на този пазар и идентифицирайте онова , което считате за най-важни нужди по отношение на продуктови характеристики и обслужване и подкрепа. Опитайте да идентифицирайте поне 5 специфични нужди във всяка категория.

## **Част II – Удовлетворяване нуждите на клиента**

- За всяка категория на ресурси за конкурентно преимущество, идентифицирайте поне един аспект на вашата компания, който би могъл да бъде отговорен за клиентите.
- Определете всеки от тези аспекти на фирмата ви по отношение колко важен е за вашите клиенти. Използвайте следната система за оценка М = Много важен/ С = Средно Важен / Н = Незначителен. Фокусирайте вашето внимание на онези аспекти, които считате, че са от изключителна важност за клиентите ви.
- Определете всеки от тези аспекти на компанията ви по отношение на способността ви да установите устойчиво конкурентно преимущество / трудно за подражание/. Използвайте следната система за оценка :  
В = Висока Способност / С = Средна Способност/ Н = Ниска Способност.
- Определете всеки от тези аспекти на фирмата ви по отношение способността ви да установите професионална компетентност / маневриране на други пазари/. Използвайте следната система за оценка: В = Висока способност/ С = Средна Способност/ Н = Ниска Способност

## **Част III : Конкурентна сравнимост на фирмата ви?**

- От действията ви в Част I на това упражнение, изброете пет най-важни нужди на клиентите си
- Посочете до пет конкуренти, които ще срещнете на пазара
- Определете вашата компания и всеки конкурент относно завишена способност да удовлетворят тези нужди. Използвайте следната система за оценка : В = Висока способност да Удовлетворите нуждите/ С = Средна Способност за това / Н = Ниска Способност

Използвайте приложените таблици за да подредите мислите си.

**Част I – Колко добре разбирате нуждите на клиентите си?**

Оценяван пазар-----

<p><b>НУЖДИ ПО ПРОДУКТА</b> /напр. Качество на материали, избор на продукт, характеристики на осъществяване (по-добре и по- бързо), опаковка (насипно или нечемберовано, цени и др /</p>	<p><b>НУЖДИ ПО ОБСУЖВАНЕ И ПОДКРЕПА</b> /удобни местоположение на дистрибуция, достъп до представители на компания, обслужване след продажба, поддръжка, промоции и т.н/</p>
--	--

**Част II – Удовлетворяване нуждите на клиентите си.**

Оценяван пазар-----

Ресурс на Конкурентно Преимущество	Важност към Клиенти В/С/Н	Способност за Установяване на Устойчиво Конкурентно Преимущество В/С/Н	Способност за Установяване на Професионална Компетентност В/С/Н
Производство/Оперирание/ Логистика			
Продажби и Маркетинг			
Продукт/Иновация на обслужване			

Финансови Транзакции			
Ръководство на Верижни Доставки			
Мрежови Комуникации/ Управление на Ресурси			
Други			

### Част III – Сравнение на компанията ви с Конкуренцията?

Оценяван пазар-----

Конкуренти Оценяване на конкуренти по 5 най-значими нужди					
	Нужда №1	Нужда №2	Нужда №3	Нужда №4	Нужда №5
Вашата Компания					
Конкурент А					
Конкурент В					
Конкурент С					
Конкурент D					



Конкурент Е					
----------------	--	--	--	--	--

### Упражнение III – Разработка на Стратегически План

**Инструкции:** Формулирайте някои критични цели за вашата организация и някои стратегии за достигането им. Упражнението е разделено на 2 части:

#### Част I: Формулиране на цели

- За всяка от установените целеви категории формулирайте специфична цел за организацията ви
- За всяка установена цел определете време за постигане
- Всяка установена цел определете съгласно значимостта и за организацията ви. Използвайте следната система за оценяване:  
В= Висока Значимост/ С= Средна Значимост / Н = Ниска Значимост
- За всяка една цел изброете действия за достигането и

#### Част II : Формулиране на Стратегии – Стратегически Пробиви

- Идентифицирайте стратегическия пробив / Ниска Цена или Разграничаване/, който ще бъде ваш способ за конкуриране на този пазар
- За всяка функционална зона избройте стратегиите за подпомагане на стратегическия пробив

**Използвайте приложените таблици за подреждане на мислите си.**

## Част I - Формулиране на цели

Целева Категория	Време за постигане	Значимост В/С/Н	ДЕЙСТВИЯ
Печалби			
Позиция на Пазара			
Иновация на Нови Продукти/Обслужване			
Производителност			
Придобиване на Финансови Ресурси			
Други Критични Знаци за Развитие			

Определенията за Цели трябва да са: Специфични, Измерими, Ориентирани относно Действия, Реалистични, Времево Свързани

## Част II - Формулиране на стратегии – Стратегически Пробив

Стратегически Пробив-----  
(Нискоценови или Разграничителен)

Функционална Зона	Стратегически Способ /За подпомагане на Стратегически Пробив/
Производство/Логистични Системи	

<b>Продажби и Маркетинг</b>	
<b>Развитие на Продукт/обслужване</b>	
<b>Финансови Транзакции</b>	
<b>Ръководство на Верижна Доставка</b>	
<b>Мрежови Комуникации / Управлвние Ресурси</b>	
<b>Други Съответни Действия</b>	



# УЧЕБНО ПОМАГАЛО

## ТЕМА 2:

## Маркетинг

*Този документ е създаден в рамките на проект Growing Social, който се осъществява с финансовата подкрепа на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Гърция – България 2014-2020 г., съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на публикацията се носи от МИГ „Златоград – Неделино“ и при никакви обстоятелства не може да се счита, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Гърция – България 2014-2020 г.*

---

## СЪДЪРЖАНИЕ

I.	СЪЩНОСТ И РОЛЯ НА МАРКЕТИНГА В СЪВРЕМЕННИЯ СВЯТ.....	3
II.	КЛЮЧОВИ ПОНЯТИЯ В МАРКЕТИНГА.....	5
III.	МАРКЕТИНГОВА ОБКРЪЖАВАЩА СРЕДА .....	7
IV.	ПАЗАР И КРАЙНИ ПОТРЕБИТЕЛИ, ПОТРЕБИТЕЛСКО ПОВЕДЕНИЕ ....	13
V.	ПРОДУКТЪТ КАТО ЕЛЕМЕНТ ОТ МАРКЕТИНГОВИЯ МИКС .....	17
VI.	ДИСТРИБУЦИЯТА КАТО ЕЛЕМЕНТ ОТ МАРКЕТИНГОВИЯ МИКС .....	28

## I. СЪЩНОСТ И РОЛЯ НА МАРКЕТИНГА В СЪВРЕМЕННИЯ СВЯТ

**Маркетингът** представлява начина на мислене, според който без потребител няма стопанска дейност. Когато работи за формиране на своите клиенти, фирмата работи за своите печалби.

Поради всички промени – развитието на научно техническия прогрес, нарастващите изисквания на купувачите, изостряне на конкуренцията – пазарът се поставя в центъра на вниманието на организацията. Това означава, че проектирането, производството и предлагането се съобразяват изцяло с това което се търси. Маркетингът е концепция, система от възгледи и принципи за създаване, развитие и реализация на продукти, съобразени с пазарните условия и предпочитания на купувачите. Според Филип Котлър – маркетинга е социален и управленски процес при който индивидите и групите получават това от което имат нужда и потребност, чрез обмен на продукти и стойност помежду си.

### **Маркетинга е:**

- Управленска концепция – организацията, ръководенето, планирането, контрола и регулирането на стопанския живот трябва да се основават на пазарни оценки.
- Начин на действие - осигурява конкретни организационни, методически, информационни и др. инструменти и техники с които се осъществяват маркетинговите дейности.
- Процес на стратегическо и тактическо планиране и контрол.
- Интегрирана система – маркетинга обединява всички останали звена от фирмата. Те трябва да се съобразяват с предписанията на маркетинга.
- Търси се единство между ориентацията на бизнеса към потребителите и преследването на максимално високи печалби.
- Маркетинга е едновременно процес на изучаване на пазара, приспособяване на продукта към пазара и формиране на пазара.
- Маркетинга обединява в себе си дейности по:

- създаване на нови продукти;
  - реализация на съществуващите;
  - стимулиране на производители и потребители;
  - ценообразуване;
  - различни по вид комуникации.
- Всички те са подчинени на една обща стратегия, цел.
  - Чрез маркетинга освен постигане на висока печалба може да се търси постигане на др. цели – увеличаване обема на продажбите, съответно увеличаване на пазарния дял, повишаване на имиджа на фирмата и продуктите, изместване на конкуренцията или свиване на нейния пазарен дял, постигане на лидерска позиция.
  - Маркетинга е творческа дейност.

Разбирането на маркетинга като социален процес наляга последователното изясняване на няколко ключови понятия, които са свързани и произтичат едно от друго и обясняват корените на маркетинга. Това са понятията нужда, потребност, желание, търсене, продукт, обмен, сделка и пазар.

**Ролята на маркетинга** е да проучи, какво за отсрещната страна е стойностно и какво е готова тя да даде, за да бъде осигурено желаното активно поведение. Пазарът е съвкупност от всички настоящи и потенциални потребители на даден продукт. Продавачите, които го предлагат и посредниците, които създават допълнителни предпоставки за сключване на сделката.

**Маркетинга се интересува от крайния потребител, бизнес организации търсещи печалба от своята дейност.**

---

## II. КЛЮЧОВИ ПОНЯТИЯ В МАРКЕТИНГА

**Нуждата** произтича от самата природа на човека – чувството за необходимост за нещо, недостиг на нещо.

**Потребността** е състояние на неосъзната липса. Потребността е конкретно проявление на нуждата, съобразно условията на средата, развитието на обществото и конкретната личност. Нуждата се превръща в потребност, когато бъде осмислена чрез собствения опит, заобикалящата ни информация, опита на другите и реалното предлагане.

**Желанието** е стремеж за специфично удовлетворяване на потребността. Правото и възможността за избиране на начин на задоволяване.

**Търсене** – желание за закупуване на определен продукт подплатена с финансово средство. Оценява се в количествено и качествено отношение. Когато се отчита търсенето се оценява не само паричната, но и времевата и пространствената възможност на купувача. Характера на търсенето зависи от оценката на потребителя за полезността на продукта.

**Продукт** – всичко което може да се предложи за удовлетворяване на потребности и желания. Важно е отношението на потребителя, не толкова към притежанието на продукта, колкото към полезността от услугите, които продукта предоставя. Продуктът може да бъде физически, идеи, дори хора.

**Полезност** – съвкупността от ползи, който купувача вижда в предлагания му продукт от гледна точка на форма, гаранции, предназначение, време, място, престиж. За да има полезност е необходимо:

- да има потребност;
- продукта да има тези свойства и характеристики, които да удовлетворяват потребността;
- потребителят да приема, че продукта удовлетворява полезността.



---

**Ценност** – приемано равнище на удовлетворяване на потребността.

**Обмен (размяна)** е всяка форма на предоставяне на блага от един субект на друг срещу насречно предоставяне на други блага. Условието необходимо да има размяна:

- да има поне две страни;
- всяка страна да притежава нещо, което е стойностно за другата;
- всяка страна да е готова да предостави това което има и съответно да получи това което иска;
- всяка страна да е свободна да приеме или отхвърли предложението;
- всяка страна трябва да вярва, че е уместно и желателно да се занимава с другата.

В маркетинга говорим за размяна, когато двете страни преговарят и вървят към споразумение.

**Сделка** – търговия на стойности между две договарящи се страни. Основни измерения на сделката: поне две стойностни неща; договорни условия; време на сключване и място на сключване.

**Маркетинг микс** – съвкупност от елементи, средства и методи, прилагани за реализиране маркетинговите цели на избраните целеви пазари с помощта на съответните стратегии. Елементите му са:

- Продукт - х-ки, форма, търговска марка, опаковка, гаранция;
- Цена – цена, отстъпки, условия за плащане;
- Дистрибуция – канали за реализация (физически и дигитални), складова наличност, транспорт, асортимент;
- Комуникация – реклама, лична продажба, промоции, връзки с обществеността.

Фирмите съчетават собствените си възможности с потребителите на клиентите като се стремят печелейки да го удовлетворят по – добре от конкурентите с помощта на маркетинга микса.

---

### III. МАРКЕТИНГОВА ОБКРЪЖАВАЩА СРЕДА

#### 1. Маркетингова макро обкръжаваща среда

**Макросредата** се формира от частта на елементите на маркетинговата среда, които представят силите на по-широк социален план, които оказват пряко или косвено влияние върху възможностите на фирмата да обслужва клиентите си. Такива сили са природната среда, научно –техническата, политическата, икономическата, демографската и културната среда. Фирмата трябва да отчита влиянието на средата, която предоставя както възможности, така и заплахи и ограничения.

**Природна среда.** Тя е фактор с глобално значение за икономиката. Включва природните дадености, от които зависи производствената дейност на фирмата – вода, земя, климат, енергия, наличие и достъп до ресурси и суровини. Основен проблем за всяка фирма е снабдяването с дефицитни за страната суровини и материали. Повишаването на цената на енергия, газ, нефт, вода и др. води до увеличаване на производствените разходи. Това води до търсене на алтернативни енергоносители, като едновременно с това се следи за съобразяване с изискванията за опазване на околната среда.

**Научно – техническа среда.** Важно условие за ефективно развитие на маркетинга е използването на съвременни достижения на научно – техническия прогрес. Развитието на технологиите променя стандарта на живот на обществото и начина на задоволяване на потребностите. Променят се изискванията към качеството на продуктите, условията и удобството при тяхното закупуване. Тези изисквания засягат маркетинговия микс. Всяка нова вълна на технически въведения променя съществуващите продукти и начина за тяхната реализация. Маркетинга насочва усилията си към разработване на нови продукти, което предполага да се следят научно- техническите изменения. Това обаче е свързано с разходи за научно- изследователска дейност и разходи за нови технологии и оборудване.

**Политическа среда.** Тя включва политическата обстановка и политическите промени в страната, правното регламентиране, държавното регулиране на дейността на фирмите. Политическата обстановка има отношение към условията за нормално

функциониране на фирмите, както и вътрешните и международни гаранции за сигурност. Правното регламентиране на дейността чрез закони влияе върху всички маркетингови решения. Част от законите са насочени към защита на фирмите една от друга, а друга част – за защита на потребителите и обществото като цяло. Регулирането и контрола от страна на държавата върху фирмената дейност обхваща производството, пазара, потреблението, вноса и износа и др. области на стопанския живот. Има за цел да осигури спазването на законите, на данъчната и митническата политика.

**Икономическа среда.** Тя включва общите икономически условия в страната, които влияят върху възможностите на фирмата. Тези условия в различните периоди имат различни характеристики. Когато икономиката е в период на растеж, то инфлацията, лихвените проценти и безработицата са ниски, а доходите, покупателната способност и търсенето на стоки са високи. При рецесия инфлацията и безработицата се увеличават, а доходите и търсенето намаляват. При депресия тези показатели се влошават в най-голяма степен. Всички условия изискват различни маркетингови стратегии. Предлагането на повече стоки на пазара зависи от номиналните доходи и покупателните възможности на потребителите. Покупателната способност се изразява в количеството стоки, които потребителите могат да закупят и зависи от нивото на цените на тези стоки. Общото количество доходи на едно лице или домакинство за една година се използва за три цели – плащане на данъци, осигуровки и др.; купуване на стоки и услуги; спестяване. За вземане на маркетингово решение е важно да се знае колко е средния доход на потребителите и как е разпределен той. Потребителите се квалифицират според дохода на такива с висок, среден и нисък доход.

**Демографска среда.** Към нея се отнасят численост на населението, пол, възрастова структура, брой домакинства и членове, жизнен период. Числеността дава представа за потенциалните клиенти. За маркетинга е важно, че различните възрастови групи имат различни потребности, както и жените и мъжете по отделно също. Това важи основно за конфекция, обувки, техника, козметика и др. Броят на домакинствата има отношение към потребление на стоки с дълготраен характер, напр. мебели. Жизненият цикъл е важен, защото на всеки етап от него ценностите и потребностите се променят.

**Културна среда.** Тя е съвкупност от качества, идеи, отношения, вярвания, начин на действие и др. При изучаването на културната среда се търси как потребителите вземат решение за покупка и тяхното поведение във връзка с това. Върху поведението влияят образованието, професията, традициите, бита, религията, етноса. Изследването на различните групи има значение за характера на търсенето. Всяка група има различно поведение и потребности.

## **2. Маркетингова Микро обкръжаваща среда. Вътрешна среда на фирмата**

**Микросредата** се формира от частта на елементите на маркетинга, която има непосредствено отношение към възможностите на фирмата да обслужва клиентите си. Възможността за обслужване се определя от действията на потребителите, доставчиците, маркетинговите посредници и конкурентите.

**Потребители.** Маркетинга започва винаги от потребителите, които са отделни лица и домакинства или цели фирми и организации. В зависимост от характера на своята дейност – производство, търговия, услуги и т.н. различните фирми се ориентират към различни пазари- потребителски или индустриални. Приоритетен за предприятията за търговия на едро е т.нар. пазар на посредниците продавачи, където се купуват стоки за препродажба. Клиентите на различните пазара се различават. На индустриалните пазари потребителите са експерти и там търсенето е целево. На потребителските пазари търсенето е с ценова еластичност.

**Доставчици.** Те са организации или отделни лица, които осигуряват необходимите за производствения процес материални ресурси и услуги. Те осигуряват производствения процес по график и поддържат високо ниво на техническо обслужване, както и качество, количество и асортимент на предлаганите стоки и услуги. Всяка фирма се стреми да подбере доставчици, които осигуряват конкурентно предимство пред другите фирми и с които може да поддържа делови връзки при взаимна изгода за по-дълъг период от време. Фирмата възприема като главни критерии за оценка:

- цената, на която се предлагат суровините, материалите и услугите;
- качеството им;

- оперативност и непрекъснатост на доставките;
- равнището на техническо обслужване.

Производствените предмети за потребление постъпват в сферата на обръщение и се реализират. При канал на разпределение, който включва само производителя и един търговец е налице пряка реализация на стоките. Доставчици в случая са производствените предприятия.

При канал на разпределение, в който наред с търговията на дребно участва и търговия на едро, е налице посредничество. Такива доставчици са изкупвателните предприятия и търговците на едро. Това е най-разпространената форма на връзка между производителя и потребителя. По този начин чрез големите количества се снижават разходите по доставката; осигурява се база за съхранение; подпомага се финансово чрез заплащане при доставката, а не при продажбата; възможен е кредит – консигнация; осигурява се маркетингова и техническа помощ; рисковете при съхранение на стоките се поемат от доставчика.

Доставчиците осъществяват дейността си от свое име и сами сключват договорите си. Те изкупуват стоки и придобиват право на собственост върху тях. Определят на каква цена купуват и продават, както и от кого и на кого. Те провеждат мащабни рекламни кампании. Разполагат с развита складова и транспортна мрежа.

**Маркетингови посредници.** Те имат права на обобщен посредник, независимо, че не притежават право на собственост върху стоките, с които търгуват. Това са всички обособени междинни и независими от производителя фирми и лица, които са звена по канала за разпределение – агенти, брокери, консултанти, вносителите, дилъри, търговски представители и др. Маркетингови посредници са и звената по подпомагане на реализацията на стоките – организации по стокопридвижването, агенции по оказване на маркетингови услуги, финансово –кредитиращи институции. Избора на определен посредник се решава в процеса на избора на определен канал за реализация. Той зависи от специализацията при осъществяване на необходимите функции.

- Агентите не придобиват право на собственост върху стоките и работят срещу комисионна за извършена услуга. Обикновено работят за няколко производителя с

изключително право за реализация на техните стоки на определена територия. В тези случаи обект на дейността на агентите са взаимодопълващи се и не конкуриращи се стоки, за да се избегнат конфликти на интереси. Когато работят само за един производител агентите имат функциите на търговците на едро. Трети вариант за дейност на агентите е получаване на стоки от производителя на принципа на консигнацията.

- Брокерите осъществяват дейността си на борсите, свързвайки купувачите с продавачите. Докато агентите се ползват постоянно за много сделки, то брокерите се ползват само за отделни сделки. Предимството им е, че имат добра информираност за състоянието на пазара, условията за продажба, източниците за кредитиране, формирането на цените и др. Брокерът се регистрира на борсата като длъжностно лице и следователно е контра- агент и на двете страни. Той получава възнаграждение по отделно и от двете страни, което го задължава да пази тайната на сделката.
- Консултантите получават за своята дейност установен процент от сделката. Те нямат право да участват в доходите на фирмата. Комисионерите откриват нови партньори, сключват договори от свое име, но за сметка на фирмата.
- Дилърите са независими дребни предприемачи, които закупуват стоки от генерални агенти, запазвайки марката на фирмата. Всеки дилър има малък пазар за реализация на стоката, затова броят на дилърите към отделно предприятие е голям.
- Търговските представители извършват сделките от името и по поръчение на своето предприятие, на основата на договор, в който се регламентират основните им пълномощия.
- Предприятията, специализирани в организацията на стокоприважването натрупват стокови запаси в собствени складове и осигуряват тяхното съхранение до момента на изпращането им.
- Транспортни предприятия осигуряват транспорта.

- Финансово-кредитиращи институции са банки, кредитни компании, застрахователни компании и др.

**Конкуренти.** За да се разчита на успех на пазара трябва да се познава потенциала на конкурентите, както и техните способности за реагиране и стратегии на действие. Оценяват се пазарните позиции на конкурентите, конкурентно способността на техните стоки, практиката им на реклама и стимул за продажби, отличителните им страни, ключовите им фактори за успех. Ключовите фактори се разкриват чрез сравнение със стоките на конкурентите, като те са различни за всеки конкурент.

**Контактни аудитории.** Те имат непосредствено отношение към възможностите на фирмата да обслужва клиентите си. Такива са финансовите кръгове, средствата за масова информация – пресата, държавните учреждения – законодателните органи, организации за защита на потребителите, еколозите, широката публика –населението, вътрешна аудитория – служителите на фирмата.

**Вътрешна среда за функциониране на фирмата.** Развитието и оцеляването на фирмата зависи от провежданата политика за въздействие на пазара чрез средствата на маркетинга и чрез правилно планиране на променливия маркетингов микс. Възможността за контрол върху маркетинговия микс произтича от това, че фирмата може сама да определя вида и количеството на стоките, които ще реализира, съобразно изискванията на пазара. Тя сама формира ценовата си стратегия, създава своя организация и избира дистрибуторски канали.

Функционирането на ефективен маркетингов комплекс е възможно само в условията на идеален целеви пазар, където има неудовлетвореност на потребности, които фирмата може да задоволи. Контролът върху маркетинг микс се осъществява в рамките на вътрешната фирмена среда. Тя определя възможностите на фирмата да реализира поставените си цели. Тя разкрива както силните, така и слабите страни на фирмата. Вътрешната среда включва всички отдели, от които зависи успехът на маркетинговата стратегия. С тези отдели маркетингът е в тясно сътрудничество: общо управление - определя целите, стратегиите, политиката на фирмата, приема или отхвърля маркетингови проекти; производствен отдел – носи отговорност за организацията и качеството на

производството; финансов отдел; счетоводен отдел; отдел за материално и техническо снабдяване; снабдяване със суровини; отдел „научноизследователска и развойна дейност“; разработва нови и усъвършенства стари продукти.

Вътрешната среда се определя както от състава и качеството на взаимосътрудничеството, така и от ресурсите на фирмата. Разполагаемите ресурси са основен фактор, който определя какво реално може да постигне фирмата. Първостепенно значение имат финансовите ресурси и тяхното ефективно използване.

Материалните ресурси включват всички производствени мощности, резервите и разположението. От решаващо значение са и човешките ресурси – брой, квалификация, възраст, опит. Технологичните ресурси включват технологични открития, нови продукти, патенти, лицензи, търговски фирмени марки и др. Те имат пряко отношение към продукцията. Системните ресурси се отнасят към осигуряването и поддържането на основните функции. Такива са системите за планиране, контрол, стимулиране, управление на паричните потоци и наличности, планиране на продуктите, сервизното обслужване и др.

#### **IV. ПАЗАР И КРАЙНИ ПОТРЕБИТЕЛИ, ПОТРЕБИТЕЛСКО ПОВЕДЕНИЕ**

**Маркетингът** има за цел да разкрие и удовлетвори целевите потребителски нужди и желания, като за целта трябва да се изследват и анализират потребителите и тяхното поведение. Познаването на потребителите е труден процес, защото често те сами не са наясно със своите потребности и въпреки, че заявяват определени нужди извършват противоположни действия. Потребителите не винаги са наясно със своите мотиви за покупка защото една част от тях са скрити, неясни, подсъзнателни и трудно се поддават на анализ и оценка.

Ключът към успешната маркетингова дейност и стратегия е познаването и правилното разбиране на потребителското поведение. Това разбиране е основа за създаването на нови продукти и техните характеристики, цени, канали за реализация, промоция и други.



Разбирането на потребителското поведение включва поведение, което може да се наблюдава и такова, което не може да се наблюдава. Поведението, което може да се наблюдава, включва променливи от рода на купено количество, предпочитани търговски марки, кога и от кого се купува, как се осъществява покупката и т.н. Променливи, които не може да се наблюдават пряко са потребителските ценности, възприятия и емоции, каква информация имат потребителите, как те набират и анализират информацията, как оценяват и сравняват алтернативите и др.

За целите на научнообоснования анализ на потребителското поведение и изграждане на профила на потребителите е необходимо да се уточни спецификата на поведението им. Потребителското поведение има своеобразна специфика, която може да бъде определена по следния начин - “**личност-продукт-ситуация**”. Следователно потребителското поведение е сложна триизмерна система, която включва три елемента – личностна специфика на потребителското поведение, продуктова специфика и ситуационна специфика. Потребителското поведение на даден сегмент се различава от това на друг сегмент.

Като потребители ние вземаме множество и разнообразни решения, които могат да бъдат обособени в 5 групи според това, каква задача решават:

- **Какво да се купи** е сред най-важните потребителски решения. То е толкова важно, тъй като обикновено купуването на нещо означава некупуване на друго нещо. Задоволяването на една потребност или желание следователно означава отлагане задоволяването на други такива. Важността на това решение се определя и от обстоятелството, че има множество начини за удовлетворяване на една потребност: да купиш марков или немарков компютър; да избереш между Dell, HP, IBM, Acer, Apple; да решиш настолен или преносим да бъде и пр.
- **Колко да се купи.** Отговорът на този въпрос е свързан с това доколко удобно ще е препускането с огромните колички из хипермаркетите (някои от тези колички с размерите на лек автомобил Рено 5), как ще бъде пренесено купеното (у нас този въпрос в някои вериги магазини има и финансово изражение –

торбичките се плащат отделно), колко място ще иска за съхранение, колко прясно искаме да бъде и т.н.

- **Къде да се купи** е задача, свързана с надеждността на магазина (марковите неща трудно можеш да се надяваш да са в евтини магазини), удобството на достъпа и паркирането, леснотата на пазаруването (дали магазинът е подреден, или разхвърлян, дали е обширен, или не), разнообразието от продукти и марки и др.
- **Кога да се купи** е следващата основна потребителска задача. Нейното решение е свързано със спешността на нуждата, която трябва да бъде удовлетворена, наличието на запаси от съответния продукт, удобството на работното време на магазините, очакваните намаления или увеличения на цените, наличието или отсъствието на свободно време за пазаруване, състава на домакинството (дали има пенсионери, които разполагат с много време за извършване на покупките) и пр.
- **Как да се купи** е също сложно решение. Липсата на свободно време или нерви за влачене по магазините подтиква към бързи решения при ограничен избор. Обратно, при много свободно време за пазаруване изборът се извършва чрез бавно и внимателно разучаване и сравняване на алтернативите. Към този род решения спадат и тези дали да се купи с кредитна карта, или чрез налични пари; дали да се купи, или да се вземе под наем и др.

Налице са най-общо три подхода на изработване на потребителско решение:

- **Рутинен подход** (рутинен процес на купуване), при който потребителите купуват обичайно марката или продукта, който са купували и преди, без или почти без да се замислят или да вземат предвид други марки и продукти. Потребителите са предани към марката и постъпват по навик (например купуват кисело мляко Елена от 2 %).
- **Подход на ограниченото решение** (лимитиран процес на купуване), при който потребителите се насочват към нова марка в рамките на позната продуктова

категория (купуват нова за тях марка кисело мляко – например Родопчанка). Търсенето на информация е ограничено и решението се взема, общо взето, не след голямо обмисляне и съобразяване.

- **Подход на обстойното решение** (разширен процес на купуване), при който потребителите купуват от непозната продуктова категория (например кисело мляко с късчета плодове), което изисква повече информация, създаване на понятие за тази продуктова категория и избор измежду марките, представени в категорията.

Всеки потребител се ражда, възпитава и действа в определена социална среда. Той изпитва нейното влияние, но и от своя страна повлиява върху нея в една или друга степен. Тези влияния е прието да се наричат **влияния на социалната среда**. Силите, които оказват тези влияния, са: културата, социалната класа, референтните групи, семейството.

**Пазарът** на една фирма от позициите на маркетинга е съвкупност от потребители със сходни потребности и различни покупателни възможности и предпочитания.

Пазарното сегментиране е една от най-важните концепции в маркетинговата теория. Нейното прилагане в практиката помага на мениджърите при избора на продукти, пазари и потребители. Следователно на продуктовете пазари могат да се различат групи потребители, чиито потребности са сходни и до голяма степен могат да бъдат задоволени от даден продукт. Ако обслужването на дадена група би донесло желаната печалба за фирмата и съответства на нейното кредо, тази група потребители се превръща в целеви пазар.

**Сегментиране на пазара** означава разбиване на хетерогенния продуктов пазар на хомогенни групи потребители, наречени пазарни сегменти. Във всеки получен в резултат на този процес сегмент съществува вътрешно сходство между потребителите по отношение на техните пазарни изисквания или маркетинговата им реакция, т.е. по подходящо подбрани критерии.

Процесът на сегментиране включва следните стъпки:

1. Съставяне пълен списък с критериите за сегментиране.

- 2.Избор на водещи критерии и водещо променливи.
- 3.Формиране на сегменти.
- 4.Изследване на поглъщаемост.
- 5.Оценка на платежоспособност.
- 6.Избор на целеви пазар.

## V. ПРОДУКТЪТ КАТО ЕЛЕМЕНТ ОТ МАРКЕТИНГОВИЯ МИКС

### 1. Маркетинг микс

Терминът "Маркетингов микс" е общ израз, използван за описване на различните видове решения, които ще трябва да вземете, за да доставите вашия продукт или услуга на пазара. Теорията за „Четири компонента“ (в англоезичната литература се обозначава като „4P“) е вероятно най-известният начин за характеризиране на маркетинговия микс.

Четири компонента в маркетинговия микс са:

- **Продукт (Product)** – тук се има предвид КАКВО предлагате като материални продукти и услуги. Дейността, която вие извършвате тук е създаване и производство.
- **Място (Placement)** – тук се има предвид КЪДЕ се предлага – място на продажба, канали за дистрибуция, на кои територии се разпространява; Дейността, която вие извършвате тук е дистрибуция и разпространение.
- **Цена (Price)** – тук се има предвид КОЛКО вашия клиент трябва да плати при покупката и КАК – т.е. всичко, свързано с остойността при продажбите на продукта – цена за крайния потребител, отстъпки, намаления, кредитиране и други. Дейността, която вие извършвате тук е ценообразуване.
- **Промоция (Promotion)** – тук се има предвид ЗАЩО клиента трябва да купи вашия продукт или услуга – канали и начини за популяризация на

характеристиките и предимствата му. Дейността, която вие извършвате тук е комуникация – реклама, връзки с обществеността, изграждане на контакти и мрежи.



**Фигура 1: Маркетинг микс**

От съображения за улеснение ще използваме думата "продукт", независимо дали става въпрос за материални елементи, например художествени предмети или книги или нематериални услуги, т.е. обмяна на информация, обиколки с екскурзовод, концерти или други подобни.

По принцип, маркетинговият микс ще ви помогне да разберете какво може да предложи вашият продукт и как да планирате внимателно неговата пазарна реализация. Тя

---

може да бъде изпълнена перфектно чрез четири елемента, които са цена, място, промоция и самия продукт.

Следващите параграфи съдържат кратка информация за четирите компонента.

### ***1 - Продукт***

В бизнеса "продуктът" може да бъде нематериална услуга или осезаема стока. По принцип всеки продукт трябва да отговаря на конкретни очаквания или нужди на потребителите. Продуктите обикновено следват естествен жизнен цикъл и затова трябва да се стремите да разбирате и планирате за всеки етап от него. В началото е необходимо да определите какво се очаква вашият продукт да "реша", да характеристиките на самия продукт и разберете ползите му за вашите клиенти.

### ***2 - Цена***

Ценообразуването може да има положително или отрицателно въздействие върху вашите продажби. Цената зависи повече от начина, по който вашите клиенти възприемат стойността на вашия предлаган продукт, отколкото от действителната му стойност. Следователно, ако даден продукт има цена, която не съответства на неговата ценност в очите на клиента, то той не може да бъде продаден според вашите очаквания.

Ето защо е важно да разберете как вашият клиент възприема продукта и какво цени у него, преди да вземете решение за неговата цена. Колкото е по-високо търсенето на продукта, толкова по-висока може да е неговата цена. Ако търсенето на вашия продукт не е достатъчно високо, това може да се дължи на много причини, като една от тях е липсата на достатъчно ползи, които той предоставя на клиентите. При този случай, цената ще е под фактическата себестойност на продукта и вие ще сте на загуба от неговата реализация.

### ***3 - Промоция***

Тук под промоция разбираме популяризация на вашия продукт чрез различни комуникационни техники като реклама, връзки с обществеността, промоции за продажби. Комуникацията се извършва чрез специални комуникационни канали, които предварително се планират. Те трябва винаги да са подходящи за вашите продукти или

услуги. Това означава, че чрез комуникационните канали, които ползвате, трябва лесно да достигате до вашите целеви групи. Комуникацията е важен елемент на вашия маркетинг, защото чрез нея вие предавате различни послания, които информират за ползите на вашия продукт. Недостатъчната комуникация може да е една от причините за недостатъчно търсене на вашите продукти и услуги, което пък води до незадоволителна пазарна реализация.

#### ***4- Пласиране***

Под пласиране имаме предвид дистрибуция на вашия продукт или услуга. Отнася се до начина, по който продуктът или услугата ще бъдат предоставени на Вашия клиент. Тук трябва да намерите отговори на следните въпроси: Как ще разпространите продуктите? Кои са дистрибуционните канали, които ще ползвате? На кои места ще продавате? Как ще продавате? и много други. Отговорите на тези въпроси ще оформят вашата стратегия за разпространение.

#### ***Каква е целта на маркетинговия микс?***

През годините гореописаните четири компонента на маркетинговия микс са разработени и формализирани от маркетингови експерти по целия свят, за да създават и изпълняват успешни пазарни стратегии. Маркетинговият микс е инструмент, който се създава благоприятна среда за успешна пазарна реализация на продуктите чрез удовлетворяване на целите доставчика и задоволяване на нуждите на клиентите във всеки един момент.

Някои от основните характеристики на маркетинговия микс включват:

- Състои се от взаимозависими променливи, които са уникални сами по себе си. Четирите компонента на маркетинговия микс трябва да бъдат планирани заедно, за да се гарантира успех на всяка маркетингова стратегия.
- Като използвате тези компоненти, можете да постигнете маркетинговите си цели като удовлетворение на посетителите, ниво на продажбите, ниво на печалбите.

- Маркетинговият микс е много гъвкав инструмент. Лесно е да се съсредоточите повече или по-малко върху някой от компонентите в зависимост от текущата пазарна ситуация.

За да могат вашите стратегии, свързани с компонентите на маркетинговия микс, да бъдат винаги актуални, е необходимо да наблюдавате всички тенденции и промени, които настъпват на вашия пазар. Това е жизненоважно за успеха на вашата дейност. За тази цел се нуждаете от квалифициран маркетинг мениджър, който да ръководи целия процес. Този човек трябва да може да оперира с всички променливи на компонентите, за да постигне желания от вас резултат.

Все пак, ако не можете да си позволите да наемате или финансирате квалифициран маркетинг мениджър, този наръчник ще ви дава достатъчно информация, за да разберете основните положения и как да ги използвате правилно.

Винаги помнете, че клиента и неговите потребности трябва да са винаги в центъра на вашия маркетингов микс, защото стойността на вашия продукт или услуга се определя от неговите възприятия за полезност.



## ДОПЪЛНИТЕЛНА ИНФОРМАЦИЯ

### Маркетингов микс

Маркетинговият микс се отнася до определянето на елементите от продукта, които са необходими за реализиране на успешна продажба.

Трябва да направите подробни проучвания на клиентите си и техните потребности, за да изградите добър маркетингов микс.

Познанията относно вашите конкуренти и целевият ви пазар ще ви дадат представа за това, какъв трябва да е вашия продукт, за да се хареса на клиентите многократно.



Трябва да изградите продуктова стратегия, ценова стратегия, дистрибуционна стратегия, както и стратегия за популяризиране, за да се развие пълно разбиране и приемане на вашия продукт и да се гарантира максимален пазарен успех.

## 2. Продуктови стратегии

Както вече обяснихме, продукт може да бъде материален (книга, статуя, ликьор и т.н.) или нематериален (концерт, музей, екскурзия и т.н.). Производството на този продукт струва пари и се продава на посетителя на определена цена. Също така много продукти следват определен жизнен цикъл и ако са планирани правилно, чрез интелигентни прогнози, ще можете да се адаптирате към предизвикателствата, които всеки етап на цикълът предоставя.

Както вече многократно споменахме, за да бъде продукта успешно реализиран на пазара, той трябва да посрещне и задоволи конкретни нужди на клиента и трябва да може да функционира, както е обещано. Характеристиките и ползите от продукта трябва да бъдат ясно съобщени на вашите настоящи и бъдещи клиенти.

Друга жизнена характеристика на продукта е брандът (марката). Брандът ще отличи вашия продукт от други подобни продукти на пазара. Добрият бранд лесно се запомня и може да създаде лоялност към продукта.

Всички гореспоменати фактори в крайна сметка засягат продуктовата ви стратегия.

Съществуват три основни категории продукти:

- Материални продукти: могат да бъдат физически докоснати и придобити като храна, сувенирни изделия, дрехи, книги и др.
- Нематериални продукти: може да не съществуват физически, но все още могат да се използват или да се чувстват. Примери за това са музикални или театрални представления, посещения на изложби или музеи, екскурзии с екскурзовод и др.

- Услуги: Въпреки че повечето услуги могат да се считат за нематериални, те са резултат от дейност, която не е собственост на клиента.

### **Продуктов микс**

Продуктовият микс е вашето **портфолио от продукти и услуги в областта на вашият бизнес предлагани/продавани на клиенти**. В рамките на това портфолио са продукти, които могат да бъдат свързани тясно заедно, за да образуват продуктови линии. Продуктите в продуктовата линия споделят характеристиките или предлагат подобни предимства, въпреки че са отделни елементи, които са с различни изяви и функции. Всеки елемент има три основни фактора, върху които трябва да се съсредоточите – бранд, опаковка и съпътстващи услуги. Но като първа стъпка, трябва да дефинирате ползите, които продукта предлага.

### **Разбиране на ползите**

Разбирането на ползите е основна част от продуктовата стратегия. Ползата от продукта може да бъде категоризирана в три нива:

1. **Базови ползи** - това е основното предимство на продукта и трябва да бъде определено първо. Например, сувенирите, предлагани в магазин на музеи, запазват спомените от вашето посещение и преживяване за цял живот.
2. **Специални ползи** - това са предимства, които отличават продукта от конкуренцията. За сувенирите от предходния пример специалната полза може да е свързана с естеството на самия музей или важна характеристика на преживяването, или по-високо качество на материалите.
3. **Добавени ползи** - това са предимствата, които можете да предложите на вашите посетители, за да спечелите тяхната лоялност. Пример за това са съпътстващи допълнителни услуги или дейности пряко свързани с продукта.

### **Решения за продукта**

Решенията за определяне на вашия продукт идват след определяне на неговите ползи.

1. Дизайн: Трябва да решите какъв ще е дизайна на вашия продукт и как той ще се отрази на продажбите. Трябва ли да допълва или изявява характеристиките на продукта ви? Или обратно – функциите на продукта трябва да бъдат проектирани около дизайна?
2. Качество: Разбирането на вашите цели (желани) клиенти е от жизненоважно значение за определяне на нивото на качество, което вашия продукт ще има. По принцип, но не винаги, качеството е правопрпорционално свързано с цената. Можете да зададете висока цена към висококачествен продукт, но не всеки желан от вас посетител може да си го позволи. В този случай решението за качество трябва да съответства с покупателните възможности на вашите целеви групи.
3. Характеристики: Трябва да излезете с решение за окончателния комплект от функции на продукта. Ако те допринасят към специалните и допълнителни ползи, можете да оцените продукта по-високо.
4. Бранд: Брандът (марката) на вашия продукт може да го превърне търсена стока. Брандът създава спомен и връзка за евентуални следващи посещения или покупки, тъй като създава асоциации, например за качество и безопасност.



## УЧЕБНА ЗАДАЧА

### ***Проектирайте вашия продуктов микс:***

*Проектирайте портфолио на вашите продукти и услуги, които в момента предлагате. Опитайте се да свържете продуктите (и / или услугите) внимателно така че те да образуват продуктови линии или групи. Съсредоточете се върху ползите от цялостната продуктова линия или група. Вземете съответните решения, описани в наръчникът. Проверете колко близко е описанието ви до реалността и го обсъдете с приятели или сътрудници!*

### 3. Ценови стратегии

Цената е сумата, която клиентите трябва да платят, за да закупят вашия продукт или услуга. Определянето на подходящата цена за вашия продукт може да бъде малко трудно. Примамлива стратегия за започване малък бизнес, би могла да бъде стартиране с цени по-ниски от тези на конкурента ви. Въпреки че това може да повиши първоначалните ви продажби, обикновено това е спорна стратегия и трябва много добре да се преценят плюсовете и минусите. Ако цената е ниска се предполага ниско качество на продукта, а това може да е причина вашите целеви клиенти да не желаят да опитат или да закупят продукта ви. Следователно, вашата ценова стратегия трябва да отразява позиционирането на вашия продукт на пазара и да съответства на очакванията на целевите групи.

Правило е, че пазарната цена трябва да покрие разходите за създаване на продукта и печалбата от неговата продажба. Цената не трябва да направи бизнеса ви да изглежда като плах или алчен. Имайте предвид, че ниските цени затрудняват растежа на бизнеса ви, а твърде високите – ще ви изхвърлят от пазара.

Има няколко ценови стратегии, които можете да следвате. Някои стратегии могат да изискват сложна методика на изчисление, а други са интуитивни решения. Изберете такава ценова стратегия, която се основава на самия продукт или услуга, които предлагате, на конкурентната среда, на търсенето и предлагането.

---

### **Стратегия „Разход плюс“**

При тази стратегия се вземат производствените разходи и се добавя определен процент на печалба. Получената сума ще бъде цената на продукта. Трябва да имате предвид променливите и фиксираните производствени разходи за това ценообразуване.

### **Стратегия „Възприятие за стойност“**

Вместо да използвате производствените разходи като отправна точка, можете да използвате възприятието на купувача за стойността на продукта. Възприемането на купувача зависи от качеството на продукта, от репутацията ви и други.

### **Стратегия „Конкурентна“**

Проучват ценообразуването на вашите конкуренти и след това решавате дали цената на продукта да бъде по-ниска, същата или по-висока. Вие също трябва да следите цените си и да може да реагира на промените. Този метод обикновено често се прилага, защото изглежда лесен.

Уверете се обаче, че всичките ви разходи по създаването на продукта са покрити и имате процент печалба.

### **Стратегия „Отстъпка“**

Най-често се прилага за ценообразуване на запаси от стари продукти или когато изчиствате стокови запаси. При тази стратегия вие намалявате регулярната цена на вашия продукт с определен процент. Освен да продавате остарели или старомодни продукти, ние не препоръчваме да прилагате това метод на ценообразуване, особено когато изчислението Ви обикновено следва метода, базиран на „Възприятие за стойност“.

### **Стратегия „Психологична цена“**

Може би сте забелязали, че рядко виждате цената да е закръглена до най-близкото цяло число. Това е психологична ценова стратегия. Например: 9.99 лв. изглежда по-привлекателно от 10.00 лв., въпреки че спестявате само една стотинка. Препоръчваме

тази ценова стратегия само за масови предмети, при които купувачът може да избира между различни оферти.



## ДОПЪЛНИТЕЛНА ИНФОРМАЦИЯ

Базирайте ценовата си стратегия на посочените по-горе методи, за да определите подходящата цена за вашият продукт или услуга.

**Запомнете!** Цената е единственият компонент от маркетинговия микс, който всъщност директно генерира печалба за вашата дейност!



## УЧЕБНА ЗАДАЧА

*Опишете кои ценови стратегии са прилагани (или са планирани) от вашата организация. Сортирайте ги в различните категории по-долу и опишете защо!*

1) Стратегия „Разходи плюс“

---

---

2) Стратегия „Възприятие за стойност“

---

---

3) Стратегия „Конкурентна“

---

---

4) Стратегия „Отстъпка“

---

---

## 5) Стратегия „Психологична цена“

## VI. ДИСТРИБУЦИЯТА КАТО ЕЛЕМЕНТ ОТ МАРКЕТИНГОВИЯ МИКС

### 1. Същност на дистрибуцията

**Дистрибуцията** е основен междинен етап между производителя и потребителите, при който продуктите се предоставят при условия и място, удобни за потребителите. Изисква се високо ниво на обслужване и точност. Едновременно се задоволяват потребителските потребности и се постигат изгоди за дистрибуторите.

**Каналите за реализация** са взаимосвързани маркетингови институции, съвкупност от фирми или отделни звена и лица, които допринасят прехвърлянето на собствеността върху продуктите по пътя на придвижването им от производителя до потребителите. Използването на посредници по канала осигурява по-висока ефективност на разпространението. В каналите за реализация се изпълняват редица функции – събиране на информация, промоция и стимул на реализацията, установяване на контакти, приспособяване на стоката, вземане и даване на поръчки, транспортиране и съхранение на

стоките, поемане на риск и др. Работата на канала се оценява главно от обема на продажбите, времето за доставка, средния размер на запасите, похабената стока и ретурна, промоцията, качеството на обслужване.

Изборът на канал се прави от производителя. Каналът може да бъде пряк или непряк – с участие на посредници. Каналът още е дълъг или къс в зависимост от броя на посредниците, като производителя и потребителите също са част от канала. По пътя до потребителя стоката може да премине през няколко разнородни канала, като някои от тях се контролират от производителя, а други не.

## **2. Дистрибуционни стратегии**

Пласирането (дистрибуцията) се отнася за местоположението и методите на продажба на вашия продукт или услуга, така че те да станат лесно достъпни за целевите ви клиенти. Видът на вашия продукт или услугата диктува как тя може да бъде продадена.

### **Директни продажби – има повече от един начини**

Директната продажба със сигурност е най-често използваният метод. Едно от предимствата на продажбата на продуктите и услугите директно е, че придобивате по-персонално усещане за пазара, защото взаимодействате директно с клиентите и лесно можете да се адаптирате към промените. Друго предимството е, че контролирате ценообразуването на продукта си и това как трябва да се продава.

Най-важният метод на разпространение при директните продажби е продажба на място, но трябва сериозно мислите да включите и **електронната търговия**.

### **Продажби чрез посредник**

Ако искате да имате по-широк периметър на разпространение на продукта си, можете да го продавате чрез трета страна.

## **3. Стратегии за популяризация**

Популяризацията е част от маркетинга, където чрез реклама и друг комуникационни техники насърчавате своите продажби като запознавате своите



---

потенциални клиенти с вашето предлагане и ползите, които доставяте. Трябва да убедите своите целеви клиенти в качествата и полезността на вашия продукт или услуга. Трябва да ги накарате да чувстват, че те техните нужди мога да бъдат удовлетворени от това, което предлагате.

Трябва да изработите ясно послание, което е насочено към определена аудитория и е изпратено до нея чрез подходящи канали. Целевата аудитория са хората, които желаете да използват продукта или услугата ви. Идентифицирането на тези хора е важна част от вашето пазарно проучване.

Рекламното ви послание трябва да съответства на имиджа, който се опитвате да създадете. То трябва да улови вниманието на целевата аудитория и да ги води към продажба. Методът за комуникация, който избирате, за да предадете посланието си на целевата аудитория, може да включва повече от един маркетингов канал:

## **Реклама**

Рекламата е ключова комуникационна стратегия и може да бъде направена по следния начин:

- Печатна реклама

Печатната реклама може да се разпространи чрез директна поща или печатни медии, които включват вестници, листовки, търговски и потребителски списания. Можете също така да изпращате специални писма, брошури и купони на настоящи или потенциални посетители в цялата страна. Отпечатването на реклами позволява на хората да знаят какво, къде, кога и защо трябва да купуват вашия продукт.

- Радио

Ако искате да достигнете до туристи от региона, радио рекламата, която е относително евтина, но много ефективна, е чудесен начин да го направите. Радиорекламата ще информира за вашия бизнес и предлагани продукти. С рекламния отдел на всяко радио можете да уговорите различните възможности за реклама и бонуси вид на репортажи, игри и други.

- Местна телевизия

Ако искате вашата реклама да достига до туристите от региона, местният телевизионен канал е добър начин да го направите, въпреки че може да бъде по-скъп от другите опции. С рекламния отдел на всяка местна телевизия можете да договорите различни варианти за реклама, както и бонуси във вид на репортажи, игри и други.

- Уеб реклама

Със сигурност ще рекламирате по електронен път чрез уебсайта си и ще дадете важна и подходяща информация на посетителите и клиентите. Трябва да обърнете внимание и на рекламата в социалните медии предвид това, че е относително евтина и достъпна до изключително голям кръг от хора.

### **Изложения и панаири**

Въпреки че е доста скъпо, този метод ще ви помогне да достигнете до целевите си групи - възможни дистрибутори и потенциални клиенти, за кратко време и в голямо количество.

### **Предаване от уста на уста**

Разпространено е схващането, че доволните клиенти са най-добрата реклама. Обратното също е вярно. Когато един клиент е доволен или недоволен от даден продукт или услуга, то той непременно го споделя със своето обкръжение.

### **Пъблик рилейшънс (ПР)**

Пъблик рилейшънс или т.нар. връзки с обществеността обикновено са насочени към изграждането на благоприятен имидж на вашата организация. Направете нещо добро за общността като например „Ден на отворените врати“, безплатно предоставяне на услуга с благотворителна цел и други дейности, с които можете да ангажирате вниманието на местните медии. Широкото разпространението на Интернет създаде други комуникационни канали, които не бяха налични преди 10 години например. Електронната търговия промени начина, по който фирмите правят бизнес. Социалните мрежи като

Facebook достигат до много широка аудитория и реклата чрез тях може да доведе до повече клиенти.



## УЧЕБНА ЗАДАЧА

### *Развий своята комуникационна стратегия*

*Опишете кои комуникационни стратегии за популяризиране на продукти и услуги е ползвала (или планира да ползва) вашата организация. Сортирайте ги в различните категории дадени по-долу и опишете защо решихте така! Можете ли да анализирате кои стратегии допринасят за развитие на вашия бизнес и до каква степен?*

1. Печатна реклама

---

---

2. Радио реклама

---

---

3. Телевизионна реклама

---

---

4. Уеб реклама

---

---

5. Изложения и панаири

---

---

6. Връзки с обществеността

---

---

7. От уста на уста

---

---



## ДОПЪЛНИТЕЛНА ИНФОРМАЦИЯ

### Как да продаваме продукт, който не харесваме?

Това определено е един въпрос, който вълнува страшно много хора. Отговор на него, разбира се има. Той не е само един, възможни са много сценарии в контекста на определен продукт или случка. Искам да посоча някои от най-разпространените методи за постигане на положителен резултат, чрез правилна нагласа при продажба.



Най-лесният начин да се продаде подобен тип продукт, по-скоро най-разпространеният, е да се затворят очите, да се изпее песента и ако клиента склони, да продадем. Но това, съвсем не е най-правилният начин, защото, търговецът, отново няма да е сигурен, че продуктът е подходящ и е направил най-добрата си продажба. Ще липсва личното удовлетворение.

Да започнем от начало. Когато не харесваме даден продукт, но ни се налага да го продаваме е желателно първо да се позаинтересуваме от целевата група, към която е насочен този продукт. Както знаем, всеки продукт, трябва да срещне дадени нужди и на производителя, те са абсолютно известни. Веднъж разбрали целевата група, търговците лесно могат да подбират, на кого да предлагат продукта. Това подобрява продажбата, не само като резултат, но и като качество.

Второ, хубаво е да намерим поне едно положително качество, разбира се, в наши очи и да наблягаме на него, защото ако наистина то ни харесва, няма да се налага да говорим неща, които се различават от нашата идеология и нагласа

Трето, ако можем да заложим на конкурентно предимство на продукта, като, например, цена, ще можем да акцентираме именно върху нея, а не толкова, върху качествата на самият продукт. В много от продажбите, цената оказва изключително голямо влияние, при вземането на решение за покупка, така, че не трябва да я подценяваме, като инструмент за продажба.

Четвърто, не рядко, когато се налага да повтаряме определено нещо, убеждавайки някого да го купи или пробва, ние самите започваме да се съгласяваме с това, което говорим. Може би, тук става въпрос и за само хипноза донякъде, но не трябва да подценяваме и този фактор, тъй като в крайна сметка, важен е резултатът, а той се измерва с продажба, така, че всички средства са позволени.



## ВЪПРОСИ ЗА ПРОВЕРКА НА ЗНАНИЯТА

*Въпроси, които ще ви помогнат да разберете вашите четири компонента:*

### Продукт / услуги

- Какви нужди на целевите ви клиенти удовлетворяват вашия продукт или услуга? Какви очаквания удовлетворява?
- Какви елементи притежава, за да трябва да удовлетвори тези потребности?
- Има ли някакви елементи, които сте пропуснали?
- Как и къде клиентите ще ползват вашия продукт или услуга?
- Как изглежда вашия продукт или услуга? По какъв начин клиентите ще го/я опитат?
- Какъв размер, цвят (цветове) и т.н. има вашия продукти? Привлича ли клиентите?
- Как се нарича вашия продукт? Името му привлича ли клиенти?
- Имате ли марка, която да искате да популяризирате? Как се използва марката?
- Как вашия продукт се различава от този на конкурентите ви?
- Коя е най-високата цена, която можете да му поставите, като все пак да се продава адекватно и благоприятно? (Вижте също цена, по-долу).

### Пласиране

- Къде търсят посетителите вашия продукт или услуга?
- Ако го търсят в магазин, какъв тип е магазинът? Специализиран, бутик или общ магазин? Или го търсят онлайн? Или го търсят в каталог?
- Кои са каналите за дистрибуция, които искате да ползвате и как бихте могли да стигнете до тях?

- Какво правят вашите конкуренти?

### Цена

- Каква е стойността на продукта или услугата за купувача?
- Има ли установени ценови равнища за тези продукти или услуги във вашия регион?
- Дали клиентът е чувствителен към цените? Дали леко намаление в цените ще ви осигури повече продажби и по-висок пазарен дял? Или може да си позволите да направите малко увеличение, което да ви даде допълнителна печалба?
- Имате ли система за отстъпки?
- Как се съпоставят вашите цени с тези, на вашите конкуренти?

### Популяризиране

- Къде и кога ще можете да комуникирате вашите маркетингови послания с целевия си пазар?
- Ще достигнете ли до аудиторията си чрез рекламиране онлайн, в пресата, по телевизията или чрез радиото? Или чрез използване на директни рекламни материали по пощата?
- Ползвате ли PR техники?
- Кога е най-доброто време за демонстрация на вашия продукт или услуга? Има ли регулярност на пазара? Има ли екологични проблеми, които да влияят върху времето на пускането на пазара или времето на следващите рекламни кампании на вашия продукт?
- Как вашите конкуренти правят своите реклами и промоции? Как те насърчават продажбите си? Как може това да повлияе на вашето решение за насърчаване на продажбите?

---

---

**Маркетинг микс във вашата организация**

*Използвайте въпросите от проверката по-горе и опишете за вашата организация какви маркетингови дейности са били (или ще бъдат планирани). Сортирайте ги в четирите компонента.*

1. Продукт / услуга

---

---

2. Цена

---

---

3. Популяризация

---

---

4. Пласмент (дистрибуция)

---

---





# МАРКЕТИНГ

*Този документ е създаден в рамките на проект Growing Social, който се осъществява с финансовата подкрепа на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-А Гърция – България 2014-2020 г., съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на публикацията се носи от МИГ „Златоград – Неделино” и при никакви обстоятелства не може да се счита, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-А Гърция – България 2014-2020 г.*

# СЪЩНОСТ И РОЛЯ НА МАРКЕТИНГА В СЪВРЕМЕННИЯ СВЯТ

- **Маркетингът** представлява начина на мислене, според който без потребител няма стопанска дейност. Когато работи за формиране на своите клиенти, фирмата работи за своите печалби.








## Маркетинга е:

- Управленска концепция.
- Начин на действие.
- Процес на стратегическо и тактическо планиране и контрол.
- Като търговски документ.
- Интегрирана система.
- Търси се единство между ориентацията на бизнеса към потребителите и преследването на максимално високи печалби.

- Маркетинга е едновременно процес на изучаване на пазара, приспособяване на продукта към пазара и формиране на пазара.
- Маркетинга обединява в себе си дейности по:
  - ❖ създаване на нови продукти;
  - ❖ реализация на съществуващите;
  - ❖ стимулиране на производители и потребители;
  - ❖ ценообразуване;
  - ❖ различни по вид комуникации





# КЛЮЧОВИ ПОНЯТИЯ В МАРКЕТИНГА

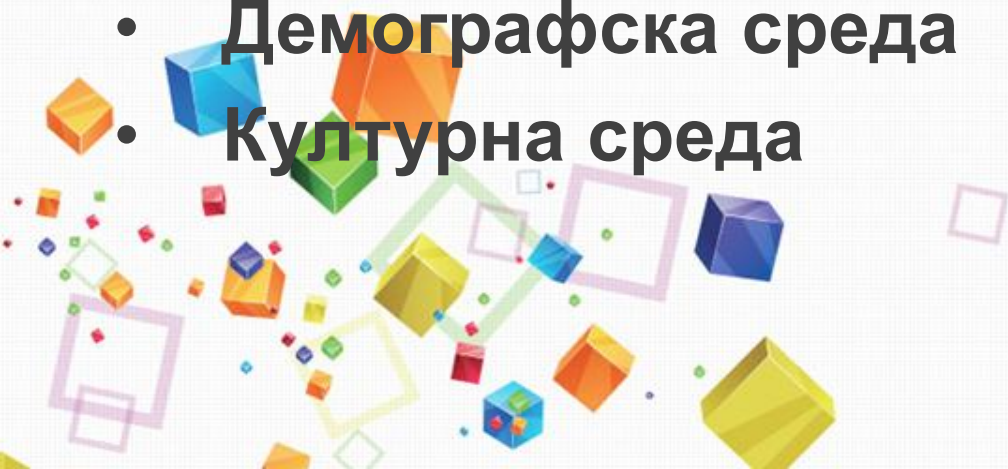
- **Нужда**
- **Потребност**
- **Желание**
- **Търсене**
- **Продукт**
- **Полезност**
- **Ценност**
- **Обмен (размяна)**
- **Сделка**
- **Маркетинг микс**



# МАРКЕТИНГОВА ОБКРЪЖАВАЩА СРЕДА

## 1. Маркетингова макро обкръжаваща среда:

- Макросреда
- Природна среда
- Научно – техническа среда
- Политическа среда
- Икономическа среда
- Демографска среда
- Културна среда



## 2. Маркетингова Микро обкръжаваща среда. Вътрешна среда на фирмата:

- Микросреда
- Потребители
- Доставчици
- Маркетингови посредници
- Конкуренти
- Контактни аудитории
- Вътрешна среда за функциониране на фирмата



# ПАЗАР И КРАЙНИ ПОТРЕБИТЕЛИ, ПОТРЕБИТЕЛСКО ПОВЕДЕНИЕ

- Като потребители ние вземаме множество и разнообразни решения, които могат да бъдат обособени в 5 групи според това, каква задача решават:

❖ Какво да се купи?

❖ Колко да се купи?

❖ Къде да се купи?

❖ Кога да се купи?

❖ Как да се купи?





# Налице са най-общо три подхода на изработване на потребителско решение:

- Рутинен подход
- Подход на ограниченото решение
- Подход на обстойното решение



# ПРОДУКТЪТ КАТО ЕЛЕМЕНТ ОТ МАРКЕТИНГОВИЯ МИКС

- Маркетинг микс
- Четирите компонента в маркетинговия микс са:
  - ❖ Продукт (Product)
  - ❖ Място (Placement)
  - ❖ Цена (Price)
  - ❖ Промоция (Promotion)



# Ценови стратегии

- Стратегия „Разход плюс“
- Стратегия „Възприятие за стойност“
- Стратегия „Конкурентна“
- Стратегия „Отстъпка“
- Стратегия „Психологична цена“





# ДИСТРИБУЦИЯТА КАТО ЕЛЕМЕНТ ОТ МАРКЕТИНГОВИЯ МИКС

- **Дистрибуцията** е основен междинен етап между производителя и потребителите, при който продуктите се предоставят при условия и място, удобни за потребителите. Изисква се високо ниво на обслужване и точност. Едновременно се задоволяват потребителските потребности и се постигат изгоди за дистрибуторите.



# Дистрибуционни стратегии

- Директни продажби – има повече от един начини
- Продажби чрез посредник



# Стратегии за популяризация

- **Реклама**
  - ❖ Печатна реклама
  - ❖ Радио
  - ❖ Местна телевизия
  - ❖ Уеб реклама
- **Изложения и панаири**
- **Предаване от уста на уста**
- **Пъблик рилейшънс (ПР)**





# БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО!

**Кавангард**

Европейски експерти за развитие

Тел.: 0878 59 00 16

E-mail: [office@kavangard.eu](mailto:office@kavangard.eu)





# УЧЕБНО ПОМАГАЛО

## ТЕМА 3:

### Управление на човешките ресурси

*Този документ е създаден в рамките на проект Growing Social, който се осъществява с финансовата подкрепа на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Гърция – България 2014-2020 г., съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на публикацията се носи от МИГ „Златоград – Неделино“ и при никакви обстоятелства не може да се счита, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Гърция – България 2014-2020 г.*



---

## СЪДЪРЖАНИЕ

<b>I. УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – СЪЩНОСТ, ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ, ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ, КАТО ОБЕКТ НА УПРАВЛЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>II. СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ .....</b>	<b>9</b>
<b>III. НАБИРАНЕ НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ.....</b>	<b>11</b>
<b>IV. ОЦЕНЯВАНЕ НА ТРУДОВОТО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ (ТЕКУЩО ОЦЕНЯВАНЕ И ГОДИШНО ОЦЕНЯВАНЕ (АТЕСТИРАНЕ)).....</b>	<b>14</b>
<b>V. УПРАВЛЕНИЕ НА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯТА .....</b>	<b>20</b>
<b>VI. КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ .....</b>	<b>33</b>
<b>VII. МОТИВАЦИЯ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ.....</b>	<b>40</b>

---

## I. УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – СЪЩНОСТ, ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ, ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ, КАТО ОБЕКТ НА УПРАВЛЕНИЕ

Науката за управление на човешките ресурси – изключително богата наука с над 100 годишна история. Основоположник се води Фредерик Тейлър. Около 50те години на миналия век възникват и се развиват мотивационните теории, като има над 20 мотивационни теории. Мотивационните теории имат перманентна значимост за теорията и практиката. Около 90-те години са развити 3 значими направления – изграждането на системи за управление на човешките ресурси; изграждане на екипи и спазването на принципа на екипност в бизнес организациите; лидерството и лидерите в човешкото управление.

Управлението на човешките ресурси е:

- стратегически подход за въздействие върху хората във фирмата с оглед постигане на нейните цели;
- направляване на поведението на служителите в трудовата им дейност по начин, чрез който това, което иска фирмата от тях, да го „може, иска и прави“ възможно най-добре всеки отделен служител;
- с основен предмет взаимоотношенията, взаимодействието и особено въздействието, което мениджмънта оказва върху служителите на фирмата с оглед постигане на нейните цели.

За да управляваш успешно един обект (хората) трябва да познаваш неговите особености. Хората имат поведение, а веществените елементи имат участие и то е строго детерминирано. Поведението на хората в трудовата дейност е стохастично (вероятностно). В трудовата си дейност под влиянието на много фактори (постоянни фактори и случайни фактори), човек оползотворява в различна степен своя трудов потенциал. Случайните фактори не подлежат на управление от мениджмънта, но трайните фактори могат да бъдат управляване. Главен момент е, че щом поведението на хората е стохастично, то подлежи на направляване по начин, чрез който да печели фирмата и да печели всеки отделен служител. Целите и интересите на фирмата и отделните служители трябва да имат

допирни точки, като трябва да се стремим те да се препокриват възможно най-много, въпреки че 100% покритие не е възможно.

Тенденции във времето присъщи единствени на хората:

- Тенденция на нарастване на полезността на служителя за организацията, в която работи.
- Тенденция на нарастване на ценността на служителя за организацията.
- Тенденция на нарастване на стойността на служителя в организацията.
- Осигуряването на компетенциите на служителя е безспорно задължение на мениджмънта. Той трябва да инвестира в неговото обучение, като те ще се изплащат в последствие на времето. Тези компетенции са латентни, и те трябва ежедневно да се реализират в работната дейност.
- Работна среда – Херсберг казва следното – това което носи на човека в трудовата му дейност задоволство, удовлетворение, дори радост е работата. Това което създава в човека недоволство, неудовлетворение са обстоятелствата, при които си вършим работата. За да може работата да носи удовлетворение трябва да са налични поне 2 предпоставки – работа, която отговаря на широк кръг научни изисквания, работата която осигурява преход от квалификацията му в дължина към работа, която иска квалификация в ширина (от ниско квалифицирана работа се преминава към високо квалифицирана.). Да улучиш ваксата – да сте наясно какъв тип професионална реализация искате да изберете.
- Готовност за постижения – единствено мотивираният служител е този, който е в състояние максимално да оползотворява своите компетентности.

Цялата база от ресурси, които са на разположение на една фирма с изключение на един ресурс са собственост на фирмата. Хората са наети лица, те не принадлежат на фирмата, а са наети лица. От тази особеност произтича както положителни последици така и някои отрицателни.

Основните понятия, свързан с управлението на човешките ресурси са:

- **Анализ на труда** - управление, което поставя акцент върху допирните точки между длъжностите и хората. Когато анализираме труда (длъжностите), ние проверяваме ефективно ли е това разделение на труда, което сме предвидили, необходимо ли е още нещо да се направи, прецизираме изискванията към служителите и резултатите, които те трябва да постигнат.
- **Възнаграждение на персонала**- разработване и прилагане на стратегия, политика и комплексна и гъвкава система за възнаграждения на служителите, в съответствие с организационните цели и целите на УЧР.
- **Дизайнът на труда** - управление, което създава длъжностната структура, чрез хоризонталното и вертикалното разделение на труда, определя как ще се извършва трудът, какво трябва да бъдат хората (изискванията, които длъжностите предявяват към хората), какво точно ще работят те, какви трябва да бъдат резултатите от труда на всяка длъжност.
- **Комуникация в УЧР** - процес, чрез който индивиди, групи от индивиди, организации от общности, намиращи се във взаимна връзка помежду си, създават път, предават, приемат и използват взаимноизгодна информация, която им е необходима за тяхната дейност и околна среда .
- **Конфликт** - процес в основата на който има непримирими противоречия на участващите страни по повод на решението на даден въпрос или по даден проблем.
- **Мотивирането** на хората в организацията е също съвкупност от нагласи, решения и действия, насочени към създаване и поддържане на подходящи стимули в организационната среда, които ориентират хората към постижения и производителност.
- **Набор на персонала** - дейност, чрез която се установяват потребностите, търсят се и се привличат подходящи хора за заемане на определени длъжности в организацията.

- **Обучение на персонала** - планиран процес на учене, научаване на определени знания и умения за целите на дадено работно място.
- **Оценка на персонала** - изразява се във формално (официално) и неформално, инцидентно, текущо и систематично преценяване на резултатите от труда, поведение, качества и потенциал на служителите в организацията.
- **Планиране на потребностите и източниците на хора, включително и планирането на стратегията за човешките ресурси** - управление, което фокусира върху прогнозите и стратегията за ЧР- колко и какви хора са ни необходими, откъде можем да ги потърсим, как ще ги развиваме, оценяваме и възнаграждаваме.
- **Поведение на индивида в организацията** - съвкупност от предварителни нагласи, решения, действия и резултати от действията, чрез които индивидът се доближава до своите цели.
- **Подбор на персонала**- дейност, чрез която организацията си осигурява „точни“ хора за точно определени работни места в точното време.
- **Предмет на УЧР** - състои се от три важни аспекта: Привличане, Поддържане и Мотивиране на персонала.
- **Проектиране на труда** - дейност от мениджмънта на човешките ресурси, която се изразява в съставяне на проект за извършване на работата в една организация.
- **Социализация на УЧР** - Процесът на адаптация, който започва с ориентация на персонала. Това е дейност, посветена на въвеждането на нови служители в хода на новите задачи на новото работно място, запознаване с организацията, мениджърите и работните групи. Ориентация е процес на получаване на нов служител и да се гарантира, че тя е основна информация, която трябва бързо да свикне с околната среда и извършване на професионалните си задължения.

- **Управление на човешките ресурси** - дейност на ръководителите на съответните равнища по управлението на хората в трудовия процес, която се характеризира с въздействие върху хората като най-важния и най-ценен ресурс за организацията във връзка с достигането на нейните цели.
- **Формирането на персонала** е функция на мениджмънта на човешките ресурси, чрез която се осигуряват подходящи за организацията служители. Тя е свързана с останалите функции на УЧР (планиране, усъвършенстване, оценка и възнаграждение, установяване и поддържане на отношения с хората) и допринася заедно с тях за постигане на целите на УЧР, както и на организацията като цяло.
- **Метод „обирание на каймака“**- набор и подбор на най-добрите кадри направо от средните и висши училища.
- **Метод „заводска слепота“**- избягване на проблемите на работното място, чрез назначаване на хора, които нямат опит в областта.

Система за управление на човешките ресурси – за да бъде една цялост наречена система са необходими няколко предпоставки:

- наличие на относително обособени съставни части на цялото;
- наличие на взаимни връзки и взаимно влияние при това в права и обратна посока между относително обособените съставни части на цялото;
- наличие на възможности за подобряване, усъвършенстване, оптимизиране на взаимодействието на съставните части на системата.

Съставни части на системата – има различни наименования на съставните части: функции, дейности, компоненти. Компонентите биват между 4-9 – в българската бизнес практика, където системите за управление на човешките ресурси тепърва навлизат е безумно да се тръгне да се правят системи с 9 компонентна. При ново изградените системи е добре да има поне 4 задължителни компоненти на системата(ключови компоненти):

- Прогнозиране на потребностите от човешките ресурси, планиране на потребностите на човешките ресурси и назначаване на човешки ресурси;
- Оценяване на трудовото представяне на човешките ресурси (текущо оценяване(ежемесечно или тримесечно); годишно оценяване(атестиране)) – това е компонента с най-силни връзки с останалите, включително и с обратна връзка;
- Обучения, професионално развитие и кариерно развитие на човешките ресурси;
- Управление на възнагражденията – най-деликатния компонент.

Тези тенденции отразяват една важна причинно-следствена връзка – нарастването на полезността и ценността води до нарастване на стойността на служителя (ставаш по-скъп). Тези три тенденции във времето не са присъщи на всеки човек, те са присъщи на хората като личности, но се случват тогава, когато е налице хармония между ангажименти на мениджмънта към хората и съответно ангажимента на хората към организацията.

Питър Дракър казва, че във всяка една бизнес организация има някакъв относителен дял на т.нар. качествена част на персонала. Добре е мениджмънта да осигури тенденция на нарастване на качествената част на персонала си. Качествената част на персонала са хората на умствения труд. Хората, които не зависимо от заеманата за тях длъжност, независимо от позицията им във фирмата работят със главите си.

Ефективният(продуктивният) служител – кои са тези фактори под въздействие, на които служителят става ефективен? Сред това множество от фактори могат да бъдат открити, няколко основни, особеност на тези основни фактори е че те са управляеми. Основните 3 са:

- Способност за постижения – някои неща са дадени:
  - Оптимизирана организационна структура на организацията;
  - Организирана производствена структура на организацията;
  - Добре дефинирани и оптимизирани длъжности във фирмата. Те се дефинират в длъжностната характеристика – длъжностната

характеристика представлява профил на изискванията, които длъжността предявява към този, който я заема или който ще я заеме ако тази длъжност е вакантна. Всяка длъжност носи със себе си компетенции и компетенциите са присъщи на длъжността. Компетентност (квалификация) е различно от компетенциите. Зад компетентностите се крият знания прераснали в познания, създаване и обогатяване на умения, натрупан опит и т.н. Компетенциите са база, а компетентностите са надграждане. Търсим съответствие на компетентностите на заемачият длъжността към компетенциите на длъжността.

- Работна среда;
- Готовност за постижения.

## II. СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Резултатите от оценяването на трудовото представяне целенасочват обучението на служителите. Резултатите от оценяването на трудовото представяне би трябвало да оказват влияние върху възнаграждението.

Приемаме че имаме едно вакантно работно място и спрямо това имаме подход с 4 приоритета. Преценка на възможностите работното място да не се заема от нов служител, а екипът в неговия намален състав да се справя с общоекипните функции и задачи. На второ място имаме преценка и оползотворяване на вътрешнофирмения потенциал. Използване потенциала на стажантските и стипендиатнските програми. На последно място е търсене на външни хора.

Системата за управление на човешките ресурси в организацията, включително в нейните 4 ключови компонента се изгражда (проектира) като най-важна вътрешнофирмена регламентация, т.е. тя се разработва под формата на правилници; наредби; процедури и т.н. Нормативната регламентация ще рече във всяка от тези наредби да бъдат въведени целите, които преследва тази дейност.



Правилата на системата трябва да достигнат ясно и разбираемо до всеки член на персонала на фирмата. Под ясно и разбираемо се има предвид, че до всеки член на персонала в зависимост от неговата длъжност трябва да достигне онази част от правилата, която директно го касае и директно се отнася за него. Достигането на правилата на системата до персонала предполага обучение в 2 части – тогава когато системата е разработена, обсъдена и възприета от собственик и висш мениджмънт, първата част от обучението е обучение на ръководния състав на фирмата по правилата на системата. Вторият етап на обучението – всеки ръководител провежда на ръководените от него хора и то само на тази част, която касае неговите хора.

Разработената система, проведеното по нея обучение, изискват въвеждане в длъжностните характеристики от ръководителите до всеки служител на отговорности и изисквания свързани с правилата на системата.

Да приемем че системата се внедрява и функционира в началото на годината, мениджмънтът следва да установи обратна връзка със служителите във фирмата насочена към разкриване на отношението, позицията, оценките, които хората дават на правилата на системата. Най-малкото на една целево разработена анкета адресирана към персонала или достоверна извадка от персонала за да видим тяхното отношение към тези правила. Главното в тази анкета е да установи дали хората във фирмата възприемат правилата на системата като справедливи, т.е. дали хората считат че чрез правилата на системата към тях се подхожда справедливо.

Към проектирането на системата за управление на човешките ресурси за дадена организация, може да бъде приложен един от два подхода. Първия подход е рамков подход на проектиране на системата. Вторият подход е технологичен подход – главния аргумент в подкрепа на технологичния подход е че той не позволява волни импровизации на ръководители. В редица организации с по творчески характер на дейностите системата за управление на човешките ресурси може да има предимно рамков характер, като по този начин да осигури една по-висока свобода на действие.

---

### III. НАБИРАНЕ НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ

Набирането на човешките ресурси е процес на привличане на кандидати за свободни работни места, от които да бъде подбран този, който най-пълно отговаря на изискванията на длъжността.

Пътищата на набиране на човешките ресурси са:

- Вътрешно набиране(вътрешен пазар на труда) – тогава, когато само служители на фирмата участват в подбора.
  - Положителни страни са:
    - кандидатите са запознати с работата на фирмата;
    - по-голяма мотивация на служителите;
    - по-малко разходи за процеса на набиране и подбор;
    - фирмата има информация за трудовото представяне на кандидатите.
  - Отрицателни страни са:
    - липсата на нови идеи.
  - Външно набиране (външен пазар на труда) – привличаме кандидати от външния пазар на труда(не работещи във фирмата).
    - Положителни страни са:
      - Идват хора с нови идеи;
      - По-голяма възможност за избор (повече кандидати).
    - Отрицателни страни са:
      - По-големи разходи;
      - Хората не са запознати с фирмата.

Методи за набиране на персонал:

- Рекламирање на свободната позиција – има 3 вида објави:
  - Објава од работодаател – казано е името на работодаателот;
  - Неутрална објава – објава од агенција или само се загатва кој е работодаателот;
  - Смесена објава – комбинација од другите две.
- Бюра по труда и трудови борси.
- Преки врзки со образователни институции – кариерни центрове, форуми и т.н.
- Агенции за подбор на персонал – частни фирми, коишто треба да имаат една квалитетна методика за привлекување и подбор на персонал.
- Консултантски фирми – оказуваат по-широк круг услуги сврзани со управлението на човешките ресурси (набирање и подбор; обука; системите за оценка; система за определување на потребите од подбор и т.н.).
- Самопредлагање на работната сила – иницијативата е при кандидатстваниот.
- Набирање од служители во организацијата – познати и пријатели на служителите.
- Електронско набирање – социални мрежи.

Етапи при процесот на подбор на кандидатите:

- Анализ на получените документи – обично става прашање за CV и мотивационо;
- Интервју – биваат неколку вида:
  - Во зависност од степенот на слобода:
    - Структурирано – предварително подготвени прашања;
    - Пол структурирано – една част се подготвени;
    - Неструктурирано – слободен разговор со интервјуираните.
  - Во зависност од учесниците:
    - Единично интервју;

- С повече участници;
- Интервю с жури;
- Групово интервю;
- Специални форми на интервю:
  - Компютърно интервю;
  - Стрес интервю;
  - Дълбочинно интервю;
- Често допускане грешки при интервю:
  - Не достатъчно добро познаване на длъжностната характеристика;
  - Ефект на ореола – върху решението влияе информация от други кандидати;
  - Да се сравняват кандидатите по между си, а не с изискванията на длъжността.
- Етапи на интервюто:
  - Подготовка – съставяне на списък с въпроси и други;
  - Предразполагаща – предразполагащи въпроси;
  - Същински въпроси;
  - Информация за това какво се случва от тук нататък.
- Тестове – биват различни видове, личностни, професионални и т.н.
- Център за оценка – поставя кандидатите в среда максимално близка до реалната.

#### IV. ОЦЕНЯВАНЕ НА ТРУДОВОТО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ (ТЕКУЩО ОЦЕНЯВАНЕ И ГОДИШНО ОЦЕНЯВАНЕ (АТЕСТИРАНЕ))

Оценяването на трудовото представяне е най-важния компонент. Целите, които преследва оценяването на трудовото представяне са:

- Установяване на реалното трудово представяне на служителите и неговото съответствие/несъответствие с желаното (оптималното) трудово представяне;
- Разкриване на проблеми в трудовото представяне (недостиг на нещо, слабости в представянето). Като основание да се формулират конкретни препоръки за преодоляването им, чрез целенасочено обучение;
- Отчитане влиянието на резултатите от трудовото представяне върху паричното възнаграждение на служителите, но и върху други последици, които се ценят от хората;
- Достигане чрез резултатите от оценяване на трудовото представяне (когато то в действителност е проведено правилно) чрез висока степен на обективизиране на взаимоотношенията между служителите и ръководителите.



Работни понятия:

- Оценявани лица – обекти на оценяване – абсолютно всички служители на фирмата;
- Оценяващи лица – субекти на оценяване – ако във фирмата са спазени изискванията за принципа на екипност, оценяващ е ръководителя. Ако някой се чувства грешно оценен, жалбата от това не трябва да отива при ръководителя, а при по високо ниво (контролиращ ръководител).

Разработвайки процеса за трудово оценяване трябва да се създаде една база, която се опира на категориалната структура на персонала. Оценяването на трудовото представяне е от гледна точка на представянето и предполага самостоятелно разработване на показателите за оценяване от гледна точка на:

- Ръководния състав;
- Специалиста;
- Служителя.

Възможни подходи, върху които стъпва разработването на оценяването на трудовото представяне:

- Дейностно ориентиран подход – ориентация към избор на показатели, които доста тясно произтичат или са свързани със задълженията от длъжностната характеристика;
- Резултатно ориентиран подход – ориентация на аргументацията на показателите предимно към резултатността от дейност (количествени, икономии от мащаба и др.);
- Качествено ориентиран подход – ориентация към стандарти в работата, спазването на които гарантира качество;
- Смесен (комбиниран) подход – търсене на обхват от показатели за оценяван, които обхващат елемент от предишните 3 подхода.

Разработването на механизъм за оценяване на трудовото представяне – елементите на този механизъм в тяхната логическа последователност са:

- Аргументиране и избор на подходящи показатели за оценяване на трудовото представяне – научната препоръка по повод на обхвата на показателите е между 7 и 9. Например:
  - Ръководителите се оценяват по делата на тези които ръководят – постигнати цели и резултати от ръководения екип;
  - Спазване на самодисциплина и налагане на дисциплина сред ръководените;
  - Умения за вземане на решения;
  - Умения да делегира правомощия;
  - Умения да мотивира.
- Оценка на необходимостта от разшифроване на отделни показатели – разшифровка на характеризиращи ги признаци – например – използване и опазване на ресурсите в зоната на оценявания работник – има нужда от разшифровка какво точно се има предвид, както за работника, така и за ръководителя.
- Формиране на скала за оценка на показателите – съдържанието на отделния показател определя обхвата на скалата – степени на всеки един от тези показатели, които степени могат да бъдат 1-2-3-4 степенни – например спазване на дисциплина и налагане на дисциплина сред ръководените – 1 степен – спазва самодисциплина и налага дисциплина; 2 – спазва дисциплина, но не налага дисциплина; 3 – не спазва дисциплина и не налага такава.
- Формиране на частни оценки по отделните показатели – има по-важни показатели и те трябва да са с по-голяма тежест за общото оценяване.
- Трансформиране на частните оценки в обща атестационна оценка – обикновено биват 4 скали, като започват от надхвърляне на длъжностите, и стига до неприемливо трудово представяне.

- Дефиниране на препоръки за подобрене в трудовото представяне на оценявания служител – ориентация на формиране на препоръките, предимно към показатели, които са получили ниска оценка. Търсене на причината, която е довела до ниската оценка и концентриране върху нея.
- Определяне на последици за оценяваното лице – може да бъдат положителни и отрицателни последици.

Оценяването се извършва предимно чрез атестиране. То е добре структурирана система от конкретни показатели за периодично сравняване и оценяване качеството на извършената работа и конкретните характеристики на поведението на персонала. Показателите, по които се прави оценяването се определят от Управителя, съгласувано с представителите на наетия персонал. Целта е да се следи развитието на всеки работник/служител, да се прави съпоставка с резултатите от предходните атестации.

Важен въпрос при оценяването е определянето на субекта, който трябва да извърши оценката. Процесът по атестирането протича на три равнища, съгласно формуляра за оценка на персонала, залегнал в съответния правилник за обезпечаване на човешките ресурси:

1. в първичното звено, където атестираният получава оценка от колегите си;
2. самооценка на атестирания;
3. от Управителя, който взема окончателно решение.

Така оценката на персонала е обхваната от всички гледни точки – от гледна точка на мениджмънта, колегите и самооценката на работника/служителя.

Атестирането като система включва три основни елемента:

- показатели, по които се извършва оценката на персонала;
- методика за изчисляване на показателите; и
- план-график за перманентно осъществяване на процедурите по оценката (месец, година, две, три пет или повече години).



Показателите се определят съобразно съдържанието на длъжностите като трудови процеси. Предложената методика е лесна за приложение и разбираема – като се взема средно аритметично от оценките на изпълнението на трудовите задачи. Относно периодичността на атестиране на персонала, най-добре е оценяването на персонала да бъде извършвано всяка година.

Системата за оценката и развитие на персонала не е привилегия само на големи и опитни компании на пазара. Всяка фирма може да има такъв инструмент за обратна връзка към служителите и мотивация. Тя е средство за постигане на по-добри резултати от екипите и отделните служители чрез насочване на развитието на персонала в рамките на поставените цели и определени стандарти и компетенции. Оценката на трудовото представяне може да бъде обвързана с възнаграждението и други стимули, които ръководството на фирмата съобразява с моментното финансово състояние на предприятието.



## УЧЕБНА ЗАДАЧА

### ДИАГНОСТИКА НА ЕКИПА

Класирайте всяко едно от твърденията в зависимост от това доколко то е валидно за вашия екип. Използвайте следната скала:

*4 – това твърдение определено се отнася за нашия екип*

*3 – това твърдение в почти всички случаи се отнася за нашия екип*

*2 – това твърдение понякога е вярно за нашия екип*

*1 – това твърдение въобще не се отнася за нашия екип*

Запишете до всяко твърдение съответното число, което според вас описва най-добре ситуацията във вашия екип.

1. Всеки от членовете има равноправен глас
2. Срещите на екипа са приоритет за неговите членове
3. Членовете на екипа знаят, че могат да разчитат един на друг
4. Нашите цели, задачи и мандат са ясни и определени в резултат на съгласуване

5. Членовете на екипа спазват ангажиментите си
6. Членовете на екипа гледат на вземането на участие като на поета отговорност
7. Резултатите от наши срещи са отлични
8. В екипа ни има атмосфера на откритост и доверие
9. Ние имаме стабилни и съгласувани представи за това как да постигнем успех като организация
10. Всеки от членовете демонстрира чувство на споделена отговорност за успеха на екипа
11. Приносът на всеки член от екипа се използва при всяка възможност
12. Всички ние участваме пълноценно в срещите на екипа
13. Членовете на екипа не позволяват личните им приоритети и планове да стават пречка за ефективността на екипа
14. Нашите роли в екипа са ясно дефинирани и са приети като такива от всички членове
15. Членовете на екипа осъществяват добър обмен на информация помежду си
16. При вземането на решения ние привличаме подходящите хора
17. При провеждането на срещите си ние държим на предварително уточнения план и спазване на уговореното време
18. Членовете на екипа се чувстват свободни да дадат искреното си мнение по разглежданите въпроси
19. Ако всеки един от нас бъде помолен да изброи приоритетите на екипа, всички отговори ще бъдат приблизително еднакви
20. Членовете на екипа поемат инициативата при излагането на идеи и виждания
21. Членовете на екипа са добре информирани
22. Ние умеем да постигаме консенсус
23. Между членовете а екипа съществува взаимно уважение
24. при вземането на решения приоритетите са съгласувани
25. Всеки един от членовете поема тежестта на своите отговорности

.....

.....

.....

---

## V. УПРАВЛЕНИЕ НА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯТА

Всеки един служител, който и да е той дава приноси, а организацията трябва да компенсира успешно тези приноси. В качеството на основен дори универсален компенсатор на приносите на хората към фирмата безспорно седи работната им заплата. Целите и интересите на всеки отделен служител и целите и интересите на мениджмънта(компанията) трябва да се покриват максимално много. Това съвпадение от служителите се разбира приносите им да бъдат адекватно оценени. Това се случва чрез 3 нарастващи тенденции:

- Нарастване на приноса;
- Ставащ все по ценен;
- Нараства стойността на служителя.

Работната заплата е парично възнаграждение за положен труд и постигнати резултати в трудовата дейност, определяно в съответствие със законови изисквания, изисквания заложен в политиката и механизмите на организацията в областта на управление на възнагражденията и изисквания произтичащи от финансово икономическото състояние на организацията и по-конкретно влиянието на трудовите разходи върху конкурентно способността на продуктите и от тук върху конкурентно способността на организацията като цяло.

Трудови разходи:

- Работна заплата – най-големия разход;
- Осигуровки;
- Обучения;
- Сигурност и здраве на персонала;
- Други.

Индивидуална брутна работна заплата – състои се от 2 части:

- Постоянна (твърда) част – оказва единствено стабилизиращо въздействие върху служителите. Тя няма мотивиращо въздействие върху тях. Първоначално се разработва за длъжности, но работната заплата трябва да отчете и съответствието на служителя с длъжността. В българската бизнес практика основната заплата е тотално твърда величина. Основната заплата, както и редица други елементи на твърдата заплата са полагаемо възнаграждение и те не мотивират. Допълнително парично възнаграждение за професионален стаж и опит, за извънреден труд, за ношен труд, за труд в почивни дни, за труд в празнични дни. Тези добавки като необходими елементи на твърдото възнаграждение са законово установени. Закона в част от тези добавки въвежда долна граница на ограничение и дава възможност на фирмата да си определи горна част. Допълнително парично възнаграждение с траен(постоянен характер), но с фирмена регламентация.
- Подвижна (гъвкава) част – във времето тази гъвкава част е популярна като гъвкаво материално стимулиране. В съвременните условия се реализира чрез едно много богато разработено меню от бонусни схеми. Но фирмата трябва да подбере по-малък брой бонусни схеми, които пасват на фирмата и на нейните служители и пасват на нейните възможности:
  - Бонусите са парично възнаграждение за постигнати резултати в различни измерения над планираните резултати;
  - Бонусна схема – начините, механизмът за конкретен служител или цял екип се планират, отчитат, обвързват с бонуси, тези постижения, които надскочат планираните.

Научната препоръка е следната – положителните ефекти върху хората, резултатността на бонусите са най-силни при възможна персонификация на схемите и бонусите. Съвременното развитие на бизнес организациите и по-специално техническо, технологично и организационно за съжаление силно затрудняват възможната персонификация на бонусните схеми и произтичащите бонуси. В тези случаи, които са преобладаващи посочения проблем се преодолява чрез изграждане на бонусни схеми

ориентирани към установяване на постижения над планираните за екипа като цяло и от тук полагаеми се общо екипни бонуси. Тези бонусни схеми имат един общо довършващ етап, те трябва да бъдат разпределени между отделните членове на екипа. Обикновено се разпределят по-равно в членовете на екипа(уравнителен, социалистически метод). Същинския проблем при избора на вариант за разпределяне на между екипните бонуси е за варианта да са създадени благоприятни предпоставки и условия, които да осигурят убеденост в хората, че справедливо са получили своята част от екипните бонуси. Достигане до уеднаквена квалификация на компетентности в членовете на екипа. Осигуряване на висока степен на взаимозаменяемост на членовете на екипа(осигуряване на ротация в трудовата дейност). Разпределянето на общо екипните бонуси може да стане и при консенсус на екипа.

Възнаграждението е самостоятелна управленска дейност, но в много организации тя е съвместна с дейността “оценка на труда”. Счита се, че това е правилно, защото се зачитат принципите за полезност, качество, справедливост в мениджмънта на персонала. По своята същност дейността “възнаграждение” е приложение на стратегията и политиката на организацията в сферата на човешките ресурси. Възнаграждението трябва да се прави в съответствие със стойността на хората, в съответствие с ценността, която те имат за организацията. Тази стойност се измерва чрез приноса на хората за постигане на целите на организацията.

Предметът на тази управленска дейност акцентира върху:

- финансовото възнаграждение (монетарно, парично);
- нефинансовото възнаграждение (немонетарно, морално).

Управленската дейност “възнаграждение” може да има следните цели:

- поддържане на висока мотивация в професионално пригодените хора;
- поддържане на високо изпълнение;
- производителност, ефективност в организацията.

Следователно, целите на възнаграждението могат да бъдат постигнати, ако между тази управленска дейност и останалите дейности съществува връзка. Възнаграждението,

например, трябва да бъде съобразено с проектирането на труда, с планирането на човешките ресурси, с анализа на труда, с оценката на труда. То може и трябва да бъде използвано за поддържане на ефективни служебни и трудови отношения с персонала. Трябва да се създават структури на заплащане или възнаграждаване, които да привличат, задържат и мотивират хората, които искаме да работят при нас.

За да се изпълни това, системата на заплащане трябва да бъде:

- Външно конкурентна – трябва да спазвате пазарните нива или в противен случай няма да можете да привлечете доброкачествен персонал. Ще бъде трудно и да ги задържите освен ако работата за фирмата не им дава други облаги, които парите не могат да купят;
- Вътрешно равностойна – вашата система на заплащане не трябва само да бъде честна, тя трябва да се чувства като честна. Няма нищо по-вероятно да мотивира някой, отколкото знанието, че други хора получават повече за същата работа или още по-лошо, за извършване на по-малко отговорна работа. Ако се дават допълнително пари като премия, трябва да се внимава те да бъдат добре заслужени;
- Способна да дава възнаграждение, което е съизмеримо с изпълнението – дори и да не са единственият, парите са най-ефективният мотиватор и тяхното влияние не е задължително да бъде дълготрайно.

На съвременен етап все повече се налага схващането, че доминиращи фактори за обективно необходимата ефективна дейност на фирмата не е организационната структура или стратегическите концепции, а елементи като фирмената култура, качествена работна сила, професионални знания и опит. Хората, работещи във фирмата се превръщат във водещ фактор за нейния просперитет, а инвестирането в тях става най-ценната инвестиция, защото по този начин те повишават своята потребителна стойност. Работната сила притежава уникалното свойство да повишава знанията, уменията и професионалния опит на ново постъпилите работници и по този начин да повишава потребителната стойност на всички категории персонал във фирмата.

Възнаграждението е една от противоречивите икономически категории. В нея се срещат преките интереси и очаквания на работници, служители, на работодатели и държавни институции. Интересите и очакванията на работниците и служителите се свеждат до получаването на заплата, която да позволи на всеки от тях да възпроизвежда нормално своята работна сила и му гарантира определен жизнен стандарт. В тази връзка може да се каже, че работната заплата е важен икономически инструмент за повишаване на материалната заинтересованост, за обвързване на количеството и качеството на вложения труд с постигнатите резултати. Работната заплата е средство за влияние върху резултатите от труда на търговските работници.

Класически елемент на заплащането на труда на персонала е работната заплата, като възмездяване на положен труд по трудово правоотношение. Международната организация на труда определя работната заплата като парично трудово възнаграждение или зарплата, определени в съответствие със споразумение или с националното законодателство, което по силата на писмен или устен договор за наемане работодателят заплаща на работниците и служителите, който е положен или трябва да бъде положен, или за услугите, които или са оказани, или трябва да бъдат оказани.

Според Едуард Лоуър : “Работната заплата на всеки се състои от три компонента. Една част се изплаща за изпълнение на трудовите задължения и всички, които имат едни и същи задължения, получават еднакво възнаграждение. Другата част от работната заплата се определя от стажа и някои фактори от живота. Всички получават тази сума, но нейната величина ежегодно и автоматично се регулира. Третата част е различна за всеки работник и се определя от резултатите му в труда. Лошият работник разбира обаче, че тази част от работната му заплата е съвсем минимална. Добрият работник разбира, че тя е толкова голяма, колкото и останалите две части на заплатата, взети заедно. Тя не се увеличава автоматически, а в зависимост от степента на отговорност и т.н. ако резултатите от труда на работника спаднат, то трябва да се “изреже” от променливата ѝ част. По този начин работната заплата, нейната реално заслужена част, е свързана с производителността, т.е. резултатите от труда. Производителността води след себе си и големи промени във възнаграждението.”.



Характеризирането на работната заплата от гледна точка на националното законодателство и международното трудово право доказва, че заплащането се явява важен материален стимул за труд. За практическото разработване на фирмената политика за възнаграждение на персонала съществуват няколко фундаментални методологически проблема. За това в изложението ще бъдат посочени основните принципни положения на вземждането на труда като условие за неговата ефективност.

*Първата група проблеми* обхваща елементите на паричната работна заплата и възможността да се поддържа определено равнище на живот при дадени икономически и социални условия. За работниците и служителите работната заплата е трудов доход, тя е средство за живеене.

Номиналната работна заплата изразява паричната сума, получена за извършената работа през определен период от време и зависи от няколко основни фактори:

- Издръжка на живота;
- Държавно регулиране на работната заплата;
- Качество на труда;
- Отговорност на извършената работа;
- Условия на труд;
- Тежест на труда;
- Количество на труда;
- Въздействие на синдикатите;
- Финансово състояние на организацията;
- Работната заплата в други региони и организации.

Но основният интерес на работниците и служителите е свързан преди всичко с реалната работна заплата. За тях не е толкова важно какво количество парични знаци получават за положен труд, а колко и какви потребности могат да осигурят с тях.

*Втората група проблеми*, свързани с работната заплата, произтичат от

необходимостта да се спазват принципите на съответствие с положения труд и справедливостта в неговото възнаграждение. От една страна стои интереса на работодателя да минимизира разходите по производството и реализацията, в т.ч. и разходите за труд. От друга страна наетия персонал е заинтересован да получава справедливо заплащане на труда, нещо повече – стремежът е към максимално възнаграждение.

В нашето трудово законодателство са регламентирани два механизма *на определяне на работната заплата - заплащане според времетраенето на работата и заплащане според изработеното* (13, чл. 247, ал.1). В практиката най-разпространените такива системи са:

- заплащане според времетраенето на работата;
- заплащане според изработеното;
- смесено заплащане;
- многофакторна система на заплащане;
- заплащане с премиране за постигнати резултати;
- заплащане според индивидуалния принос;
- заплащане по старшинство;
- участие в разпределението на печалбата;
- акционерно участие на персонала.

Обикновено *повременно заплащане* определя работната заплата на работниците и служителите в пропорционална зависимост на отработеното време, измерено в часове, дни на седмицата или работни дни в месеца. При нея предварително се определят стойности за единица времетраене на работата, въз основа на които се определя месечното възнаграждение.

*Системата на заплащане според изработеното* поставя възнаграждението в зависимост от постигнатия индивидуален или колективен резултат на вложения труд.

Условията за нейното приложение са:

- Добре разработена нормативна база за разходите на труд в единица изделие;
- Часовата или дневна норма на изработка;
- Размер на почасовото или дневно заплащане.

При тази система възнагражденията за изработени изделия са право пропорционални на произведена продукция от работника или се базира на нормираното време за изработка на единица изделие. Съществена особеност на системата за заплащане според изработеното е, че тя се прилага не само за индивидуално заплащане, но и за група работници, чиято работа е взаимосвързана и неделима. Основен проблем на поддържане на системата на заплащане според изработеното е контролът върху изработката и качество. Чрез нормираните величини се гарантира възнаграждението на труда, включено като определени разходи за труд в себестойността на продуктите.

*Смесената система на заплащане* използва елементи от системите на заплащане по време и според изработеното. База са нейното приложение се явява извършената предварително оценка на работата или длъжността, за да се определят скалите за стандартно заплащане по степени и фактори.

*Многофакторните системи за заплащане* се основават на зависимостта между комплексната оценка на работата, операцията, функцията или длъжността и получената ефективност. Те са съобразени с три основни принципа:

- *Първият* има технически характер – обвързване на заплащането с установените резултати.
- *Вторият* е от морално естество – справедливо заплащане и равнопоставеност при заплащането.
- *Третият* изразява постановката, че ако получените пари като възнаграждение заемат значително място в мотивите за труд, но предлагането на повече пари ще предизвика усилията на работниците или служителите в необходимия вид и размер, както и в определената желана насока.

При системата на заплащане според индивидуалния принос трудовото възнаграждение се изчислява по точкова система за оценка на работата, операцията, функцията и длъжността. Чрез нея се дават оценки на обективните характеристики на дейността.

*Механизмите на трудовото възнаграждение, разработени и прилагани конкретно във всяка организация, свързват трудовото възнаграждение с постигнатите резултати или положените усилия на работниците и служителите. Те са логическо продължение на оценяването на работите, операциите, функциите и длъжностите и по подобие съдържат принципи, методи, процедури за определяне на резултатите от труда и на съответстващото им възнаграждение.*

В центъра на системата за възнагражденията са стратегията и политиката за възнагражденията.

**Политиката на възнагражденията** включва област като заплащане за изпълнение, потребностите за постигане на конкурентоспособност на външния пазар и справедливостта за хората, структурата на заплащането.

Това, което се наблюдава в чуждите компании от по – напредналите икономически страни и в които трудовото възнаграждение е достатъчно, за да се осигурят нормалните човешки потребности (храна, облекло, елементарен живот, сигурност в работното място) е , че те са ориентирани към немонетарните възнаграждения преди всичко, а след това към монетарните. За сравнение това явление почти не се забелязва в българските компании. В повечето български фирми се забелязва точно обратното: най – голямо внимание се обръща на монетарната страна на възнаграждението. Съдейки, че основните принципи в политиката на възнагражденията са обвързването с мотивацията, постигането на съгласие по отношение на възнагражденията и справедливостта се стига до извода, че това е така, защото България е на последно място в Европа по доходи и следователно осигуряването на първичните човешки потребности все още е проблем. Оттам идва и отговора защо политиката на възнаграждение в българските фирми е такава. Но всъщност тенденцията е към увеличение на доходите и в близкото бъдеще много фирми ще могат да си позволят да променят своята политика на възнагражденията.

Когато се формира политиката на възнагражденията, организацията се стреми да разбере кои са факторите, които предизвикват най – бързо и най – трайно изпълнение и мотивация, кои са факторите, които биха предизвикали по – голямо удовлетворение от възнагражденията.

Справедливото, обективното, честното заплащане на труда е политика, която осигурява на организацията конкурентост и способност за посрещане предизвикателствата на настоящото и бъдещото развитие. То създава добри бизнесмени, ефективни мениджъри и продуктивен персонал.

В съвременното индустриално предприятие възнаграждението на труда на персонала не е само разработване на механизми в правилници, на схеми в указания за определяне и изчисляване на работните заплати. Необходимо е изграждане на самостоятелна политика в управлението на възнагражденията, която в максимална степен съгласува целите на организацията с потребностите, интересите и възможностите на работниците и служителите. Основата на синергията е същността на възнаграждението - това, което работниците и специалистите получават в замяна на приноса им за индустриалното предприятие.



## ДОПЪЛНИТЕЛНА ИНФОРМАЦИЯ

### **Hewlett Packard Bulgaria**

#### **План за възнагражденията и стимулирането**

Служителите биват мотивирани чрез:

- високо ниво на трудовото възнаграждение,
- периодично нарастване на трудовото възнаграждение,
- парични бонуси/нарастване на трудовото възнаграждение при увеличаване академичната степен на образование,
- парични бонуси за навреме и качествено свършена работа,
- парични бонуси при оказване съдействие при привличането на нови кадри,

- възможност за работа в атрактивен бранш с динамична среда на работа,
- реалната възможност за развитие и изграждане на кариера,
- лоялно отношение от страна на работодателите,
- добрите условия на труд,
- гарантирана сигурност на работното място,
- престижа на работата за компания с висок международен стандарт.

Като заключение може да се отбележи, че за да бъдат конкурентноспособни и да издържат на натиска от все по – жестоката външна конкуренция, българските фирми трябва да разберат теорията за „организма”, да съставят своя политика, стратегия и стил на управление, за да могат да произвеждат качествена продукция и услуги, които да заемат своето място сред другите конкурентни продукти.

В нашето трудово законодателство са регламентирани две системи на работната заплата - заплащане според времетраенето на работата и заплащане според изработеното (13, чл. 247, ал.1 от Кодекса на труда).

В практиката обаче се използват множество модификации на тези две основни системи за заплащане. Особено богата в тази област е практиката на развитите в икономическо отношение страни.

Разнообразието в прилаганите системи на работната заплата се определя от:

- опита и традициите на отделните страни;
- целите, които си поставят организациите, през отделните периоди;
- политиката на организацията в областта на човешките ресурси и по-специално мотивационната политика;
- ролята на работните места, длъжностите и групите за постигане на целите на организацията;
- спецификата на производствените и на трудовите процеси;

- техническото, технологичното и организационното равнище на производството;
- националната култура;
- корпоративна (организационна ) култура и др.

**Механизъм на заплащане според времетраенето на работата** възприема като оценъчен критерий на положения труд продължителността на работното време. При него размерът на работната заплата се определя като произведение от количеството на отработените през периода работни дни или часове и дневната респ. часовата, основна заплата за работното място или длъжността.

**Механизъм на заплащане според изработеното** възприема като оценъчен критерий за труда, който са положили работниците или служителите, количеството на произведената продукция или обемът на извършената работа в рамките на законоустановената продължителност на работното време.

**Механизъм на заплащане при индивидуална система според изработеното** заработката на работника или на служителя се определя пряко като произведение от количеството на произведената продукция или на оказаните услуги и заплата за единица продукция или услуга.

**Механизъм на заплащане според заработката на екипа** се определя като сума от произведението на количеството на продукцията или услугите, произведени от екипа през дадения период, и работната заплата за единица продукция или услуга, установена по действащите стандарти.

**Часовото заплащане** е разновидност на механизмите на работната заплата според изработеното. Положеният труд на отделните работници , служители и групи да се определя пряко като произведение на часовете, през които те са работили в организацията, и коефициента, характеризиращ изпълнението на трудовите норми на работното място или на групата. За да се получи брутната работна заплата на работника или служителя, към неговата заработка трябва да се добавят и полагащите му се допълнителни трудови



---

възнаграждения и доплащания, определени със закон, нормативен акт на правителството , колективен трудов договор или трудов договор.

**Процентното заплащане** е друга разновидност на механизмите на работната заплата *според изработеното*. При неговото приложение като критерий за оценяване за положен труд се възприема сумата на приходите, които е реализирал даденият работник, служител или група за организацията. Разбира се, и тук, за да се получи brutната работна заплата , основата на която се определя като процент въз основа на заработеното, от работника, служителя или групата, към нея се прибавят допълнителните трудови възнаграждения и доплащания, регламентирани със закон, нормативен акт на правителството, колективен трудов договор или трудов договор.

**Смесените системи на заплащане** са комбинация от елементи на механизмите на работната заплата по време и според изработеното. В основата им е дирижираната зависимост между основната работна заплата за работното място или длъжността и процента на изпълнение на трудовите норми.

Към групата на смесените системи на работната заплата могат да се отнесат и **премиалните механизми на заплащане**. Като заплащането е според времетраенето на работата, според изработеното, часовото или процентното заплащане с премия за конкретни постижения в трудовия процес.

**Механизъм на работната заплата според ефективността на работата** се основава разбирането, че работниците и служителите могат да оказват влияние върху дейността на организацията не само чрез достигането или поддържането на отделни стандарти. За да се определи размерът на трудовото възнаграждение в зависимост от положен труд , работната заплата се поставя в пряка зависимост от комплексното оценяване на всички показатели, характеризиращи ефективността от работата на съответното работно място или група.

**Механизми на работната заплата според заслугите** отразяват разбирането, че всички постижения на работниците и служителите в организацията трябва да се отразяват в равнището на основната заплата за работното място или длъжност.

*Участие на работниците и служителите в разпределение на печалбата или в успеха на организацията* е механизъм, определящ доплащанията към основната заплата за длъжността или работното място или към заработката на трудещия се, в зависимост от финансовите резултати на организацията.

## VI. КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

В света на бизнеса днес е трудно да се говори за запазване на статуквото, за предвидимост и сигурност. Промяната се превърна в начин на живот на организациите и е ключово условие за запазване на тяхната конкурентоспособност. Компаниите свиват до максимум йерархичните си структури, аутсорсват второстепенни дейности и изтъняват границите между отделните нива, като дават предимство на гъвкави и временно функциониращи проектни екипи и структури. Позициите стават също толкова променливи, както и стратегиите, които подпомагат. Все повече нарастват тенденциите на реинженеринг, където една длъжност започва да съвместява няколко роли, следващи логиката на бизнес процесите. Фокусът от ясно разграничени и диференцирани функции се измества към развиване на ключовите компетенции в служителите и оптимално използване на човешкия потенциал в цялата организация. Гъвкавостта, адаптивността, бързината, готовността за промяна и самоусъвършенстване винаги са били важни, но днес повече от всякога са добили решаващо значение. Задълбочаващите се тенденции на формиране на „ядро” и „периферия”, като две обособени групи персонал разширяват „ножицата” между високо квалифицирани и неквалифицирани изпълнители и лимитират възможностите за кариерен растеж. Кариерното развитие ще се ориентира все повече „по хоризонтала”, като се обвързва с многофункционалността, процесите и придобиването на преносими компетенции. Навлизането на технологиите също ще поддържа тенденцията на реструктуриране на работните места, усъвършенстване, преквалифициране и увеличаване на гъвкавите форми на заетост. Питър Дракър обобщава тази реалност по следния категоричен начин: „вече няма доживотни служби и хората трябва да имат повече контрол и да управляват собствените си кариери”. Въпреки, че човек е склонен по природа да се бори за запазване на статуквото, той ще трябва да променя своята

професионална роля и компетентност в зависимост от промените в организацията и външните обстоятелства. По данни от изследване проведено от британски учени (2007 г.), през трудовия живот на един средно статистически служител се налага да промени около четири пъти квалификацията си. Така, че семейството, образователната система, работната сила и работодателите в нашата страна ще трябва да се преборят с някои дълбоко вкоренените митове около професионалното и кариерно ориентиране и разбирането за доживотната професионална квалификация. Или както се изразява Маршал Мак Луан „промяната е вече динамична константа, която налага натрупване на знания, умения и опит през целия ни житейски път”. Тълкуването на кариерата като повече власт, пари, придобивки и влияние постепенно отстъпва на друго разбиране свързано с устойчивото развитие на личния потенциал. На управлението на кариерата трябва да се гледа не толкова, като на възнаграждение за приноса, а като начин за непрекъснато усъвършенстване и адаптиране към променящите се условия, като начин на оцеляване, както на индивида, така и на организацията.

Мениджмънта на кариерата е проектиране и осъществяване на такива процеси, които позволяват да се интегрира личното развитие с целите на компанията по начин, който съответства, както на потребностите на организацията, така и на личните предпочитания, способности и интереси на служителите. Управлението на кариерата включва системни и целенасочени действия на мениджмънта за:

- обезпечаване на приемствеността за стратегически важните позиции в компанията;
- развиване на умения и знания необходими за реализиране на стратегическите цели;
- оптимално разпределяне и използване на уменията в организацията;
- постигане на висока организационна ефективност и максимален принос от всеки служител;
- привличане, задържане и развитие на таланти;
- развитие на съпричастност и лоялност.

В практиката се използват различни модели на управление на кариерата:

- насочени към индивида – основават се на потребностите и желанието на служителя за себе актуализиране и на ясната визия и мотивация за развитие;
- насочени към организацията – разработване на кариерни пътеки и стимулиране развитието на служителите с потенциал в съответствие с целите и потребностите на организацията;
- партниране – коопериране в интересите на служители, мениджмънт, организация, като организацията осигурява ресурси, мениджърите – подкрепа, а служителите – ангажираност.

Конкретните инструменти за управление на кариерата могат да бъдат:

- въвеждащи програми;
- менторство и коучинг;
- кариерни програми;
- лични планове за развитие;
- кариерно консултиране;
- разработване на компетентностни стандарти;
- обучение и развитие;
- оценка на трудовото представяне;
- оценка на компетенциите (асесмънт центрове).

Компетентностните модели са ефективен инструмент за управление на кариерата и интегриране на интересите на организацията и на служителите посредством постигане на споделено разбиране за уменията и поведението на работното място, които носят стойност за компанията. Компетентностните модели са в основата на управлението на промяната и задават стандартите за компетентност не само за настоящето, а и за бъдещото развитие на организацията. На тази основа и мениджърите и служителите разполагат с ясна визия и прозрачни критерии за посоката и резултатите в кариерното развитие.

За да се гарантират равни възможности за развитие на персонала, е необходима подкрепа от ръководството и отдела за развитие на човешките ресурси, които помагат за постигането на професионалните цели на служителите въз основа на план за индивидуално кариерно развитие.

Обикновено отделът за развитие на човешките ресурси се занимава с обучението на персонала. Мениджърът човешки ресурси трябва да разработи план за индивидуално обучение и кариерно развитие въз основа на длъжността, уменията, компетенциите и професионалните цели.

Някои примери за план за индивидуално кариерно развитие на служителите:

### **1. План за кариерно развитие на базата на постигнати резултати**

Планът за кариерно развитие на базата на постигнатите от служителите резултати се състои от годишната оценка на неговата работата и компетенции, въз основа на която се разработват целите за следващата година. Тези цели се отнасят единствено до професионалната сфера, като напр. повишаване на производителността на труда или до подобряването на уменията или образованието на съответния служител. Например, ако мениджърът изисква от свой служител да продължи образованието си през следващите 12 месеца, това е цел, която може да подобри неговите умения и да го подготви за бъдещата му работа във фирмата. Друг начин да се постави цел за годишния план за кариерно развитие, е тя да се базира върху вече придобитите от служителите умения и той да се насочи към следващата стъпка от своето кариерно развитие. Управлението по цели (Management by objectives – MBO) е един от подходите за управление на мениджмънта. Това е структуриран метод за планомерно и последователно изучаване и определение на ключовите задачи и цели на организациите, както и разпределението им между нейните сътрудници. Той способства за прехода на цялата организация на качествено ново ниво на управление, при което се определят целите и критериите за ефективност за всички или отделните длъжности, а също така – като процес на координация на усилията по тяхното достигане.

## **2. План за приемственост и кариерно развитие**

Планът за приемственост е начинът, по който се планира кариерното развитие във фирмата. Неговата цел е да идентифицира, развива и запазва в дългосрочен план знанията и приноса на служителите, заемащи ключови или ръководни позиции, както и на служителите, притежаващи дефицитни професии чрез подготовка и обучение на кандидати, които могат да заемат тази длъжност, в случай на нейното овакантиране.

### **Как да се определят образователните нужди на служителите и да се улесни продължителното им обучение и развитие?**

Квалифицираната работна сила играе важна роля за успеха на бизнеса, дори и това да се отнася до малък хотел или ресторант. За съжаление, малкият бизнес (особено този в областта на услугите), много често не може да си позволи да отдели време за обучение на персонала. Същевременно, собствениците констатираат, че предлаганите обучения понякога са неспецифични и неподходящи за индивидуалните им нужди.

След като е наел служителите, управителят на обекта трябва да определи от какво обучение се нуждаят те, за да усвоят по-добре понятието „отговорен туризъм” и да го промотират пред бъдещите гости.

За да дефинирате лесно необходимостта от обучение, помислете върху следните въпроси:

- Фирмата получава ли оплаквания от потребителите? Ако отговорът е положителен, дали това се дължи на липса на знания и умения?
- Проблемът се дължи на фирмената политика или на екипа? Обучението ще спомогне ли за решението на проблема?
- Предприятието променя ли се? Когато на пазара се пуска нов продукт може да се наложи да обучите персонала как да го продава/представя. Например, когато е закупен нов софтуер е необходимо обучение за да се използва той ефективно.
- Фирмата разчита ли на един или двама служители в критични за бизнеса ситуации? Много често се разчита на едно лице при изпълнението на

специфични технически задачи. От съществено значение е процесът да се документира и да се обучат други работници, като предпазна мярка.

- Вашият персонал притежава ли специфичен набор от умения? Например, малко фотографско ателие за бързи снимки, разположено в голям търговски център създава уебсайт за продажба на дигитални камери с цел разширяване на клиентелата. Оказва се, че собственикът се нуждае от служител, който да актуализира сайта и да придвижва поръчките онлайн – очевиден проблем, който би могъл да бъде разрешен чрез подходящо обучение.

Следващите стъпки трябва да бъдат:

1. Включете служителите при вземането на решения за обучение – след като вече нуждата е била идентифицирана, следва да се попитат служителите какви умения желаят да подобрят по време на обучението. Те могат да имат някои добри идеи – попитайте ги какво би повишило тяхната производителност и как това ще донесе ползи за бизнеса.
2. Определете предпочитаните методи за придобиване на знания – важно е да се разбере как отделните служители предпочитат да учат. Едни могат да изберат обучение в група, а други – индивидуална форма. Някои по-лесно усвояват знания докато слушат, а други – на базата на опита. Ето защо е добре да се обяснят различните форми на обучение, за да разберат служителите, че техните предпочитания ще бъдат уважени.
3. Разработете план за обучение – за да се постигнат оптимални резултати, е от значение да се подбере тази форма на обучение, която най-добре ще отговори на нуждите на бизнеса и начинът, по който служителите учат най-добре.

Следните възможности могат да се обмислят:

- Обучение тип „готови за работа” – това е стандартна услуга, предоставяна от доставчици на ПОО (например курс за обслужване на клиенти), при която персоналът се обучава съвместно със служители от други фирми. Някои от тези курсове са разработени, за да се придобие или усъвършенства дадена призната квалификация. Това е може би най-



евтината възможност за обучение, но и най-слабо адаптираната към предприятието.

- Вътрешнофирмено обучение – в много от случаите то преминава под формата на обучение на работното място. Това позволява да се придобият и приложат новите знания незабавно. В този случай е необходимо фирмата да избере най-добрия преподавател, който да извърши най-доброто обучение. Преподавателят трябва да е технически подготвен да изпълни задачата и да има търпението да преподава. Необходимо е и самите преподаватели да бъдат обучавани как да поднасят информацията на малки части, как да напредват на работното място на обучаемия и как да направят достижими целите на обучението.
- Обучение чрез наблюдение на работното място – това е популярен неформален метод на обучение, при което стажантът/ новоназначения служител придружава и наблюдава друг служител при изпълнението на трудовите му задължения в работна среда. Това е най-лесният начин да се придобият знания по професията за кратко време. След като лицето е готово да започне самостоятелно работа, то периодично се наблюдава от своя ментор.
- Наставничеството е доброволно партньорство между двама служители, при които единият оказва помощ и подкрепа на другия с цел развитие на определени професионални знания и умения. Много е важно да се подбере добър наставник и да се насърчават опитните служители, които допринасят най-много за развитието на бизнеса. Наставникът е човек с определен опит и знания, с високо ниво на комуникация и стремеж да помогне на останалите да добият опит, необходим и достатъчен за усвояването на професия.
- Конференции, семинари, курсове – те представляват външно обучение, при което могат да възникнат нови и свежи идеи за образователния процес. Общуването с колеги от други фирми може да се окаже добра

възможност да се разбере как те работят. Добрият учител трябва да предположи персонала да мисли и работи.

- Онлайн обучение – електронното обучение е мощно и ефективно средство за представяне на нови идеи и подходи. То е полезно, когато се налага да се обучат множество служители, работещи в различните клонове на фирмата – например, за здравословни и безопасни условия на труд.

## **VII. МОТИВАЦИЯ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

Има много мотивационни теории (над 20 мотивационни теории), които се развиват още от 50те години на 20 век. В различните мотивационни теории има много моменти, които са еднакви за всички мотивационни теории, но има и такива, които се различават и допълват. Има два общи момента, които са валидни за всички мотивационни теории, а именно:

- Всички мотивационни теории като своя главна насоченост търсят отговор на въпроса за движещите сили на човешкото поведение в трудовата дейност, търсят отговор на въпроса кое кара отделния човек да работи по определен начин.
- Всички мотивационни теории, макар и с нюанси, намират отговор на горния въпрос и този отговор е, че движещи сили на човешкото поведение в трудовата дейност на хората са техните не задоволени потребности и стремежът на човека чрез усилията, които полага в своята дейност, чрез резултатите които постига да задоволява в нарастваща степен своите потребности. Хенри Мъри извежда около 120 потребности присъщи на човека. Основоположник на мотивационните теории е Абрахам Маслоу. Основни елементи в мотивационните теории са 4 и 5-та степен от пирамидата - Потребност от признание. Признанието е понятие с богато съдържание – има множество конкретни форми на проявление. Различните хора във фирмата имат различни

свои приоритети по повод на ценени от тях конкретни форми на признания. Всеки служител има дадени приноси към фирмата и тези приноси трябва да бъдат поощряване с конкретни форми на признание. В съответствие с длъжностната характеристика, възможните приноси могат да бъдат сравнително строго дефинирани като еталон на приносите. От друга страна имаме това, което се постига в действителност и от другата страна седят конкретните форми на признание, които принадлежат не към длъжността, а към личността която я заема.

Теория на Херцбърг е свързана с произтичащите препоръки от нея за бизнес практиката: 1) Мото – това което носи на хората в трудовата им дейност задоволство, удовлетворение, радост е работата. Това което създава в човека недоволство, неудовлетворение са обстоятелствата, при които си вършим работата. 2) Удовлетворението:

Междинна(нулева) точка

I ————— X —————  
→

Зона на неудовлетворение на служителя в трудовата дейност

Зона на удовлетвореност на служителя в трудовата дейност

За промяна на неудовлетворението, мениджмънта има на разположение широк кръг от фактори.

За създаване на нарастващо удовлетворение, мениджмънта има на разположение широк кръг от мотивиращи фактори.

– Условия на труд

– Работата

– Сигурността на работното място

– Признанието

– Работната заплата

– Работна заплата

Стабилизиращите фактори имат формализиращ характер, те са количествено измерими. Те изпълняват ролята си на такива, които елиминират неудовлетворението, когато са оптимизирани. За да се оптимизират тези фактори, трябва да се направят

инвестиции, но често те се броят за периферни инвестиции, но оказват влияние за по-голям период от време. Всеки един от стабилизиращите фактори има брой параметри, които са измерими и чрез тяхната оценка се определя оптимизацията на факторите.

За да носи удовлетворение работата трябва да отговаря на съвременните изисквания за демократизиране, т.е. да се осигури преход от строгото, дълбоко разделение на труда, от тясна квалификация в квалификация на ширина.

Работната заплата има 2 части, когато говорим за работна заплата като стабилизиращ фактор се има предвид постоянната, твърдата част на работната заплата. Променящата се част на работната заплата има мотивиращ характер. Променливата част се реализира чрез разнообразие от бонусни схеми. Примери за бонусни схеми:

- Резултати от текущото оценяване на служителя – полагаеми се бонуси;
- Резултати от годишно атестиране – полагаеми се бонуси;
- Стимулиращи награди.

Според теориите на справедливостта, хората са силно чувствителни към справедливото им третиране от тези над тях. Хората съпоставят себе си с някой друг и в най-добрия случай трябва да има противопоставеност или поне голяма приблизителност. Има 3 вида хора:

- Тези които дават реална, обективна оценка за себе си и могат правилно да оценят представянето си;
- Хора, които дават оценка за себе си, която значително се различава с това, което показват като резултати;
- Има и хора, които подценяват себе си.

Има и 3 варианта на справедливост: справедливост, позитивна несправедливост и негативна несправедливост. Попадането на служителя в ситуация на позитивна справедливост означава надценен негов принос спрямо равностоен принос на неговия колега. Попадането на служителя в ситуация на негативна несправедливост означава подценен негов принос спрямо равностоен принос на неговия колега. При попадане на

---

ситуация, в която сте поставени в негативна несправедливост има няколко възможни отговора.

Дейвид Маклелънд насочва вниманието към 4 социално придобити мотива с разбирането, че най-често един от тях става водещ за човека:

- Мотив за принадлежност към общност;
- Мотив за високи постижения;
- Мотив за компетентности;
- Мотив за упражняване на власт.

Трудовата мотивация има две съставки и тук целта е да се постигне съответствие на външната мотивация с вътрешната мотивация на индивида:

- Вътрешна мотивация
  - Вътрешни мотиви – в зависимост от много фактори, хората определят някои вътрешни мотиви, като по-важни и силно водещи, а други като по-маловажни. От тези фактори, най-важни са факторите на близкото обкръжение.
- Външна мотивация:
  - Външните стимули.

Трудовата мотивация има две основни направления:

- Корпоративна мотивация;
- Личностна мотивация – това обикновено е по-важната мотивация за постигане на определени резултати. Лидер – лидерът е личност, която със своите качества и произтичащите от качествата линии на поведение оказва силно и предимно непринудително влияние върху други хора. Влияние, което ги прави негови последователи, съмишленици.

Една от важните задачи на ръководенето е мотивирането на хората. Мотивацията, като състояние на вътрешна убеденост да се прави нещо, се основава на потребности,

които са вътре в индивида и стимули и цели, които са извън него. Потребностите са вътрешно присъщо качество, което ангажира поведението на човека за постигане на дадени цели. Мотивът или по друг начин казано - подбудата е нещо, което инициира, предизвиква определено поведение у някого - поведение на действие или поведение на целенасочено бездействие. Мотивиран или човек с мотивация е онзи, който по собствено желание възприема и осъществява определено поведение. Мотивацията произлиза от латинското „moveo” – „движа”, повод да се предприеме или извърши нещо. Тя е степен на желание и избор, който е необходим на дадена личност, за да се ангажира да поддържа едно или друго поведение. Мотивацията е желание да се достигнат високи равнища на усилия по отношение на организационните цели, които се обуславят от възможностите на усилията да удовлетворят някои индивидуални нужди. Мотивацията бива два вида:

- Вътрешна мотивация, като „вътрешна” е условно определение, тъй като мотивацията е подбуда в мозъчната кора на човека и затова е нещо само вътрешно за него – такава, която се самозаражда у хората и влияе на тяхното поведение;
- Външна мотивация, като „външна” е също условно определение – желанието за определено поведение, което се предизвиква у съответния индивид въз основа на влияние или въздействие на други човешки индивиди. Външното мотивиране, т.е. създаването у някого на желание за нещо, е процес, при който даден субект (единичен или групов) използва целенасочено с успех някакво средство (стимул) за оказване на въздействие върху човек или група от хора, т.е. върху човешки обект, предизвиквайки желание у него да прави това, което е цел на въздействието. Предизвикването и/или поддържането на външна мотивираност е сложен процес.

За да може преуспяващият мениджър да поддържа тази мотивираност у хората на организацията, на него му е необходимо:

- да разбира модела на процеса „мотивиране”;
- да познава принципно факторите, обуславящи мотивираност;

- да съзнава, че мотивирането не е просто даване повече пари на някого, за да стане той мотивиран;
- да разбира, че създаването у някого на чувство на прекалено задоволство може да бъде равносилно на състояние на демотивираност (самодоволство и инертност).

Как практически следва да се осъществява процесът на мотивиране, т.е. създаване на мотив, мотивираност у някого?

Според анкета, проведена на сайт, който предоставя търсене и предлагане на работа в България може да се добие и още по-ясна представа за това как влияят различните видове възнаграждения на хората, търсещи работа. В допитването са се включили над 5000 човека. На въпрос Какво влияе най-силно на мотивацията ви? Най-голям процент са отговорили - „по-високо възнаграждение” - 51%, на второ място като мотиватор анкетираните са поставили „възможността за професионално развитие” - 20%, за 17 % е важно „доброто отношение и климата за работа”. Следват „предвидените бонуси за постигане на цели” със 7 %. От изследването става ясно също и, че „добрият социален пакет” мотивира едва 3% и 1 % от запитаните не са дали отговор.







## УЧЕБНА ЗАДАЧА

*Посочете поне 5 конкретни форми на признание, които вие цените (предпочитате, харесвате, очаквате) и бихте искали да ги получавате от мениджмънта на организацията в съответствие с вашите приноси към нея.*

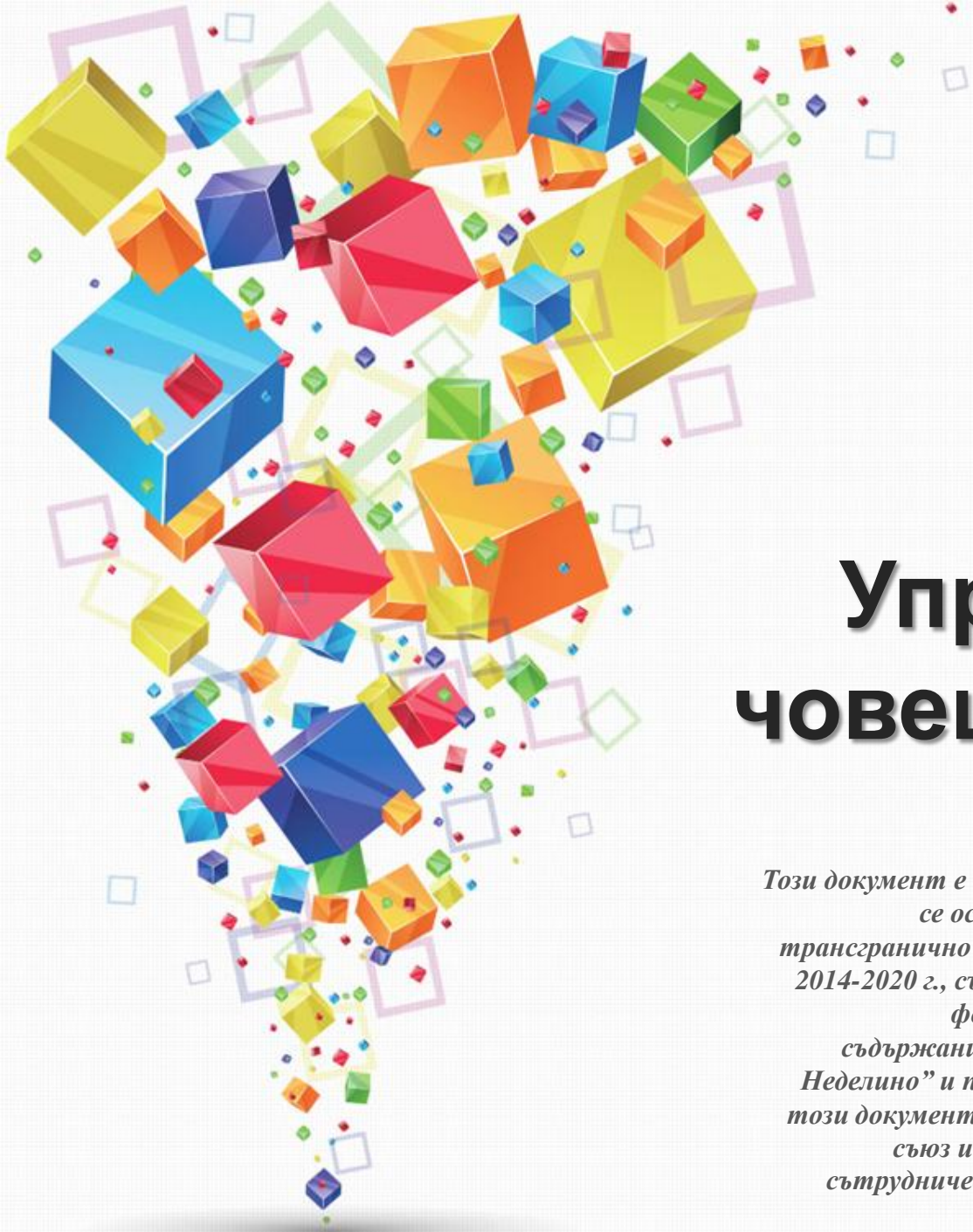
.....

.....

.....

.....

.....



# Управление на човешките ресурси

*Този документ е създаден в рамките на проект Growing Social, който се осъществява с финансовата подкрепа на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Гърция – България 2014-2020 г., съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на публикацията се носи от МИГ „Златоград – Неделино” и при никакви обстоятелства не може да се счита, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Гърция – България 2014-2020 г.*

# УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – СЪЩНОСТ, ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ, ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ, КАТО ОБЕКТ НА УПРАВЛЕНИЕ

- Науката за управление на човешките ресурси – изключително богата наука с над 100 годишна история. Основоположник се води Фредерик Тейлър. Около 50те години на миналия век възникват и се развиват мотивационните теории, като има над 20 мотивационни теории. Мотивационните теории имат перманентна значимост за теорията и практиката.





# Основните понятия, свързан с управлението на човешките ресурси са:

- Анализ на труда
- Възнаграждение на персонала
- Дизайнът на труда
- Комуникация в УЧР
- Конфликт
- Мотивирането
- Набор на персонала
- Обучение на персонала
- Оценка на персонала
- Планиране на потребностите и източниците на хора, включително и планирането на стратегията за човешките ресурси
- Поведение на индивида в организацията



- **Подбор на персонала**
- **Предмет на УЧР**
- **Проектиране на труда**
- **Социализация на УЧР**
- **Управление на човешките ресурси**
- **Формирането на персонала**
- **Метод „обиране на каймака“**
- **Метод „заводска слепота“**





# СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

- Системата за управление на човешките ресурси в организацията, включително в нейните 4 ключови компонента се изгражда (проектира) като най-важна вътрешно фирмена регламентация, т.е. тя се разработва под формата на правилници; наредби; процедури и т.н. Нормативната регламентация ще рече във всяка от тези наредби да бъдат въведени целите, които преследва тази дейност.



# НАБИРАНЕ НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ

- Набирането на човешките ресурси е процес на привличане на кандидати за свободни работни места, от които да бъде подбран този, който най-пълно отговаря на изискванията на длъжността.
- **Пътищата на набиране на човешките ресурси са:**
- Вътрешно набиране (вътрешен пазар на труда)
- Външно набиране (външен пазар на труда)





# Методи за набиране на персонал:

- Рекламирање на свободната позиција
- Бюра по труда и трудови борси.
- Преки врџки с образователни институции
- Агенции за подбор на персонал
- Консултантски фирми
- Самопредлагане на работната сила
- Набиране от служители в организацијата
- Електронно набиране



# ОЦЕНЯВАНЕ НА ТРУДОВОТО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ (ТЕКУЩО ОЦЕНЯВАНЕ И ГОДИШНО ОЦЕНЯВАНЕ (АТЕСТИРАНЕ))

- Оценяването на трудовото представяне е най-важния компонент. Целите, които преследва оценяването на трудовото представяне са:
  - ❖ Установяване на реалното трудово представяне на служителите и неговото съответствие/несъответствие с желаното (оптималното) трудово представяне;
  - ❖ Разкриване на проблеми в трудовото представяне (недостиг на нещо, слабости в представянето)



- ❖ Отчитане влиянието на резултатите от трудовото представяне върху паричното възнаграждение на служителите, но и върху други последици, които се ценят от хората;
- ❖ Достигане чрез резултатите от оценяване на трудовото представяне (когато то в действителност е проведено правилно)





# УПРАВЛЕНИЕ НА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯТА

- Всеки един служител, който и да е той дава приноси, а организацията трябва да компенсират успешно тези приноси. В качеството на основен дори универсален компенсатор на приносите на хората към фирмата безспорно седи работната им заплата. Това се случва чрез 3 нарастващи тенденции:
  - ❖ Нарастване на приноса;
  - ❖ Ставащ все по ценен;
  - ❖ Нараства стойността на служителя.



# КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

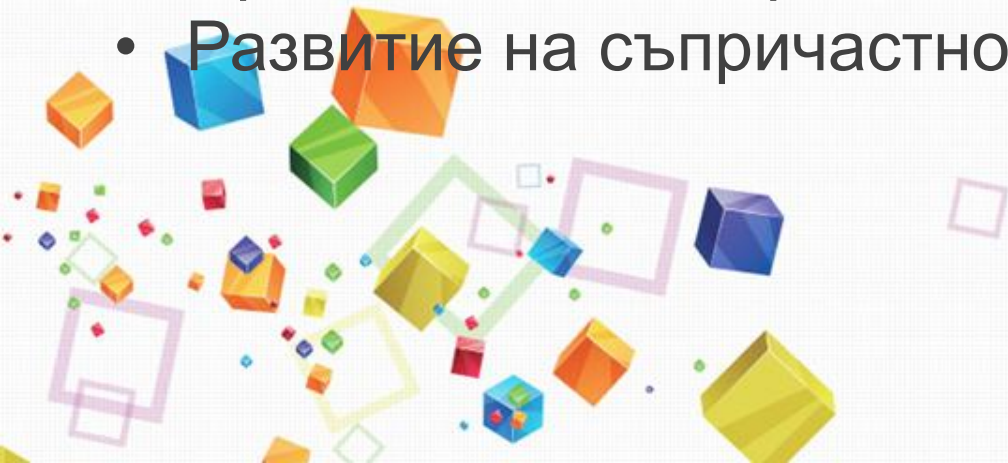
- В света на бизнеса днес е трудно да се говори за запазване на статуквото, за предвидимост и сигурност. Промяната се превърна в начин на живот на организациите и е ключово условие за запазване на тяхната конкурентоспособност. Компаниите свиват до максимум йерархичните си структури, аутсорсват второстепенни дейности и изтъняват границите между отделните нива, като дават предимство на гъвкави и временно функциониращи проектни екипи и структури. Позициите стават също толкова променливи, както и стратегиите, които подпомагат. Все по-често една длъжност започва да съвместява няколко роли.





## Управлението на кариерата включва системни и целенасочени действия на мениджмънта за:

- Обезпечаване на приемствеността за стратегически важните позиции в компанията;
- Развиване на умения и знания необходими за реализиране на стратегическите цели;
- Оптимално разпределяне и използване на уменията в организацията;
- Постигане на висока организационна ефективност и максимален принос от всеки служител;
- Привличане, задържане и развитие на таланти;
- Развитие на съпричастност и лоялност.



# МОТИВАЦИЯ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

- Има много мотивационни теории (над 20 мотивационни теории), които се развиват още от 50те години на 20 век. В различните мотивационни теории има много моменти, които са еднакви за всички мотивационни теории, но има и такива, които се различават и допълват. Има два общи момента, които са валидни за всички мотивационни теории, а именно:





- Всички мотивационни теории като своя главна насоченост търсят отговор на въпроса за движещите сили на човешкото поведение в трудовата дейност, търсят отговор на въпроса кое кара отделния човек да работи по определен начин.
- Всички мотивационни теории, макар и с нюанси, намират отговор на горния въпрос и този отговор е, че движещи сили на човешкото поведение в трудовата дейност на хората са техните не задоволени потребности и стремежът на човека чрез усилията, които полага в своята дейност, чрез резултатите които постига да задоволява в нарастваща степен своите потребности.



# БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО!

**Кавангард**

Европейски експерти за развитие

Тел.: 0878 59 00 16

E-mail: [office@kavangard.eu](mailto:office@kavangard.eu)





# УЧЕБНО ПОМАГАЛО

## ТЕМА 4:

### Управление на парични потоци

*Този документ е създаден в рамките на проект Growing Social, който се осъществява с финансовата подкрепа на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Гърция – България 2014-2020 г., съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на публикацията се носи от МИГ „Златоград – Неделино” и при никакви обстоятелства не може да се счита, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Гърция – България 2014-2020 г.*

---

## СЪДЪРЖАНИЕ

I.	ПАРИЧНИ ПОТОЦИ – СЪЩНОСТ И ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ.....	3
II.	ПРОГНОЗИРАНЕ НА ФИРМЕНИТЕ ПАРИЧНИ ПОТОЦИ .....	21
III.	ИЗГОТВЯНЕ НА ОТЧЕТИ НА ФИРМЕНИТЕ ПАРИЧНИ ПОТОЦИ .....	25
IV.	УПРАВЛЕНИЕ НА ПАРИЧНИТЕ ПОТОЦИ .....	35
V.	ОЦЕНКА НА РИСКА, СВЪРЗАН С ПАРИЧНИТЕ ПОТОЦИ.....	37

---

## I. ПАРИЧНИ ПОТОЦИ – СЪЩНОСТ И ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ

Под системно представяне на парични потоци (ПП) се разбира ориентирано по синхронизирани времеви интервали движение на входящи, изходящи и некешови стойности в компанията за изминал или бъдещ период. При съставянето се вземат предвид само «реални» показатели, получени и изплатени суми. Характерни, най-често построявани парични потоци са за оперативните дейности на фирмата (краткосрочни оперативни потоци/ и за инвестиционната ѝ дейност /дългосрочни инвестиционни парични потоци). Съществуват и т.нар. „финансови“ парични потоци, характерни за фондове и банки.

При съставянето на прогнозните парични потоци (оперативни, инвестиционни и финансови) се използват определени стандарти за отчетите на паричните потоци, като например изисквания на банките при предоставяне на искания за кредит. При *прогнозните оперативни парични* потоци е характерно микроелементното прецизно прогнозиране и планиране на приходите и разходите. Основна база данни за построяване на този вид потоци е счетоводната отчетност, както и графиците за осъществяване на предстоящи разходи и приходи, базирани на информация от производствените и пласментни служби на фирмата. Целта на построяването на ежеседмичния операционен паричен поток е непосредствения контрол върху операциите на фирмата от страна на финансовия мениджър. Построяването на *инвестиционните парични потоци* е на база окрупнени инвестиционни сметки за отделни проекти в рамките на плановете за капиталовото бюджетиране на фирмата. Целта на построяването на инвестиционните парични потоци е по-скоро доказателствена пред предложителите на финансови ресурси (банки, инвеститори, фондове) с цел да се покаже като минимум положителен нетен паричен поток и възможности за възвръщане на представения ресурс. И в двата случая обективното построяване на съответния паричен поток е основата, върху която се гради всякакъв вид динамичен финансов анализ, при което се прилагат методи и критерии и се правят заключения, валидни за по-кратки или по-продължителни времеви интервали.

Управлението на ПП на фирмите и контролът върху ликвидността им в условията



---

на ограничен финансов ресурс придобива все по-голяма значимост.

Отчетът за паричните потоци (ОПП), съставян в съответствие с приложимите счетоводни стандарти, е предназначен основно за потребителите на финансови отчети. От отчетите за ПП те се информират за способността на различните предприятия да генерират и използват парични наличности и парични еквиваленти и получават възможност за оценка на паричните им потоци по отношение на стойност, структура, произход и др. Годишната отчетна информация за ПП обаче може само в ограничена степен да служи за целите на фирменото управление. Предприятията се нуждаят от прогнозна и детайлна информация за движението на ПП в рамките на годината.

### ***Видове парични потоци***

Паричният поток е процес на вливане или изтичане на парични средства, т.е. движение на финансовия ресурс на предприятието. От тази гледна точка ПП се делят на:

- входящи или положителни ПП (парични постъпления (ППо));
- изходящи или отрицателни ПП (парични плащания (ППл)).

Паричните наличности на предприятието представляват своеобразен резервоар, който се пълни при положителните парични потоци и от който изтичат отрицателните парични потоци (вж. схема 1).

В зависимост от източника (произхода) им ПП се подразделят на:

1. *ПП от основна (оперативна) дейност (ОД)*, т. е. от дейността на предприятието, която не може да се определи като инвестиционна или финансова.

2. *ПП от инвестиционна дейност (ИИ)*, които са свързани основно с нетекущите активи, каквито са: паричните постъпления от продажбата на дълготрайни активи – материални, нематериални и финансови, както и доходите от тях във вид на дивиденди и лихви и др.; паричните плащания за придобиване на дълготрайни активи, включително закупуването на цяло предприятие, както и лихвите, които са свързани със заеми за дълготрайни активи и др. Към ПП от инвестиционна дейност се отнасят и паричните аванси и кредити, получавани от или предоставяни на нефинансови организации.



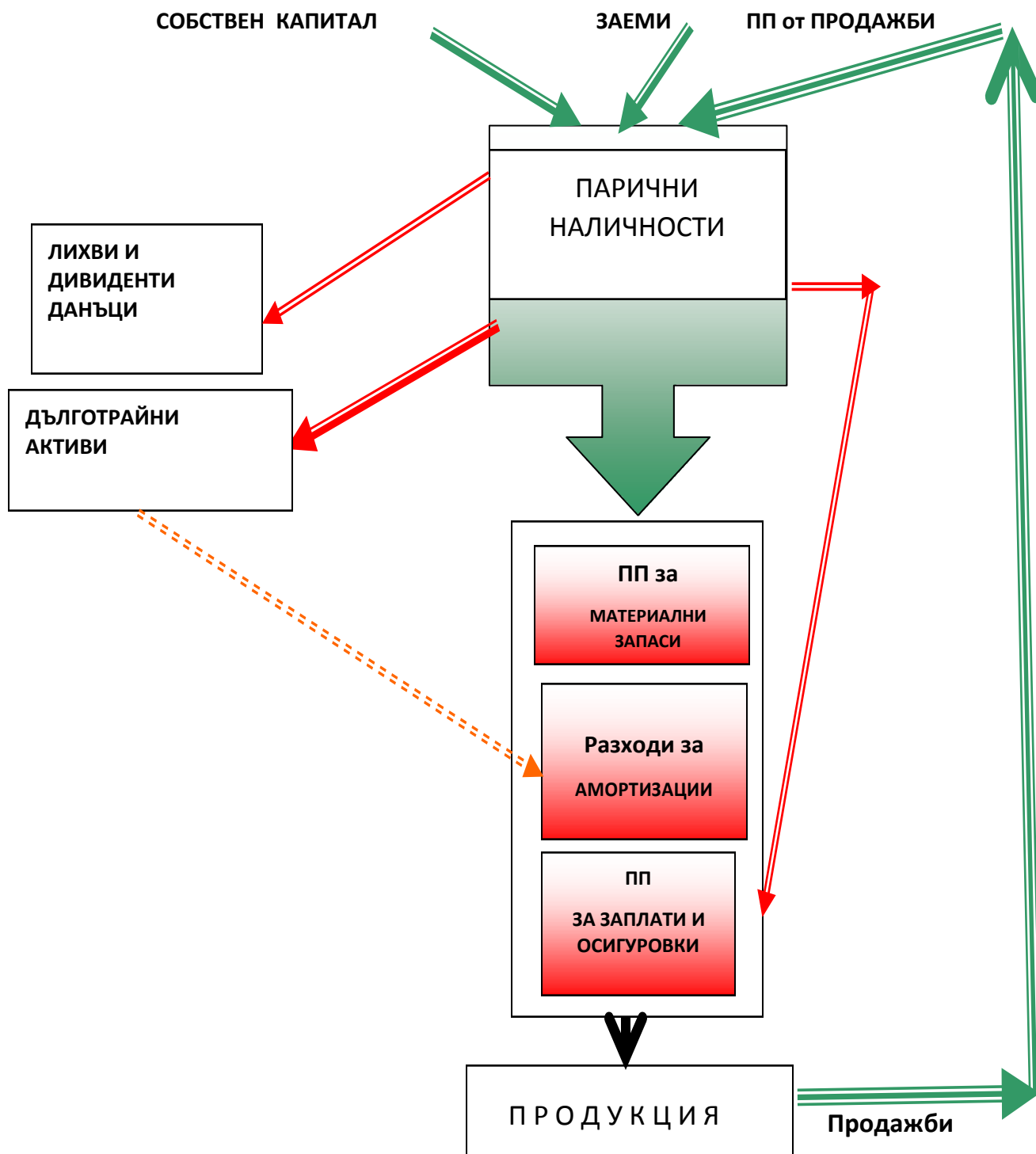
3. *ПП от финансова дейност (ФД)* са свързани със сделки, които водят до промяна в размера и състава на собствения и/или привлечения капитал на предприятието.

Паричните потоци протичат във времето в зависимост от конкретните срокове за извършване на стопанските операции, свързани с продажбите и инкасирането на вземанията от клиентите, възникването и погасяването на задълженията към доставчиците, извършването на инвестиции и освобождаването от нетекущи активи, получаването и изплащането на кредити и т. н. Прогнозирането и контролирането на ПП позволява на предприятието:

- *да осигурява своевременно недостигащите му в определени моменти парични средства на възможно по-ниски цени;*
- *да използва ефективно временно свободните си парични средства;*
- *да контролира непрекъснато и осигурява необходимата си незабавна и абсолютна ликвидност, което го предпазва от изпадане в ликвидна криза.*

Независимо от значимостта на проблема за управление на паричните потоци все още в голяма част от предприятията в България не се обръща необходимото внимание на бюджетирането, оперативното отчитане и анализа на паричните потоци.

Фигура 1. Входящи и изходящи ПП



Отчетът за паричните потоци е един от съставните части на финансовите отчети с общо предназначение на предприятията. Той е единственият, който се изготвя на касова основа, а не на база текущо начисляване. На практика чрез него предприятието представя възможността си да генерира парични средства и парични еквиваленти, изчислена на база парични потоци, които в краткосрочен план се явяват измерител на промените в нетните активи, финансовата структура и ефикасността, с която ръководството управлява поверените му ресурси. Отчетът за паричните потоци разкрива способността на предприятието да посреща текущите си задължения, да връща дълговете си, да плаща лихви и да разпределя дивиденди. Не случайно инвеститорите на финансовите пазари наблюдават отблизо информацията за паричните потоци на различните листвани дружества в търсене на такива измежду тях, в които си струва да се вложат ресурси.

Изготвянето и представянето на отчет за паричните потоци попадат в обхвата на Международен счетоводен стандарт 7 – *Отчети за паричните потоци (МСС 7)*. Едно от основните изисквания на МСС 7 е предприятията да класифицират паричните си потоци в три категории потоци: от оперативна дейност, от инвестиционна дейност и от финансова дейност. Счита се, че така потребителите на финансовите отчети получават много по-уместна информация за дейността на предприятието. Те могат да направят своите изводи по отношение на това как предприятието генерира и разходва паричните си средства в дейността си, използва ли ги за инвестиции, които да му осигурят бъдещи постъпления, как финансира дейността и инвестициите си, разпределя ли дивиденди и пр.

На пръв поглед класифицирането на паричните потоци е ясно и директно. То се извършва при спазване на основните насоки на МСС 7, в съответствие с характера на бизнеса и при отчитане на същността на всяка една сделка. Същевременно МСС 7 допуска голяма степен на преценка от предприятието и му предоставя свобода на вземане на решение относно класификацията. Както обикновено целта на Съвета по международни счетоводни стандарти (СМСС) е стандартът да е базиран на принципи, а предприятията да могат, стъпвайки върху тях, да представят икономическата същност на

---

сделките и събитията.

Не всички предприятия обаче използват добронамерено дадената им свобода на преценка. Някои се възползват и правят опити за манипулиране на резултатите, така че да представят парични потоци, които са по-добри в очите на инвеститорите. Така например през 2005 г. в САЩ беше установено, че автомобилните производители Ford, General Motors и Chrysler са класифицирали в продължение на години вземанията си по лизингови договори като парични потоци от инвестиционна дейност, т.е. всяко увеличаване на тези вземания е било представяно като парични средства, използвани за инвестиции. Американският регулатор SEC ги принуждава да направят корекции в отчетите си и да представят тези потоци като потоци от оперативна дейност. Само при General Motors тази прекласификация е довела до намаляване на паричните потоци от оперативна дейност от 7.6 млрд. долара на 3 млрд. долара за годината, предхождаща промяната. Въпреки че крайната сума на паричните средства е оставала непроменена, представената структура на паричните потоци преди принудителната преквалификация е била значително „напудрена“ в сравнение с реалността – GM са представяли много по-големи парични средства, генерирани в дейността, и повече инвестиции, които да осигурят бъдещи постъпления.

Историята с американските автомобилостроители е просто един пример за важността на коректното класифициране на паричните потоци и значението, което то има за потребителите на финансовата информация. За съжаление у нас този въпрос е донякъде пренебрегван от авторите и не получава вниманието, което заслужава. А истината е, че информацията от Отчета за паричните потоци е една от водещата, която инвеститорите наблюдават при взимане на решение дали да вложат парите си в даденото предприятие. В него те намират информация за това кой е основният източник на парични средства за предприятието – чудесно е, ако това е основната дейност, и доста притеснително, ако е инвестиционната, тъй като в този случай предприятието явно разпродава дълготрайните си активи, за да оцелява.

Инвеститорите се интересуват от това как продажбите и печалбите се преобразуват в парични средства. Те знаят, че предприятието може да постигне успех в

---

дългосрочен план само ако основен източник на парични средства са паричните потоци от оперативна дейност. Когато продажбите и печалбите са ниски, инвеститорите отново обръщат поглед към отчета за паричните потоци, за да намерят отговор на въпроса „Как се финансира предприятието?“. То може да разпродава активи – финансирането ще бъде представено като увеличени входящи парични потоци от инвестиционна дейност. Може и да се финансира чрез емитиране на собствен капитал или генериране на дълг – това обаче не може да продължава завинаги. Рано или късно инвеститорите ще предявят претенциите си към паричните потоци от оперативна дейност.

И не на последно място, инвеститорите сравняват нетната печалба с нетните парични потоци от оперативна дейност. Между тях трябва да има определена симетрия. Графиките им във времето трябва да са относително успоредни. Не е нормално нетната печалба да расте, а потоците от оперативна дейност да остават непроменени или да намаляват. Това би било знак за опасна декапитализация на дружеството или направо за манипулиране на финансовите резултати.

Както вече беше казано, паричните потоци на предприятието се класифицират в три категории – от оперативна, от инвестиционна и от финансова дейност.

*Оперативната дейност* е тази, от която се генерира основна част от приходите на предприятието. Тя включва и всички други дейности, които не са инвестиционни или финансови по своята същност. Чрез оперативната си дейност предприятието генерира парични средства, с които да поддържа оперативния си капацитет, да реализира ресурсите си, да посреща задълженията си, да плаща дивиденди и да осъществява нови инвестиции, без да прибегва до външно финансиране. На практика паричните потоци от оперативна дейност са свързани със сделки и други събития, които намират отражение в отчета за печалбата или загубата при определяне на финансовия резултат. Парични потоци от оперативна дейност са:

- постъпления от продажби на стоки, предоставяне на услуги и активи на трети страни, комисионни и др.;
- плащания към доставчици;

- плащания към или от името на персонала;
- плащания и възстановяване на данък върху дохода;
- плащания и постъпления по договори, държани за търгуване.

Може да се изведе като принцип, че от гледна точка на отчета за печалбите или загубите паричните потоци от оперативна дейност са резултат от сделки, които намират отражение във финансовия резултат, с изключение на тези, които са свързани с инвестиционна или финансова дейност. Сделки, събития и други обстоятелства, които пораждат нереализирани печалби и загуби, намерили отражение в отчета за другия всеобхватен доход, са непарични по своя характер, не формират парични потоци и съответно не се представят в отчета за паричните потоци.

*Инвестиционната дейност* обхваща придобивания на и освобождавания от нетекущи активи и други инвестиции, с изключение на инвестициите, класифицирани като парични еквиваленти. Примери за парични потоци от инвестиционна дейност са:

- плащания за придобиването на дълготрайни активи и постъпления от тяхната продажба;
- плащания за придобиване на инструменти на собствения капитал или дългови инструменти на други предприятия, или дялове в съвместни предприятия, и постъпления от тяхната продажба;
- плащания по предоставени заеми и постъпления от тяхното връщане;
- плащания за придобиване на деривативи и постъпления от тяхната продажба, при условие че тези деривативи не са държани за търгуване или за използване във финансовата дейност.

МСС 7 възприема като принцип изискването, че само парични потоци, които са свързани с признаването или отписването на актив в или от отчета за финансовото състояние (баланса), могат да се класифицират като потоци от инвестиционна дейност<sup>5</sup>. Ето защо разходи по дейности, които имат инвестиционен характер, като например

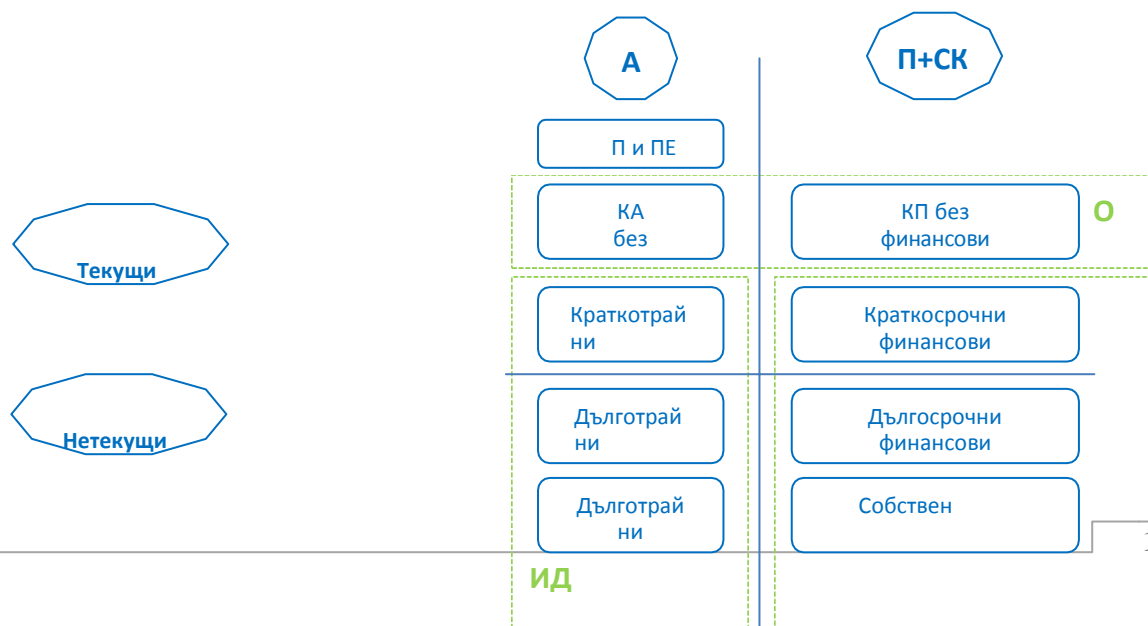


научно-изследователска дейност или проучвателни дейности, се класифицират като потоци от оперативна дейност. Аналогично преките разходи по сделката в бизнес комбинация, съгласно МСФО 3 *Бизнес комбинации*, се признават в печалбата или загубата за периода, т.е. не формират актив и следователно, макар и самата бизнес комбинация да е инвестиционна сделка, потоците от тези разходи се класифицират в оперативна дейност.

*Финансовата дейност* включва дейности, които водят до промяна в собствения капитал на предприятието и неговите финансови задължения <sup>б</sup>. Паричните потоци от финансова дейност най-общо включват постъпления или плащания, свързани с получаване, обслужване, изплащане или обратно изкупуване на дълг и собствен капитал. Примери за такива парични потоци са:

- постъпления при емитиране на инструменти на собствения капитал и плащания при обратното им изкупуване;
- постъпления при емитиране на облигации, заеми, ипотeki и други краткосрочни и дългосрочни дългови инструменти;
- изплащане на заеми;
- изплащане на главница по договор за финансов лизинг.

Трите категории парични потоци могат да бъдат представени в тяхната връзка с отчета за финансовото състояние, както следва:



*Забележка: Непаричните позиции като търговска репутация, отсрочени данъчни активи и пасиви и провизии не са включени в схемата, тъй като не формират парични потоци.*

При класифицирането на паричните потоци има някои особености. Без да претендираме за изчерпателност, обекти, предизвикващи по-специален интерес по отношение на класифицирането, са:

➤ Лихви

Предприятието следва да представи платените и получените лихви като отделни статии. МСС 7 признава, че по отношение на нефинансовите предприятия няма консенсус за това как да се класифицират получените и платени лихви. Ето защо стандартът оставя този избор на усмотрението на ръководството, но изисква избраната от предприятието класификация да се прилага последователно от период на период.

Платените лихви могат да бъдат класифицирани по два начина, като първият е основен, а вторият – алтернативен:

- Като паричен поток от оперативна дейност - Аргументът е, че платените лихви се включват в определянето на печалбата или загубата за периода.
- Като паричен поток от финансова дейност - Аргументът е, че платените лихви са цената за получаването на финансиране.

Получените лихви от своя страна също могат да бъдат класифицирани по два начина, като вторият е алтернативен:

- Като паричен поток от оперативна дейност - Аргументът е аналогичен на горния – и тези лихви влизат в определянето на резултата за периода.
- Като паричен поток от инвестиционна дейност - Основанието е, че получените лихви представляват възвращаемост от направена инвестиция.

При класифициране на платените лихви възниква проблем с лихвите, които се

капитализират в стойността на придобити дълготрайни активи. От една страна, независимо от капитализирането, това са лихви и те следва да се класифицират като паричен поток от оперативна дейност (или финансова като алтернатива). От друга страна, тези лихви са разход, който води до признаване на актив в баланса, поради което би следвало да се класифицират като паричен поток от инвестиционна дейност.

Комитетът по разясненията на СМСС разгледа това вътрешно противоречие на МСС 7 и през м. май 2011 г. излезе със становище, че:

- лихви, капитализирани в стойността на дълготрайни активи, следва да се класифицират като паричен поток от инвестиционна дейност;
- лихви, капитализирани в стойността на краткотрайни активи, следва да се класифицират като паричен поток от оперативна дейност.

Комитетът предложи на СМСС да включи този въпрос като малка промяна на МСС 7 в обхвата на Годишните подобрения, цикъл 2010-2012. През м. май 2012 г. СМСС издаде Проект за годишни промени, в който включи промяна в МСС 7 в този смисъл. Тя обаче не беше подкрепена от повечето участници в обсъждането на проекта. Поради това, а и поради желанието си да не прави промени на парче, през м. април 2013 г. СМСС взе решение да не финализира промяната.

#### ➤ Дивиденди

Третирането на паричните потоци, свързани с дивиденди, е подобно на това, свързано с лихви. Без да повтаряме изтъкнатите по отношение на лихвите аргументи, дивидентите се класифицират по следния начин:

- Платени дивиденди: Основна класификация – парични потоци от финансова дейност; и Алтернатива – парични потоци от оперативна дейност.
- Получени дивиденди: Основна класификация – парични потоци от оперативна дейност; и Алтернатива – парични потоци от инвестиционна дейност.

#### ➤ Данъци

---

Удачно е паричните потоци, свързани с данъци, да се разглеждат като три вида – свързани с данъци върху дохода, свързани с ДДС и свързани с други видове данъци.

МСС 7 обръща специално внимание на представянето на паричните потоци, свързани с *данъци върху дохода*, като поставя изискване те да бъдат представени отделно и да бъдат класифицирани като потоци от оперативна дейност. Те могат да бъдат класифицирани като потоци от инвестиционна или от оперативна дейност само ако могат да бъдат конкретно отнесени към тази дейност.

На практика разделянето на паричните потоци от данъци върху дохода измежду трите категории дейности може да бъде доста неподходящо, дори подвеждащо. Както посочват авторите на PricewaterhouseCoopers, обичайно данъчните закони разглеждат финансовия резултат като цяло. Паричният поток, свързан с плащането на данъка върху дохода, се образува като към крайния финансов резултат (след съответните преобразувания) се приложи данъчната ставка. Платената сума на данъка не се сегрегира по видове дейности. Всяко разпределяне на паричния поток за данъка върху дохода измежду трите категории дейност би могло да доведе до отчитане на хипотетични и теоретични стойности. Така например загубата, реализирана от продажба на дълготраен актив, намалява печалбата, реализирана от оперативната дейност. Отчитането на теоретичния данъчен кредит, свързан със загубата, би било чисто хипотетично.

Друг аргумент в полза на класифициране на паричните потоци, свързани с данъци върху дохода, като потоци от оперативна дейност, е това, че данъците, свързани с дохода за един период, обичайно се плащат в следващ период. На практика дори и данъкът върху дохода да може конкретно да се отнесе към инвестиционна или финансова дейност, свързаният с него паричен поток ще се представя в различен отчетен период.

Ето защо, по принцип, предприятията представят паричните потоци, свързани с данъци върху дохода, като потоци от оперативна дейност.

Вторият вид *данъци са тези, свързани с ДДС*. Стандартът не дава конкретни насоки за отчитането им. Паричните потоци от ДДС не са данък върху дохода, така че не се обхващат в посочените параграфи 35 и 36 на МСС 7. По принцип голяма част от

---

паричните потоци, свързани с ДДС, отразяват сделки от оперативната дейност на предприятието. За това е удачно тези потоци да се представят в раздела за потоци от оперативна дейност.

Данъците, свързани с ДДС, пораждат както входящи, така и изходящи парични потоци. Ето защо е удачно в отчета за паричните потоци да се представя нетното движение на дължимия или възстановимия данък. Така, при използване на косвения метод, няма нужда да се прави елиминиране на данъка, включен в началните и крайните салда на вземанията и задълженията. При използване на прекия метод постъпленията от вземания и плащанията по задължения така или иначе се представят брутни, т.е. и плащанията към държавата за ДДС (или постъпленията от възстановяване на данъка) следва да се представят като отделна статия.

Що се отнася до *паричните потоци, свързани с други данъци*, те следва да се включват в раздела на отчета за паричните потоци, в който е класифициран и паричният поток, който ги е породил<sup>11</sup>. Така например социални осигуровки и данъци върху дохода на персонала следва да се включат в статията за плащания към или от името на персонала. Данъци, дължими при придобиване на имоти, следва да се включат в паричните потоци от инвестиционна дейност.

#### ➤ Лизинг

По принцип лизингът може да бъде два вида – оперативен (своего рода наемно отношение) и финансов (вид финансиране). Третирането на паричните потоци, възникващи от двата вида лизинг, е различно.

Паричните потоци, свързани с оперативен лизинг, се класифицират като потоци от оперативна дейност. В случай на обратен оперативен лизинг има две сделки: продажба на дълготраен актив и обратно наемане на същия актив под оперативен лизинг. Двете сделки пораждат различни по класификацията си парични потоци: потоците от продажбата се класифицират като инвестиционна дейност, а тези във връзка с оперативния лизинг – като потоци от оперативна дейност.

Не така стоят нещата с финансовия лизинг. В началото на лизинговия договор в

общии линии лизингополучателят трябва да признае актив (активът, придобит на лизинг) и задължение към лизингодателя. Предприятието отчита придобиване на актив и увеличение на търговските си задължения, без това да поражда парични потоци. Ето защо при изготвяне на отчета за паричните потоци от крайното салдо на дълготрайните активи трябва да се елиминира стойността на придобития актив, а от крайното салдо на задълженията – задължението към лизингодателя. Аналогична, но с обратен знак, е и ситуацията при лизингодателя. Той отписва дълготраен актив, т.е. трябва да добави стойността му към сумата на дълготрайните активи, тъй като не е налице паричен поток. Освен това той признава вземане, по което няма извършено плащане, т.е. трябва да го елиминира от салдото на вземанията за целите на изготвянето на отчета за паричните потоци.

Това, което поражда парични потоци при финансов лизинг, са периодичните погасителни вноски. Ясно е, че те съдържат два различни компонента:

- Погасяване на главницата: По този въпрос МСС 7 е изричен – при лизингополучателя погасяването на главницата по финансов лизинг е паричен поток, който се класифицира като поток от финансова дейност<sup>12</sup>. При лизингодателя обаче тези потоци следва да се класифицират като потоци от оперативна дейност, тъй като продажбата на финансов лизинг (независимо дали е директен, или продажбен) обикновено е част от тази дейност на лизингодателя, която генерира основните му приходи.
  - Погасяване на лихвата: Лихвата по финансов лизинг се третира като всяка друга лихва и обичайно се класифицира като поток от оперативна дейност както при лизингодателя, така и при лизингополучателя.
- Придобиване и освобождаване от инвестиции в дъщерни предприятия  
Предприятието следва да представи паричния поток, свързан с придобиване или освобождаване от инвестиция в дъщерно предприятие, като отделна статия в раздел инвестиционна дейност.

Ако в рамките на отчетния период е имало повече от едно придобивания – те



могат да се обединят в една статия. Аналогично и повече от едно освобождавания могат да се обединят в една статия. Не се допуска обаче компенсиране на парични потоци от придобивания с такива от освобождавания на инвестиции.

Паричните потоци, свързани с инвестиции в дъщерни предприятия, включват общата сума на предоставеното или полученото в парични средства възнаграждение. Всякакви непарични форми на възнаграждение, като емитиране на инструменти на собствен капитал, поемане на задължения и пр., се оповестяват в бележките. Нещо повече, при придобиване на инвестиция паричните потоци по възнаграждението се намаляват с придобитите пари и парични еквиваленти на придобиваното дружество. При освобождаване от инвестиция постъпленията от възнаграждението се намаляват с размера на парите и паричните еквиваленти, които са принадлежали на бизнеса, от който предприятието се освобождава.

Разходите по осъществяване на бизнес комбинация се признават като текущи в печалбата или загубата за периода. Те не формират актив, поради което се класифицират като парични потоци за оперативна дейност.

Както отбелязват авторите на PricewaterhouseCoopers, бизнес комбинациите често са придружени от промяна на финансирането на придобитото предприятие. Причини за това могат да са клауза в договорите за кредит за предсрочна изискуемост при промяна на контрола върху предприятието, желание на придобиващото предприятие да уеднакви финансовата политика на придобитото предприятие с тази на останалите от групата и др. В такива ситуации обикновено придобиващото предприятие прехвърля парични средства на придобитото предприятие, с които последното да изплати дълговете си към предишните кредитори. От гледна точка на МСФО 3 такива парични потоци не са част от възнаграждението по сделката. Ако майката няма алтернатива и трябва да извърши плащането, например при клауза за изискуемост при промяна на контрол, икономическата същност на това погасяване е, че то е свързано с бизнес комбинацията. Съответният паричен поток следва да се представи в раздел инвестиционна дейност. Ако изплащането на дълга е по усмотрение на компанията-майка, то по същество тя е поела задължение в бизнес комбинацията и трябва да го представи като непарична форма на

възнаграждение в бележките. Паричният поток по изплащането на дълга следва да се класифицира като поток от финансова дейност.

Друг въпрос по отношение на паричните потоци от придобиване или загуба на контрол е свързан с представянето на потоците от условни възнаграждения, платими в бъдеще. МСФО 3 изисква тези условни възнаграждения да се оценят по справедлива стойност и да се включат във възнаграждението по сделката. Разбира се, те не предизвикват парични потоци и за целите на отчета за паричните потоци се елиминират от сумата на възнаграждението. Когато паричният поток, свързан с едно такова условно възнаграждение, се осъществи реално, частта от него, която е равна на първоначалната му справедлива стойност, се класифицира като инвестиционна дейност. Всяка разлика до номинално платена или получена сума се третира като финансов разход – лихва, и се класифицира като поток от оперативна дейност.

➤ Чуждестранна валута

Предприятията често сключват бизнес сделки, деноминирани в чуждестранна валута. МСС 21 *Ефекти от промените в обменните курсове* изисква такива сделки да се отчитат във функционална валута, като към сумата на чуждестранната валута се приложи обменният курс за съответния ден.

Не всички сделки се уреждат на датата на сключването им. Сумата, с която сделката се урежда на по-късна дата, се определя по валутния курс на датата на уреждане. Когато дадена сделка е уредена на различна дата и при различен валутен курс, възниква курсова разлика, която се признава в печалбата или загубата за периода, в който е извършено уреждането. При използване на директния метод за представяне на паричните потоци от оперативни дейности в отчета се представя еквивалентът във функционална валута на платената или получената сума, т.е. не възникват усложнения. При използване на косвения метод курсовата разлика от сделка от оперативната дейност е включена в печалбата или загубата за периода, а първоначалната сума на задължението или вземането – в сумите, с които се коригира печалбата. Ето защо с курсовите разлики не се прави допълнителна корекция на печалбата.

Когато обаче става въпрос за сделка, която не е от оперативна дейност, нетната печалба следва да бъде коригирана, тъй като ефектът от курсовата разлика ще бъде включен в раздела за потоци от инвестиционна или финансова дейност.

Възможно е деноминираната в чуждестранна валута сделка да остане неуредена към края на отчетния период. МСС 21 изисква съответното вземане или задължение да бъде преизчислено по заключителния валутен курс, от което също възникват курсови разлики. Начинът, по който те засягат отчета за паричните потоци, зависи от това дали активите и пасивите, с които са свързани, са от оперативна, инвестиционна или финансова дейност, и кой подход за представяне на отчета е възприет.

Когато съответните активи или пасиви са част от оперативната дейност и е избрано да се прилага директният метод, курсовата разлика не засяга отчета за паричните потоци, тъй като на практика паричен поток не е осъществен. Когато се прилага косвеният метод, не е необходимо да се правят корекции на нетната печалба за тези разлики, макар че те са непарични. Това е така, защото промяната във вземанията или задълженията включва курсовата разлика, но тя се компенсира от равностойната печалба или загуба, включена в нетната печалба.

Когато курсовите разлики са свързани с позиции от инвестиционната или финансовата дейност, с тях се коригира нетната печалба, която съдържа равностойната печалба или загуба от тях, тъй като промяната в съответните парични позиции се отчита в раздели инвестиционна или финансова дейност.

И накрая, курсови разлики възникват и във връзка с държани пари или парични еквиваленти в чуждестранна валута. Сами по себе си тези разлики не са парични потоци. За целите на равнението на началното и крайното салдо по отчета за финансовите потоци обаче е необходимо тези курсови разлики да бъдат представени на отделен ред, в допълнение към разделите за парични потоци от оперативна, инвестиционна и финансова дейност.

➤ **Застрахователни обезщетения**

Застрахователните обезщетения следва да се класифицират съобразно естеството

---

на застрахования обект, а не според това как ръководството на предприятието възнамерява да ги използва. Следователно при щета, свързана с дълготраен актив, обезщетението следва да се класифицира като паричен поток от инвестиционна дейност. Ако обаче щетата е свързана с унищожаване на материални запаси, то обезщетението е част от оперативната дейност на предприятието.

➤ Факторинг на вземания

МСС 7 не поставя изисквания относно представянето на паричните потоци, свързани с факторинг на вземания. На практика то зависи от това дали предприятието продължава да отчита вземане след факторинга, или не.

Когато след факторинг предприятието отписва вземането си и получава насрещно плащане от фактора, този паричен поток по същността си е плащане за вземания, които са възникнали в рамките на оперативната дейност. Поради това той следва да се класифицира като поток от оперативна дейност.

Когато предприятието продължи да признава вземането, то признава финансово задължение за сумата, получена от фактора. На практика това е финансиране, поради което паричният поток следва да се класифицира като поток от финансова дейност.

➤ Отбиви и премии по дългови инструменти

МСС 7 не дава конкретни насоки как се третират паричните потоци при изплащане на сконтони дългови инструменти или при обратно изкупуване на облигации с премия. Същевременно всяка разлика между първоначалната оценка на финансовия инструмент (справедлива стойност, намалена с разходи по сделката) и сумата, която ще се плати на падежа, се амортизира като финансов разход. Тези финансови разходи са подобни на лихви, поради което следва да се третират като такива.

От гледна точка на отчета за паричните потоци при първоначално признаване на дълговия инструмент възниква само паричен поток, равен на сумата, която е постъпила от продажбата (при емитента) или платена за покупката (при инвеститора). През живота на дълговия инструмент отбивът се амортизира през печалбата или загубата, но това не

поражда парични потоци. На датата на падежа платената от емитента на инвеститора сума следва да се раздели на две части:

- главницата, равна на първоначалната сума от продажбата, се представя като поток от финансова дейност при емитента и поток от инвестиционна дейност при инвеститора;
- лихвата се представя най-често като поток от оперативна дейност и при двете страни.

При обратно изкупуване на облигации с премия главницата също трябва да се раздели от допълнителния финансов разход.

След всичко казано на горните страници значимостта на коректното класифициране на паричните потоци остава извън всяко съмнение. То води до представяне на по-уместна финансова информация, която се използва от инвеститорите, заемодателите и другите кредитори на предприятието за взимане на решение дали да вложат своите ресурси в него. А именно това е целта на финансовите отчети с общо предназначение, нали?

## **II. ПРОГНОЗИРАНЕ НА ФИРМЕНИТЕ ПАРИЧНИ ПОТОЦИ**

Стандартният отчет за паричните потоци съдържа три основни раздела, които съответстват на основните направления в дейността на фирмата:

- *оперативна дейност;*
- *инвестиционна дейност;*
- *финансова дейност.*

Ще разгледаме подробно структурата на отчета за паричния поток в друга тема, но най-важното, което трябва да знаете е, че той показва две ключови стойности. Те са:

- *наличните парични средства в началото на периода и*

- *наличните парични средства в края на периода.*

Този своеобразен *баланс* служи, за да може всяка фирма да оцени до каква степен получава достатъчно плащания и до каква степен е в състояние да заплати своите задължения.

Когато се получи дефицит на средства, могат да се използват:

- *резервите от налични парични ресурси;*
- *да се продадат нетекущи активи;*
- *да се увеличат се продажбите.*

Възможно е и да се пристъпи към намирането на допълнителни източници на финансиране под формата на дялов или заемен капитал.

Правилното планирането на паричните потоци е приоритетна задача при разработването на всеки бизнес план. Основните причини за съществуващи и бъдещи проблеми с паричните средства са погрешното планиране и лошото им управление.

Вие използвате работен капитал, за да поддържате вашия бизнес работоспособен. С парични средства, които са важна част от вашия работен капитал, заплащате на доставчиците (*получени услуги, стоки, материали*), плащате заплатите на вашия персонал, дължимите данъци и осигуровки.

Разбира се, всички тези плащания се осъществяват основно за сметка на получените парични постъпления от клиенти. Къде е проблемът? За съжаление, плащанията от страна на клиентите не постъпват винаги постоянно във времето, а доста често, под влиянието на различни фактори, те не постъпват и в достатъчни обеми.

Една от често срещаните причини за недостиг на парични средства е увеличаването на стоките запаси. В определен период фирмата допуска увеличаване на стоките си наличности, без да е налице промяна в обичайните обороти. Количеството продадени стоки остава едно и също. Фактически фирмата е замразила временно част от парични си ресурси.



---

Нарастването на променливите разходи също дава отражение върху паричните потоци. Тяхното неправилно прогнозиране рефлектира не само върху очакваната норма на печалба, но и върху размера на свободните паричните средства. Променливите разходи зависят от броя на произведени или продадени единици.

*Поемете си глътка въздух.*

Не е толкова страшно. Причините за недостиг на парични средства могат да бъдат много и не е необходимо да ги изброяваме подборно.

Всички те, обаче, водят до *дисбаланс* между планираните парични постъпления и текущите и планираните плащания. Това може да се избегне. Вашият бизнес план следва да отчита възможните дефицити на средства и периодите, в които ще се появят. Една от целите на прогнозния паричен поток е и да провери достоверността на заложената в бизнес плана сума, за която ще се търси източник на финансиране.

Да, паричният поток Ви налага определена рамка. Но точно тази рамка Ви позволява да знаете колко средства ще получите и каква част от тези средства може да платите на вашите доставчици и кредитори. Това е основата и за Вашите оперативни решения.

*Кога и как?*

Планирането на паричните потоци се осъществява, едва когато са готови всички основни раздели на бизнес плана. Той допълва тези раздели и дава ясна картина за възможните проблеми, свързани с паричните средства и периодите, в които те ще се появят.

Прогнозните парични потоци служат не само, за да се предвиди недостига на парични средства. С тяхна помощ се и прогнозира определени предположения, свързани с различни схеми на продажби.

Например, ако Вие сте планирали увеличаване на обема продажбите, чрез стартиране на продажби на кредит, за такива прогнози могат да служат:

- *Размерът на наличните парични средства до началото на действие на бизнес плана;*
- *Обемът на продажби на кредит от общия размер на продажбите;*
- *Обемът на продажбите на кредит, които са платими не по-късно от 30 дни;*
- *Обемът на продажбите на кредит, които са платими не по-късно от 60 дни;*
- *Обемът на продажбите на кредит, които са платими не по-късно от 90 дни;*
- *Делът на несъбираемите вземания от общия размер на продажбите на кредит.*

Аналогични са и разчетите за планиране на Вашите паричните плащания за получени услуги или стоки, които са на кредит.

Не забравяйте, че в плана за движението на паричните потоци трябва да се включват само *реалните* постъпления и плащания.

Важен момент при планирането на паричните потоци е установяването на времевата рамка.

Месечният период съответства на финансовия план и е надежден механизъм за наблюдение и контрол на планираните продажби. Резултатите ще бъдат и добър показател до каква степен Вашата маркетингова политика е успешна.

По-опитните фирми се стараят бързо да преминат към по-детайлизиран вариант, който отчита всяка седмица от месеца. Този вариант им предоставя възможност за своевременни корекции и максимално ефективно използване на паричните ресурси.



## УЧЕБНА ЗАДАЧА

Попълнете Прогнозата за нетните парични потоци на проект

(лева)

<i>Индекс</i>	<i>Предходна година/Последен отчетен период</i>	<i>I година</i>	<i>II година</i>	<i>III година</i>	<i>IV година</i>
<i>A</i>	<i>Б</i>	<i>В</i>	<i>Г</i>	<i>Д</i>	<i>Е</i>
<b>I. Приходи:</b>					
<i>1. Приходи от продажби</i>					
<i>2. Други приходи</i>					
<b>Общо приходи (1+2)</b>					
<b>II. Разходи</b>					
<b>A. Разходи за дейността:</b>					
<i>3. Разходи за суровини, материали и външни услуги</i>					
<i>4. Разходи за амортизация</i>					
<i>5. Разходи за заплати и социални осигуровки</i>					
<i>6. Други разходи</i>					
<b>Б. Финансови разходи:</b>					
<i>7. Разходи за лихви</i>					
<b>Общо разходи (3+4+5+6+7)</b>					
<b>III. Печалба преди облагане (I-II)</b>					
<b>IV. Данъци и такси</b>					
<b>V. Печалба след облагане (III – IV)</b>					
<b>VI. Главници по кредити</b>					
<b>VII. Финансиране по ПРСР 2007-2013</b>					
<b>VIII. Нетен паричен поток (V+4+VII)</b>					

### **III. ИЗГОТВЯНЕ НА ОТЧЕТИ НА ФИРМЕНИТЕ ПАРИЧНИ ПОТОЦИ**

Отчетът за паричните потоци трябва да представя паричните потоци през отчетния период, групирани по оперативни, инвестиционни и финансови дейности. Предприятието трябва да представи паричните си потоци, получени от оперативни, инвестиционни и

финансови дейности, по начин, който е най-подходящ за дейността му. Класифицирането по дейности осигурява информация, която дава възможност на потребителите да оценяват влиянието на тези дейности върху финансовото състояние на предприятието и размера на парите и паричните му еквиваленти. Тази информация може също така да бъде използвана за оценяване на взаимоотношенията между тези дейности. Една сделка може да включва парични потоци, които са класифицирани по различен начин. Например когато паричното погасяване на кредит включва както лихвата, така и главницата, лихвата може да бъде класифицирана като оперативна дейност, а главницата се класифицира като финансова дейност.

Под оперативна дейност се разбира дейността на предприятието, която не може да се определи като инвестиционна или финансова дейност. Размерът на паричните потоци, получени от оперативната дейност, е главен показател за степента, в която дейностите на предприятието са генерирали достатъчно парични потоци за изплащане на задълженията, за поддържане на оперативната способност на предприятието, за изплащане на дивиденди и за правене на нови инвестиции, без да се прибегва до външни източници на финансиране. Информацията за конкретните компоненти на историческите оперативни парични потоци заедно с останалата информация е полезна за прогнозирането на бъдещите оперативни потоци. Паричните потоци от оперативната дейност се извличат главно от главните приходоносни дейности на предприятието. Следователно по принцип те са резултат от сделки и други събития, които се включват при определянето на нетната печалба или загуба. Като пример за парични потоци от оперативни дейности могат да се посочат:

- а) паричните постъпления от продажбата на стоки и услуги;
- б) паричните постъпления от лицензни споразумения и авторски права, такси, комисионни и други приходи;
- в) паричните плащания на доставчици на стоки и услуги;
- г) паричните плащания на и от името на персонала;

д) паричните постъпления и паричните плащания на застрахователно предприятие за застрахователни премии и обезщетения, анюитетните суми и други суми по застрахователни полици;

е) паричните плащания или възстановяване на суми, изплатени като подоходни данъци, с изключение на случаите, когато те могат да бъдат конкретно идентифицирани с финансовите и инвестиционните дейности; и

ж) паричните постъпления и плащания по договори, държани за дилърски или търговски цели.

Някои сделки, като например продажбата на дадена позиция от оборудването, може да донесат печалба или загуба, която се включва при определянето на нетната печалба или загуба. Паричните потоци, които са свързани с подобни сделки, представляват парични потоци от инвестиционни дейности. Дадено предприятие може да държи ценни книжа и кредити за дилърски и търговски цели, като в този случай те се третираат като текущи запаси, придобити специално за препродажба. Следователно паричните потоци, произтичащи от покупката и продажбата на ценни книжа за дилърски и търговски цели, се класифицират като оперативна дейност. По същия начин паричните аванси и кредити, предоставени от финансовите институции, се класифицират обикновено като оперативна дейност, тъй като те се отнасят към главната приходоносна дейност на предприятието.

Под инвестиционна дейност се разбира отделното отчитане на паричните потоци, възникващи от инвестиционната дейност, е важно, защото паричните потоци представляват размера на разходите, направени за ресурси, предназначени да генерират бъдещ приход и парични потоци. Като пример за парични потоци, произтичащи от инвестиционни дейности, могат да се посочат:

а) паричните плащания за придобиване на имоти, машини и съоръжения, нематериални и други дългосрочни активи; тези плащания включват плащанията, свързани с капитализираните развойни разходи и сгради, изградени със собствени ресурси, машини и съоръжения;

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

в) паричните плащания за придобиване на акции или дългови инструменти на други предприятия и лихва от участието в съвместни търговски дружества (различни от плащанията за тези инструменти, които се разглеждат като парични еквиваленти, или тези, които се държат за дилърски или търговски цели);

г) паричните постъпления от продажбата на акции или дългови инструменти на други предприятия и лихва от участието в смесени търговски дружества (различни от плащанията за тези инструменти, които се разглеждат като парични еквиваленти, или тези, които се държат за дилърски или търговски цели);

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

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

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

Когато даден договор се отчита като хеджиране на определена позиция, паричните потоци от договора се класифицират по същия начин както паричните потоци на позицията, която се хеджира.

Под финансова дейност се разбира сделки на предприятието, които водят до промяна в размера и състава на собствения и/или привлечения капитал, чрез:

а) поемане на парични средства от външни за дейността на предприятието източници, като:



- емитиране на ценни книжа на собствения капитал или дългови ценни книжа;
- допълнителни вноски на собствениците, или
- краткосрочни или дългосрочни кредити от заемодатели;

б) изплащане на парични средства на външни за дейността на предприятието получатели, като:

- покриване на задължения (независимо от конкретния им вид), произтичащи от получени парични средства по реда на буква "а";

- покриване на задължения по лизингови договори;

в) постъпления и плащания за финансови активи (дългосрочни и/или краткосрочни), класифицирани като държани за осъществяване на финансова дейност.

Инвестиционните и финансовите сделки, които не изискват използването на парични средства, се изключват от отчета за паричния поток. В отчета за паричния поток, изготвен по косвения метод, изключването на тези сделки се получава автоматично вследствие на попълването на сумите в него като положителни и отрицателни величини. Паричните потоци, произтичащи от сделки в чужда валута, се оценяват в левове по реда на СС 21-Ефекти от промените във валутните курсове.

Паричните потоци, отнасящи се към извънредни статии, се категоризират като произтичащи от основна, инвестиционна или финансова дейност в зависимост от всеки конкретен случай. Паричните потоци от лихви (независимо дали са капитализирани или не), дивиденди и сходни на тях се категоризират като произтичащи от основна, инвестиционна или финансова дейност в зависимост от конкретния случай.

Постъпленията по лизингови договори с предмет активи (услуги), произвеждани в предприятието лизингодател, се представят като парични потоци от основна дейност. Във всички останали случаи постъпленията се представят като парични потоци от инвестиционна дейност.

Плащанията по лизингови договори, независимо от дейността на предприятието лизингополучател, се представят като парични потоци от финансова дейност.

Паричните потоци, произтичащи от данъци от печалбата, се представят отделно и се категоризират като парични потоци от основна дейност, освен ако могат да бъдат конкретно определени като произтичащи от инвестиционна или финансова дейност.

Препоръчително е предприятията да отчитат паричните потоци от оперативната дейност, като използват прекия метод. Прекият метод осигурява информация, която може да бъде полезна при оценяване на паричните потоци и която не може да бъде получена по косвения метод. При прекия метод информацията за основните класове брутни парични приходи и брутни парични разходи може да бъде получена:

а) или от счетоводните записи на предприятието;

б) или чрез коригирането на продажбите, отчетната стойност на продадените стоки (лихвите и други подобни приходи и разходите за изплащане на лихви и други подобни разходи за дадена финансова институция) и други статии от отчета за приходите и разходите по отношение на:

1) промените на материалните запаси и търговските вземания и задължения по време на отчетния период;

2) други безналични статии;

3) други статии, за които паричните ефекти представляват инвестиционни или финансови парични потоци.

Изискванията при попълването на отчет за паричните потоци, изготвен по прекия метод са:

а) в статия "Парични потоци, свързани с търговски контрагенти" се посочват всички входящи и изходящи парични потоци, произтичащи от търговски взаимоотношения на предприятието със:

-клиенти и други дебитори, включително получените парични аванси;

-доставчици и други кредитори, включително предоставените парични аванси;

б) в статии “Краткосрочни финансови активи, държани за търговски цели” и “Парични потоци, свързани с краткосрочни финансови активи” се посочват паричните потоци, получени от продажби или платени за придобиването им пряко или чрез разчети за контрагенти;

в) в статия “Парични потоци, свързани с трудови възнаграждения” се посочват паричните потоци, изплатени на/за или възстановени от:

- списъчния или извънсписъчния персонал (независимо от това, дали е трудово, извънтрудово, облигационно или друг вид договореното правоотношение);

- осигурителни организации, независимо от формата и/или конкретното съдържание на осигурителните отношения (пенсионни, здравни, законоустановени, доброволни, лични, за сметка на предприятието, надбавки, добавки и т.н.);

- бюджетни предприятия по повод на трудови възнаграждения (данъци, такси, вноски и т.н., дължими от или на предприятието, които могат да бъдат за сметка на получателя или платеща на възнаграждението);

- други подобни постъпления и/или плащания;

г) в статии “Парични потоци от лихви, комисиони, дивиденди и други подобни” се посочват както постъпленията и/или плащанията за лихви, комисиони и дивиденди, така и надбавките, отбивите и др. подобни, които по съдържание се доближават до лихвите, комисионите и дивидентите, въпреки че са наименувани по друг начин;

д) в статия “Положителни и отрицателни валутни курсови разлики” в раздела за основна дейност се посочват само тези валутни курсови разлики, които пряко кореспондират с паричните средства на предприятието; в тази статия не намират отражение начислените и впоследствие платени валутни курсови разлики, произтичащи от разчети с контрагенти; те се посочват като част от паричния поток на основанието, въз основа на което са възникнали, например: начислена и впоследствие платена курсова разлика от лихви във валута се отразява като паричен поток от лихви; резултатът от

---

преоценки на паричните средства във валута се отразява като паричен поток от курсови разлики.<sup>1</sup>

В статиите със същото наименование в следващите два раздела се посочват само реализираните валутни курсови разлики, т.е. получените в парични средства или платените с парични средства;

е) в статия “Платени и възстановени данъци от печалбата” се отразяват съответните парични потоци без оглед на финансовия период, за който се отнасят - текущ или предходен;

ж) в статия “Плащания при разпределения на печалби” се отразяват съответните парични потоци без оглед на финансовия период, за който се отнасят - текущ или предходен;

з) в статии “Други парични потоци от основна (инвестиционна) финансова дейност” се посочват паричните потоци, които:

- по съдържание се припокриват с наименованието на статия в друг раздел на отчета; например надбавка към трудово възнаграждение, която предприятието е платило на свой служител във връзка с конкретно положен труд в дейност, която е класифицирана като финансова или инвестиционна; в този случай предприятието следва да покаже това плащане като изходящ паричен поток от финансовата или инвестиционната дейност, а не в статия “Парични потоци, свързани с трудови възнаграждения” към раздел “Парични потоци от основна дейност”;

- са незначителни по размер и същевременно не отговарят на съдържанието на друга статия в съответния раздел на отчета.

При косвения метод нетният паричен поток от оперативната дейност се определя чрез коригирането на нетната печалба или загуба по отношение на ефектите на:

---

<sup>1</sup> CC 7: [www.accinfo.persof.com/](http://www.accinfo.persof.com/)

а) промените на материалните запаси и търговските вземания и задължения по време на отчетния период;

б) безналичните статии, като например амортизация, резерви, отложени плащания на данъчни задължения, нереализирани положителни и отрицателни разлики от промените на валутния курс, неразпределена печалба на съдружниците и интереси на малцинствения дял на акционерите;

в) всички други статии, за които паричните ефекти представляват инвестиционни или финансови парични потоци.

От друга страна, нетният паричен поток от оперативните дейности може да бъде представен по косвения метод, като се покажат приходите и разходите, представени в отчета за приходите и разходите и промените на материалните запаси и търговските вземания и задължения през отчетния период. Изискванията при попълването на отчет за паричните потоци, изготвен по косвения метод са: <sup>2</sup>

а) в статия “Финансов резултат - печалба/загуба” се попълва сумата на печалбата или загубата след разходите за данъци от печалбата от отчета за приходите и разходите;

б) в статия “Елиминирани приходи и разходи, посочени в отчета за приходите и разходите - като компенсиран финансов резултат” се попълва сума, както следва:

- в ред “инвестиционна дейност” - сумата, посочена на съответния ред в раздела за парични потоци от инвестиционна дейност;

- в ред “финансова дейност”-сумата, посочена на съответния ред в раздела за парични потоци от финансова дейност;

- в ред “данъци от печалбата”-сумата, посочена като разходи за данъци от печалбата в отчета за приходите и разходите;

в) в статия “Корекции за” се попълва сума, както следва:

<sup>2</sup> CC 7: [www. accinfo.persof.com/](http://www.accinfo.persof.com/)

- в ред "амортизация"-сумата, посочена в отчета за приходите и разходите като разходи за амортизация през периода, без да се взема под внимание амортизацията на търговската репутация;

- в ред "резерв от преводи на счетоводни отчети"-сумата, посочена в отчета за собствения капитал като резерв от преводи;

- в ред "други"-сумите, които следва да се изключат вследствие на възприета в предприятието счетоводна политика, която влияе върху финансовия резултат, без това да дава отражение в отчета за паричния поток; когато са налице такива случаи, предприятието ги включва в счетоводната си политика в частта за специфики в представянето на отчета за паричния поток;

г) в редовете на статии "Изменение на" се посочват увеличенията или намаленията в балансовите стойности на съответните балансови статии за периода, без никакви допълнителни корекции, с изключение на:

- ред "дълготрайни активи" в раздела за парични потоци от инвестиционна дейност, където се попълват балансовите стойности на всички активи, които предприятието е придобило или от които се е освободило в резултат на осъществена бизнескомбинация, при която страните се третират като придобиващ и придобиван; при такива случаи на този ред могат да се посочат и материални запаси, разходи за бъдещи периоди и т.н., с които изменения следва да се коригират измененията, посочени в другите статии на отчета за паричните потоци, например ред "стоково-материални запаси" в раздела за парични потоци от основна дейност;

- ред "задължения за инвестиционна дейност" в раздела за парични потоци от инвестиционна дейност, където при възникване на финансов лизинг, в който предприятието се явява лизингополучател, се посочва първоначално възникналата сума на задължението, без да се намалява с последващите плащания през периода, тъй като те се посочват като паричен поток от финансова дейност;

д) в статия "Парични средства от основна дейност" се попълва сборът от всички суми, посочени в предходните статии на отчета за паричните потоци; сумата на този ред



показва реализираните през периода парични средства в предприятието от основна дейност и др.

#### **IV. УПРАВЛЕНИЕ НА ПАРИЧНИТЕ ПОТОЦИ**

**Същността на управлението на паричните потоци** е паричната наличност включва касовата наличност и банковите депозити по разплащателни, депозитни и други сметки в национална и чуждестранна валута. Определят като „Аи, к` не носят доход”. Необходими са за нормално протичане на производствения процес, за закупуване на ДА, суровини, материали, за плащане на заплати, осигуровки, лихви и погасителни вноски по заеми, данъци, дивиденди на акционерите. Целта на управлението на паричната наличност е да се инвестира временният ѝ излишък за получаване на печалба и в същото време фирмата да е ликвидна, да има достатъчно парични ср/ва за обслужване на предстоящите плащания. Доколкото паричната наличност не носи доход, задача на контрола и регулирането, свързана с формулираната цел на управлението им е те да се сведат до минимум, необходим за провеждане на деловите операции. Когато допълнителните р/ди за осигуряване на ликвидност (пари), не се компенсират от доходите от краткосрочни инвестиции, се приема, че е достигнат равновесният оптимум на паричната наличност.

**Методи за повишаване ефективността на управлението на паричните средства:**

Минимизирането на наличните пари на фирмата се постига чрез прилагането на различни методи:

- съставяне на план за паричните потоци (касов план);
- синхронизиране на постъпления и плащания;
- повишаване на качеството на прогнозите за постъпленията и плащанията;
- договаряне на овърдрафт;
- ускоряване на паричните постъпления;

- задържане на паричните плащания.

**Касов план** – фирмите планират потребностите от парични ср/ва в процеса на съставяне на финия план. Първо, се прогнозира обема на продажбите. На тази база се определят размера на ДА и запаси необходими за производствения процес. В плана се включва закупуването на Аи и тяхното плащане. Ако ДА се купуват на лизинг, или за част от материалите се ползва стоков кредит, е възможно покупки и плащания да не съвпаднат. Планират се очакваните постъпления от реализацията на готовата продукция. Когато част от нея се продават на кредит е възможно реализация и плащания да не съвпаднат. Включва се и плащането на данъци, дивиденди, лихви, погасителни вноски, а също и определена потребност от налични пари за нормално протичане на платежния процес. Данните за плащанията и постъпленията се обединяват в касов план, отразяващ очакваните постъпления и плащания за определен период от време. Касовите планове могат да бъдат ежемесечни, седмични, дневни.

**Синхронизиране на постъпленията и плащанията** – в случаите когато постъпленията плащанията през месеца не са синхронизирани, то в годишния касов план с разбивки по месеци е възможно да не се оценят реално потребностите от финансиране, тъй като в него се фиксира състоянието на паричните потоци в последния ден на месеца. Такава опасност е налице, когато постъпленията в фирмата са равномерно, а плащанията се извършват в началото на месеца.

**Повишаване качеството на прогнозите за постъпленията и плащанията** – в повечето случаи фирмите очакват приблизително момента на плащане и постъпления и поддържат по - големи размери на наличните парични ср/ва, за да могат да посрещат своите плащания, ако постъпленията се забавят. С помощта на статистически методи може да се повиши качеството на прогнозата за движението на паричната наличност, а колкото по – добра е тя, толкова по – малка е необходимата парична наличност.

**Договаряне на овърдрафт** – това е вид банков заем (наричан още контокорентен, счетоводен) к` на гъвкаво се приспособява към текущите фини потребности на пр/ето. Предоставя се кредит на надеждни клиенти по разплащателната им с/ка.

***Задържане на плащанията*** – Паричните плащания са свързани с изплащането на р/ди по д/стга: материални, трудови, наеми, лизингови вноски, лихви и погасителни вноски по банкови и облигационни заеми, дивиденди, данъци. Забавянето на тяхното извършване, в рамките на регламентираното в нормативните предписания (срокове за плащане на осигуровки, данъци и др.), или договорените срокове, така че да не се наруши имиджа, репутацията на фирмата, позволява парите да се ползват по - дълго време от нея.

***Ускоряване на паричните постъпления*** – То включва комплекс от мероприятия и изисква синхронизирането на действията на: отдел „производствен“ – за своевременно окомплектоване и експедиране на готовата продукция; с тези на отдел „маркетинг“ – за осигуряване на договори за реализация; на отдел „пласмент“ – за своевременно експедиране на стоките; на „финото управление“ – за по бързо постъпване на парите по сметките и в касата на фирмата.

## **V. ОЦЕНКА НА РИСКА, СВЪРЗАН С ПАРИЧНИТЕ ПОТОЦИ**

### ***Пазарна цена на риска***

Под риск се разбира несигурността за получаване на приходи от дадена инвестиция. Тук се разглежда само пазарната несигурност, която е обусловена от промени в пазарните условия. За паричните потоци несигурността се поражда от промени в лихвите, а при сделки в чужда валута от промени във валутните курсове. Като мярка за несигурността на доходността на сделка за паричен поток се използва стандартното отклонение на дисконтните лихвени криви, наречено волатилност, тъй като цената и доходността на паричните потоци зависят от лихвите на дисконтната лихвена крива. За парични потоци с плаваща лихва цената и доходността зависят също и от лихвите на втора референтна лихвена крива, по която се фиксират плаващите лихви. По правило по-висока доходност имат инвестиции с по-малка сигурност на доходността, т.е. по-висока

волатилност или по-висок риск. Волатилността на дисконтните лихви може да се изчисли по следните начини:

- **Историческа волатилност (Historical Volatility)** – изчислява се нормалното разпределение на лихви от минали периоди, като се използват статистически методи. Тази волатилност се пренася за следващите бъдещи периоди, като се счита, че за кратък период от време поведението на лихвите ще остане подобно на поведението им за изминалите периоди;
- **Вътрешна волатилност (Implied Volatility)** – Волатилността се извежда от пазарните цени на деривати (например опции или фючерси върху парични потоци). Получаването на вътрешната волатилност се базира на регресионни изчисления (виж Част 3, вътрешна волатилност за опции);
- **Експертна волатилност** – изчислява се нормално разпределение чрез експертно определени бъдещи лихви, при които се отчита вероятността на всяко експертно предсказване.

За оценяване на риска на паричен поток се използва специфичен рисков параметър, наречен пазарна цена на риска, който е изведен по модела CAPM (Capital Asset Pricing Model):

$$\lambda = \frac{\mu - r}{\sigma},$$

където:

$\lambda$  - пазарна цена на риска;

$\mu$  - очаквана доходност, която носи риск;

$r$  - безрискова доходност;

$\sigma$  - волатилност на дисконтната лихвена крива за инвестиционния период.

Тази формула представя отношението на разликата между рисковата доходност и безрисковата доходност към волатилността и може да се интерпретира като рисковата доходност за една единица волатилност (например за 1%). Трябва да се отбележи, че този модел също се отнася само за риска, възникващ от промени в лихвите, които съответствуват на финансово обкръжение, и няма отношение към другите видове риск (например към кредитен или ликвидностен риск).

Ако за  $\mu$  и  $r$  се използват субституциите:

$$\mu = IRR_{MP}$$

$$r = IRR_{NPV}$$

$$\sigma = Vola * \sqrt{\Delta t}$$

където:

**IRR<sub>MP</sub>** - доходност на паричния поток, изчислена от пазарната цена или очаквана доходност;

**IRR<sub>NPV</sub>** - доходност на паричния поток, изчислена от теоретичната цена (NPV) или безрискова доходност;

**Vola** - волатилност, дадена в % като годишна;

**Δt** - инвестиционен период в години.

ще се получат формули за пазарната цена на риска и за рисковата доходност:

$$P = \frac{IRR_{MP} - IRR_{NPV}}{Vola} \quad IRR_{MP} = IRR_{NPV} + Vola * P$$

**Пример:** Изчисление на пазарната цена на риска 10 годишна облигация при лихвена база (30/360) и фиксиран купон 8%.

При пазарна цена  $P = 103,25$ , теоретична цена  $NPV = 104,78$  и годишна волатилност на лихвите  $6,00\%$  изчислената пазарна доходност  $IRR_{MP}$  е  $7,52512\%$ , а изчислената теоретична доходност  $IRR_{NPV}$  е  $7,30954\%$ . От тези изчислени параметри се получава оценката на пазарния риск:

$$R = \frac{IRR_{NPV} - IRR_{MP}}{Vola} = \frac{7,30954\% - 7,52512\%}{6\%} = -0,01136\%$$

Този резултат означава  $0,01136\%$  рискова доходност за  $1\%$  волатилност. За номинал от  $1\,000\,000$  и  $10$  годишен период пазарна цена на риска е:

$$R_{1\%} = -0,01136\% \times 1\,000\,000 = -113,6 \text{ BGN} \quad \text{- за } 1\% \text{ волатилност}$$

$$R_{6\%} = -0,01136\% \times 6\% \times 1\,000\,000 = -681,6 \text{ BGN} \quad \text{- за } 6\% \text{ волатилност}$$

Рисковата доходност на портфейл от парични потоци се изчислява чрез формулата:

$$R_{PF} = \mu_{PF} - r_{PF} - \sum_i \lambda_i \cdot Vola_i \cdot \Delta t_i$$

където:

$\mu_{PF}$  - очаквана доходност на портфейла;

$r_{PF}$  - безрискова доходност на портфейла;

$\lambda_i$  - пазарна цена на риска за паричен поток  $i$ ;

$Vola_i$  - годишна волатилност за паричен поток  $i$ ;

$\Delta t_i$  - инвестиционен период в години за паричен поток  $i$ .

## Анализ на риска

### Значение на чувствителностите

Чувствителностите са важни параметри за инвеститора при управление на парични потоци или портфейли и при вземане на финансови решения. Финансовият смисъл и някои възможни интерпретации на чувствителностите са дадени в таблица 1. Приведените



стойности в таблицата са примерни и дават само числена представа за отделните чувствителности. Тяхното изчисление е показано в раздела за оценка на парични потоци и е свързано с нивото на конкретни дисконтни лихви. Чувствителностите на паричните потоци се използват за оценка на нивото на риска и за сравнение на алтернативни инвестиционни възможности. Инвеститорът сравнява доходността на алтернативни инвестиции във връзка с определен инвестиционен риск, който се оценява на базата на чувствителностите. Например, инвестиция с по-малък риск (по-малка средна продължителност или по-голяма дисперсия) е за предпочитане при други равни условия (доходност, сензитивност, падеж и др.).

**Таблица 1.** Интерпретация на чувствителността на паричните потоци

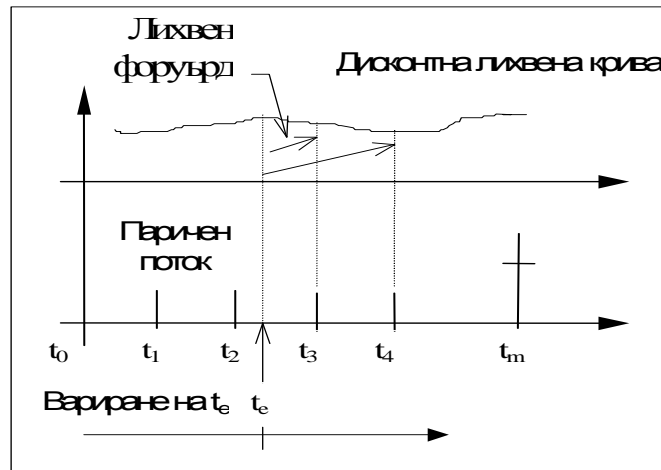
Чувствителност	Сензитивност, сензитивност по базов пункт	Конвексност на паричния поток	Средна продължителност на контракта	Дисперсия на паричния поток
1. Описание	Първа производна на NPV спрямо лихвата	Втора производна на NPV спрямо лихвата	Средно време за възвращаемост на дълга	Дисперсия на паричния поток около средната продължителност
2. Мярка	$NPV [\%]$ за 1 % $\Delta NPV$ Промяна на лихвата	Промяна на сензитивността [в%] за 0,01% промяна на лихвата	В години (по-голямо от 0 и по-малко от периода на падежа)	В години (по-голямо от 0)
3. Пример: 10 годишна, 8% облигация, номинал=10 000 единици	6,76% или 676 единици за 1 % промяна на лихвата	61,35% или 61,35 единици за 1 базов пункт (0,01%)	7,26 години	3,28 години

### Симулация на паричен поток по време

Всеки паричен поток може да бъде оценен точно само за текущия ден, тъй като лихвите от дисконтната лихвена крива и от референтната лихвена крива за парични потоци с плаваща лихва, които отразяват условията на финансовата среда, са валидни само за текущия ден и биха могли да се променят на следващия ден. Инвеститорите обикновено се интересуват, какво ще бъде поведението на паричните потоци в бъдещи точки по оста на времето. Такава информация може да се използва за вземане на финансови решения, които биха намалили инвестиционния риск или максимизирали очакваната доходност. Параметрите на паричния поток (нетна настояща стойност, доходност) и чувствителностите (сензитивност, средна продължителност, конвексност и др.) не могат да бъдат предсказани със сигурност за бъдещи дати. Възможно е обаче, да се извърши оценка на контракти за парични потоци на бъдещи дати, като се използват форуърдни лихви. Това изчисление представлява симулация по оста на времето и дава определена представа на инвеститора за поведението на анализирания контракт в бъдещето.

Симулацията по време може да се реализира относително просто, тъй като всички дисконтни фактори и техните производни за фиксирани и плаващи лихви се изчисляват за датата на оценка (по-голяма или равна на днешната дата) чрез форуърдни лихви. Оценката включва следните стъпки (фиг.2):

- Всички плащания преди датата на оценка ( $t_e$ ) се прескачат и се добавят към сетълмента на контракта като фиктивно извършени плащания;
- Всички плащания след датата на оценка се дисконтират чрез форуърдни лихви, като се изчисляват нетната настояща стойност и доходността;
- За същата дата на оценка се изчисляват всички чувствителности.



**Фигура 2.** Симулация по време ( $t_e$  – дата за оценка)

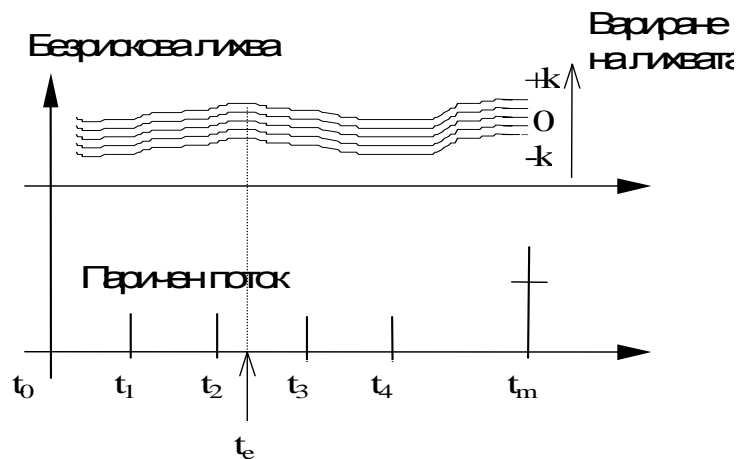
Симулацията на паричния поток по време оценява контрактите за бъдеща дата чрез арбитражно свободен подход (изчисление на форуърдни лихви и дисконтни фактори), като се използва само днешната информация. Проекция във времето за повече бъдещи дати може да се реализира чрез постъпково преместване датата на оценка (вариране на  $t_e$ ) от днес до падежа, така че да се получат резултати, описващи бъдещото поведение на контракта. Като бъдещи точки за анализ на риска може да се изберат и датите на плащане след датата на оценка.

Симулацията на паричен поток по време може да се приложи и за портфейл от контракти за парични потоци.

### Симулация на паричен поток по цена

Симулацията на паричен поток по цена конструира различни сценарии за контрактите по схемата „какво би станало, ако се променят лихвените условия“. Контрактите за парични потоци се анализират за датата на оценка (по-голяма или равна на днешната дата), като по този начин симулацията по време се комбинира със симулацията по цена. Сценариите, се конструират по следните начини:

- някои от лихвите на дисконтната лихвена крива се променят и контрактите се преизчисляват;
- избира се друга дисконтна или референтна (за плаващ контракт) лихвена крива и контрактите се преизчисляват;
- извършва се симулация по цена чрез фамилия от дисконтни лихвени криви.



**Фигура 3.** Симулация по цена ( $t_e$  –дата за оценка)

Последният подход е много информативен, тъй като контрактите за парични потоци се оценяват с всяка една крива от фамилията лихвени криви (фиг.3).

Фамилията лихвени криви се генерира от дисконтната крива чрез вариране на лихвите по различни методи (виж раздела за лихвени криви). За всяка крива спрямо датата за оценка се изчисляват параметрите на паричния поток (нетна настояща стойност, доходност) и чувствителностите (сензитивност, средна продължителност, конвексност и др.). По този начин се получават графики на симулацията по цена за датата за оценка, които описват поведението на контракта при различни постъпково изменящи се сценарии. Симулацията по цена може да се приложи и за портфейл от контракти за парични потоци.

### Статистически анализ на парични потоци

В много случаи инвестиционният риск може да се намали чрез формиране на компенсационни портфейли, състоящи се най-малко от два контракта, които са с противоположни знаци и се допълват по отношение на зависимостта им от един и същи пазарен обект. Такъв портфейл може да се настрои да бъде неутрален към чувствителностите сензитивност и конвексност, като се променят подходящо броят или номиналите на контрактите. Неутрализирането е валидно само за датата на оценка и е стабилно за кратко време, след което трябва да се направи ново неутрализиране. Такъв подход не дава информация за дългосрочното поведение на портфейла, но може да се използва за поддръжка на вече открити позиции в портфейла.

Ако инвеститорът иска да вземе финансови решения за откриване на позиции в портфейл, той трябва да определи как зависят контрактите един от друг за по-дълъг период от време. Един от начините за това е изчислението на корелацията между всеки два контракта. Изчислената корелация представлява реална стойност от -1 до +1, която отразява зависимостта между двата контракта по следния начин:

- от -1 до 0 – отрицателна зависимост;
- 0 – няма зависимост;
- от 0 до +1 – положителна зависимост.

В случая на компенсиращи се контракти корелацията трябва да клони към -1.

Изчислението на корелацията между два контракта за парични потоци се базира на исторически данни за лихвите за изминали периоди. Тези данни представляват серии от стойности за лихвите и се разглеждат като динамични редове.

Проста линейна корелация между две серии може да се получи, като се изчисли предварително средната стойност и стандартното отклонение на сериите:

$$Corr = \frac{\sum_{t=1}^n (x_t - \bar{x})(y_t - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{t=1}^n (x_t - \bar{x})^2 \sum_{t=1}^n (y_t - \bar{y})^2}}$$

където:

$n$  - брой на стойностите в серията;

$x_i, y_i$  - стойности в двете серии;

$\mu_x, \mu_y$  – средна стойност за  $x_i$  и  $y_i$ ;

$\sigma_x, \sigma_y$  - стандартно отклонение за  $x_i$  и  $y_i$ ;

$$\mu_x = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}, \quad \mu_y = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{n}$$

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \mu_x)^2}$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (y_i - \mu_y)^2}$$

Корелацията и стандартното отклонение, изчислени по исторически данни, могат да се екстраполират за бъдещи периоди във времето и да дадат представа на инвеститора за вероятното поведение на неговите контракти за тези бъдещи периоди.

### Изчисление на рискова стойност

Оценката на стойността на пазарния риск или на така наречената рискова стойност (Value at Risk) за отделни контракти, за портфейли и за цялостната позиция на финансовите институции придоби през последните две години особено значение за финансовия свят. От една страна комисията на ЕО в Базел издаде директива (CAD ЕЕС 93/6), според която всички финансови институции трябва да изчисляват ежедневно своята рискова стойност и да поддържат ликвиден капитал за покриване на този риск. От друга страна някои водещи световни банки, начело с JPMorgan Bank разработиха методика (JPMorgan RiskMetrix) за глобално изчисление на рисковата стойност на дадена институция. Допълнително JPMorgan Bank изчислява ежедневно статистически данни (волатилност и пълна корелация) за около 500 пазарни обекта в над 20 валути. Тези статистически данни се изчисляват на базата на историческа информация от целия финансов свят и се предоставят за ползване от всички финансови институции чрез достъп

---

в световната комуникационна мрежа Internet. Статистическите данни обхващат следната информация за всяка една валута:

- дисконтни лихви и техните волатилности (стандартни отклонения) за паричния пазар, до една година за падежи 1 ден, 1 седмица, 1 месец, 3 месеца, 6 месеца, 12 месеца;
- дисконтни лихви и техните волатилности за суапове за падежите 2, 3, 4, 5, 7, 10 години;
- дисконтни лихви и техните волатилности за държавни облигации за падежите 2, 3, 4, 5, 7, 10, 15, 20 и 30 години;
- валутен курс спрямо долара и неговата волатилност
- стойност на основния борсов индекс и неговата волатилност;
- цена на фючерси за благородни метали и други стоки и тяхната волатилност;
- пълна корелация между всички пазарни обекти.

Финансовите институции могат да получават ежедневно тази статистическа информация и да изчисляват своята рискова стойност. Поради използването на обща, унифицирана за целия свят статистическа информация получените рискови стойности за различните институции са също унифицирани и сравними помежду си. Изчислението на рисковата стойност обхваща следните стъпки:

- Привеждане на паричните потоци от отделните контракти към унифицираните падежи на статистическите данни при запазване на нивото на риска. Това привеждане е известно като "Mapping";
- Изчисление на дневната волатилност за всяко едно бъдещо плащане;
- Статистическо сумиране (чрез използване на корелация) на всички изчислени дневни волатилности и формиране на дневната волатилност за целия контракт;



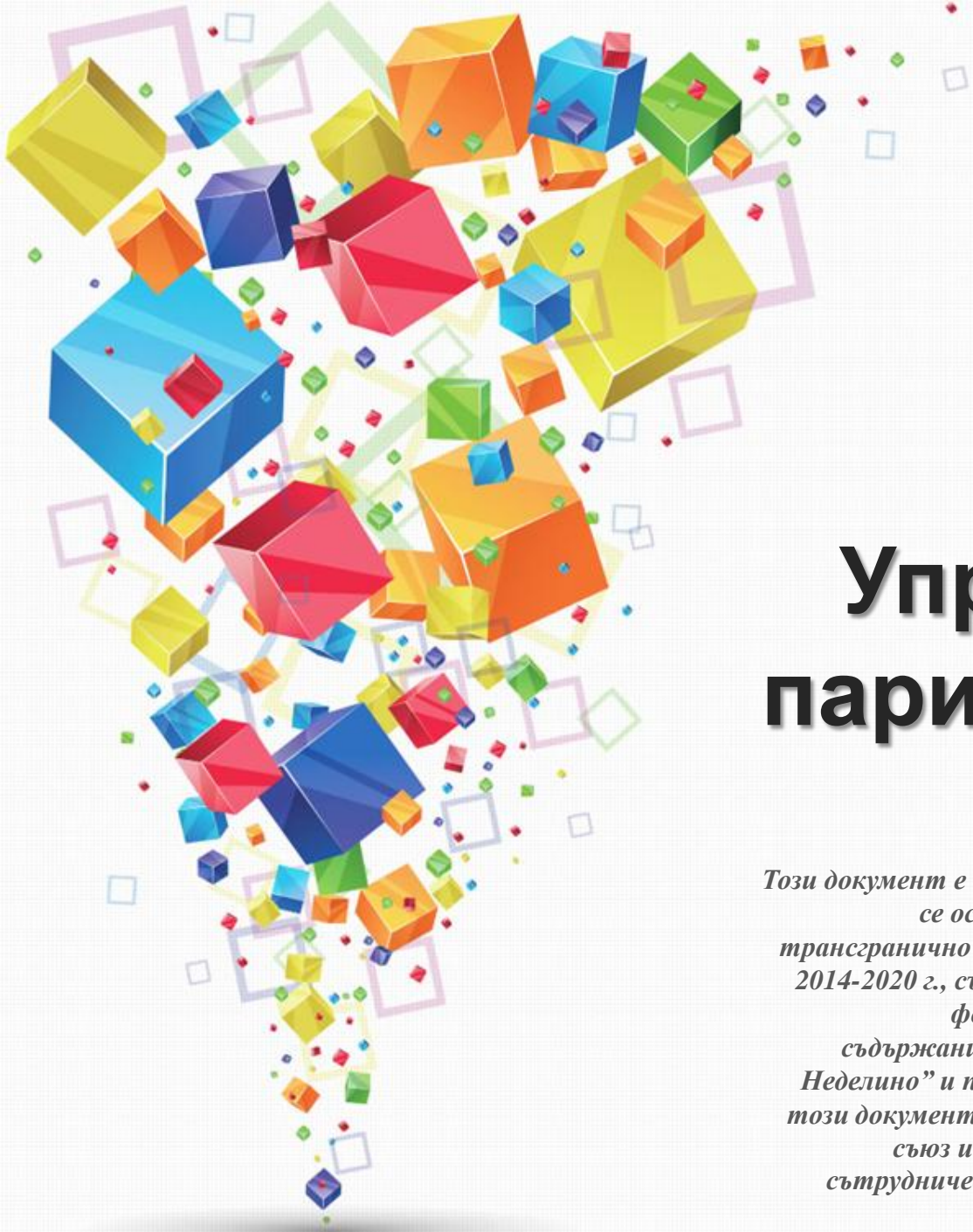
- Преизчисляване на дневната волатилност в базовата валута като се вземе предвид рискът, произтичащ от валутните курсове, ако контрактите не са в една и съща валута;
- Статистическо сумиране (чрез използване на корелация) на всички дневни волатилности на контрактите за даден портфейл, изразени в базовата валута и повторение на тази операция за всички портфейли на финансовата институция.
- От получената глобална волатилност ( $V_{Global}$ ) се изчислява дневната рискова стойност (DEaR – Daily Earnings at Risk):

$$DEaR = 1,65 \cdot V_{global}$$

Тази формула гарантира с 95% вероятност, че дневната промяна на глобалната рискова стойност ще бъде по-малка от DeaR.

- Изчисление на рисковата стойност VaR (Value at Risk) за определен бъдещ период (H – Risk Horizon), зададен в дни:

$$VaR = \dots \sqrt{\dots}$$



# Управление на паричните потоци

*Този документ е създаден в рамките на проект Growing Social, който се осъществява с финансовата подкрепа на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-А Гърция – България 2014-2020 г., съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на публикацията се носи от МИГ „Златоград – Неделино” и при никакви обстоятелства не може да се счита, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-А Гърция – България 2014-2020 г.*

# ПАРИЧНИ ПОТОЦИ – СЪЩНОСТ И ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ

- Под системно представяне на парични потоци (ПП) се разбира ориентирано по синхронизирани времеви интервали движение на входящи, изходящи и некешови стойности в компанията за изминал или бъдещ период. При съставянето се вземат предвид само «реални» показатели, получени и изплатени суми.





# Видове парични потоци


- Паричният поток е процес на вливане или изтичане на парични средства, т.е. движение на финансовия ресурс на предприятието. От тази гледна точка ПП се делят на:
  - - входящи или положителни ПП (парични постъпления (ППо));
  - - изходящи или отрицателни ПП (парични плащания (ППл)).
- В зависимост от източника (произхода) им ПП се подразделят на:
  - *ПП от основна (оперативна) дейност (ОД);*
  - *ПП от инвестиционна дейност (ИИ);*
  - *ПП от финансова дейност (ФД)*



# ПРОГНОЗИРАНЕ НА ФИРМЕНИТЕ ПАРИЧНИ ПОТОЦИ

- Стандартният отчет за паричните потоци съдържа три основни раздела, които съответстват на основните направления в дейността на фирмата:
- *оперативна дейност;*
- *инвестиционна дейност;*
- *финансова дейност.*





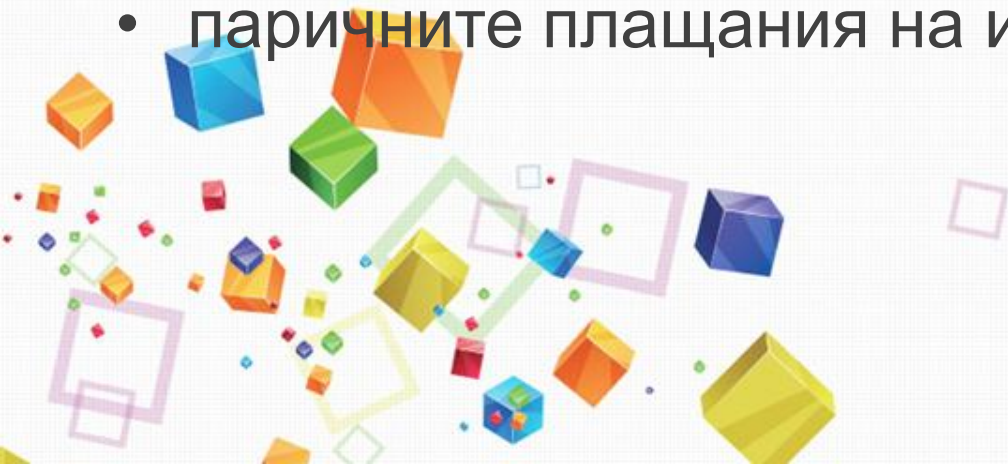
# ИЗГОТВЯНЕ НА ОТЧЕТИ НА ФИРМЕНИТЕ ПАРИЧНИ ПОТОЦИ

- Отчетът за паричните потоци трябва да представя паричните потоци през отчетния период, групиран по оперативни, инвестиционни и финансови дейности. Предприятието трябва да представи паричните си потоци, получени от оперативни, инвестиционни и финансови дейности, по начин, който е най-подходящ за дейността му.



# Пример за парични потоци от оперативни дейности могат да се посочат:

- паричните постъпления от продажбата на стоки и услуги;
- паричните постъпления от лицензни споразумения и авторски права, такси, комисионни и други приходи;
- паричните плащания на доставчици на стоки и услуги;
- паричните плащания на и от името на персонала;





- паричните постъпления и паричните плащания на застрахователно предприятие за застрахователни премии и обезщетения, анюитетните суми и други суми по застрахователни полици;
- паричните плащания или възстановяване на суми, изплатени като подоходни данъци, с изключение на случаите, когато те могат да бъдат конкретно идентифицирани с финансовите и инвестиционните дейности;
- паричните постъпления и плащания по договори, държани за дилърски или търговски цели.



## Пример за парични потоци, произтичащи от инвестиционни дейности, могат да се посочат:

- паричните плащания за придобиване на имоти, машини и съоръжения, нематериални и други дългосрочни активи;
- паричните постъпления от продажбата на имоти, машини и съоръжения, нематериални и други дългосрочни активи;
- паричните плащания за придобиване на акции или дългови инструменти на други предприятия и лихва от участието в съвместни търговски дружества



- Паричните постъпления от продажбата на акции или дългови инструменти на други предприятия и лихва от участието в смесени търговски дружества;
- паричните аванси и кредити, предоставени на трети страни;
- паричните плащания за фючърсни договори, форуърдни договори, опционни договори и суапови договори с изключение на случаите, когато договорите се държат за дилърски или търговски цели ;
- паричните постъпления от фючърсни договори, форуърдни договори, опционни договори и суапови договори с изключение на случаите, когато договорите се държат за дилърски или търговски цели



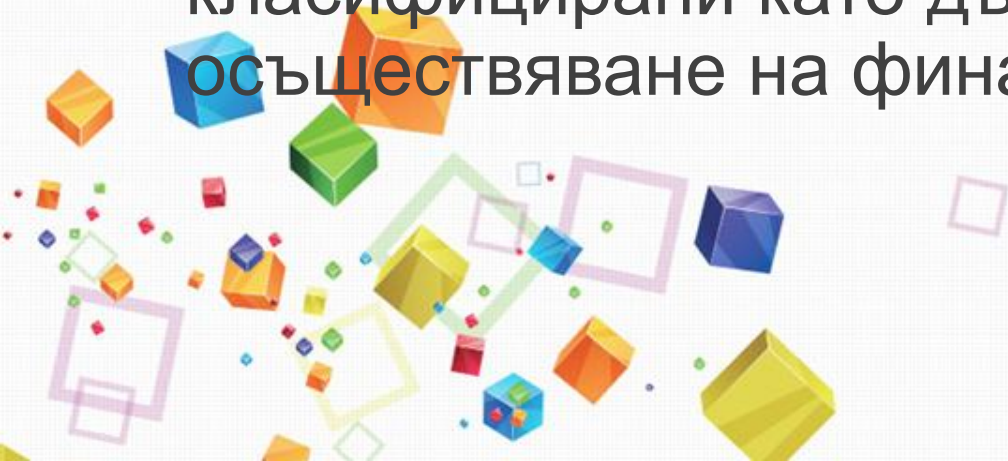


# Под финансова дейност се разбира:

- поемане на парични средства от външни за дейността на предприятието източници, като:
  - ❖ емитиране на ценни книжа на собствения капитал или дългови ценни книжа;
  - ❖ допълнителни вноски на собствениците;
  - ❖ краткосрочни или дългосрочни кредити от заемодатели;



- изплащане на парични средства на външни за дейността на предприятието получатели, като:
  - ❖ покриване на задължения (независимо от конкретния им вид), произтичащи от получени парични средства по предходната точка;
  - ❖ покриване на задължения по лизингови договори;
- постъпления и плащания за финансови активи (дългосрочни и/или краткосрочни), класифицирани като държани за осъществяване на финансова дейност.



# УПРАВЛЕНИЕ НА ПАРИЧНИТЕ ПОТОЦИ

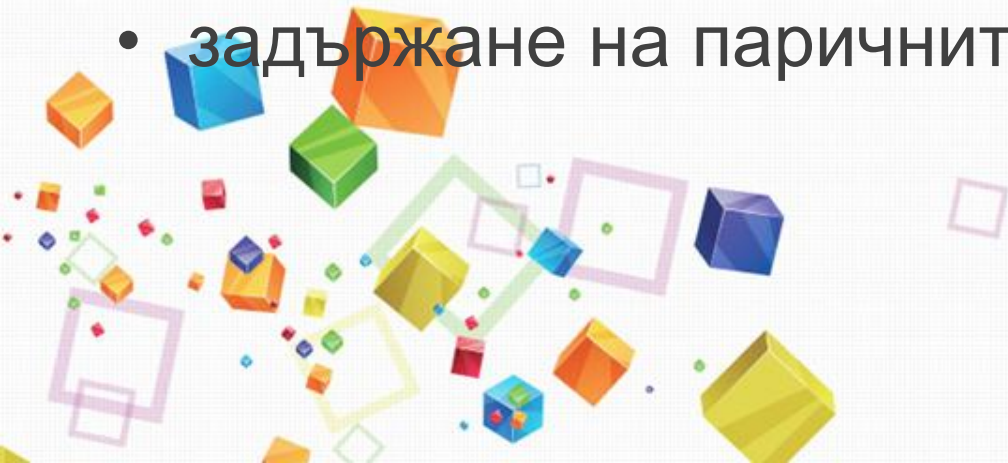
- Същността на управлението на паричните потоци е паричната наличност включва касовата наличност и банковите депозити по разплащателни, депозитни и други сметки в национална и чуждестранна валута.





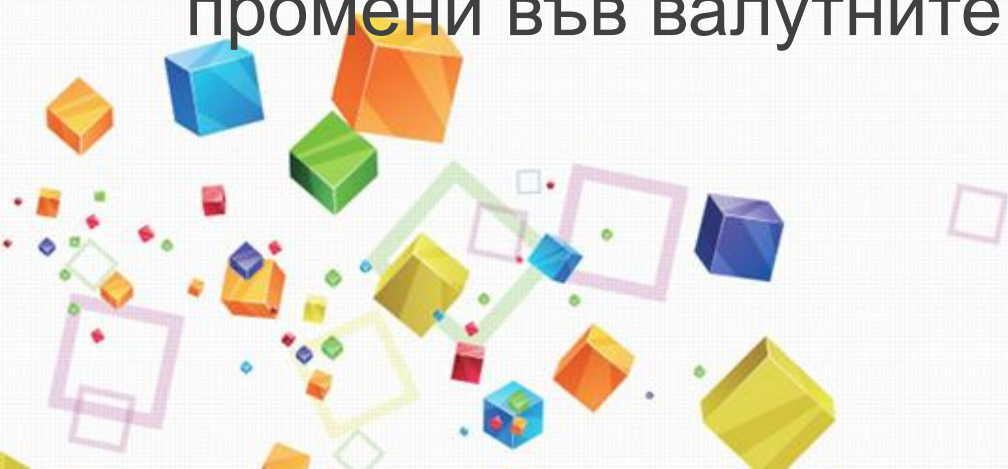
# Методи за повишаване ефективността на управлението на паричните средства:

- съставяне на план за паричните потоци (касов план);
- синхронизиране на постъпления и плащания;
- повишаване на качеството на прогнозите за постъпленията и плащанията;
- договаряне на овърдрафт;
- ускоряване на паричните постъпления;
- задържане на паричните плащания.



# ОЦЕНКА НА РИСКА, СВЪРЗАН С ПАРИЧНИТЕ ПОТОЦИ

- Под риск се разбира несигурността за получаване на приходи от дадена инвестиция. Тук се разглежда само пазарната несигурност, която е обусловена от промени в пазарните условия. За паричните потоци несигурността се поражда от промени в лихвите, а при сделки в чужда валута от промени във валутните курсове.



# БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО!



Европейски експерти за развитие

Тел.: 0878 59 00 16

E-mail: [office@kavangard.eu](mailto:office@kavangard.eu)





# УЧЕБНО ПОМАГАЛО

## ТЕМА 5:

### Разлики между социалното предприемачество и традиционните предприятия

*Този документ е създаден в рамките на проект Growing Social, който се осъществява с финансовата подкрепа на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Гърция – България 2014-2020 г., съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на публикацията се носи от МИГ „Златоград – Неделино” и при никакви обстоятелства не може да се счита, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Гърция – България 2014-2020 г.*

---

## СЪДЪРЖАНИЕ

I. СЪЩНОСТ И ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ.....	3
II. ФУНКЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ НА СОЦИАЛНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО ....	9
III. ФУНКЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ НА ТРАДИЦИОННИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	16
IV. РАЗЛИКИ МЕЖДУ СОЦИАЛНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО И ТРАДИЦИОННИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	30

---

## I. СЪЩНОСТ И ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ

### 1. Що е социално предприятие, основни характеристики и отличителни черти

Социалното предприятие е популярен термин в цяла Европа, който характеризира широк набор от структури и организации, които развиват стопанска дейност с цел постигане на социален ефект. В днешно време динамиката на развитие на пазара и на обществено-икономическите отношения налага създаването на хибридни форми, които да запълват нишите на пазара и да се намесват там, където държавата не може да изпълни своите ангажименти. Основното, което отличава социалните предприятия от традиционните пазарни субекти, е, че те не преразпределят печалба, имат колективно управление и решават различни социални проблеми.

Социалното предприемачество и социалната икономика като концепции позволяват създаването на алтернативни модели за извършване на стопанска дейност, които са пазарно ориентирани и в същото време интегрират всички участници на свободния пазар – работници и служители, работодатели, инвеститори, потребители и др. Чрез популяризирането на концепцията за социалното предприемачество за първи път започва да се говори за стопанска дейност, ориентирана не само към максимизиране на печалбата, но и към постигането на резултати, свързани с благоденствието на цялата общност и определени социални групи в неравностойно положение.

### 2. Определения за социално предприятие

Едно от популярните определения за социално предприятие, което се използва и като отправна точка за развитие на концепцията, е възприето от Британското правителство през 2002 година (за първи път е публикувано в документ на Министерство на търговията и икономиката „Социално предприятие - Стратегия за успех“) и гласи: След появата на това определение започват редица изследвания на концепцията и нейната същност във Великобритания, но паралелно с това възникват и доста трудности за прилагането на



---

концепцията в практиката. Това, което е важно като резултат, е успешният опит на правителството да класифицира концепцията и да даде възможност на 5300 социални предприятия да функционират под обща организационна форма.

Социалното предприемачество е сравнително нова тенденция в икономиката и обществото, която отразява нуждите за решаване на социално значими проблеми по един интересен и устойчив начин. Решенията които социалното предприемачество предлага са свързани с продукти, услуги и иновации, разработени и внедрени от съществуващите или новосформирани бизнес организации. Социалното предприятие прилича на търговското (бизнес) предприятие по това време, че работи в условията на пазарна икономика, използвайки традиционни за бизнеса механизми като генерира печалба от дейността си. Отличително при социалните предприятия е, че печалбата не е цел, а средство за осигуряване на жизнеспособност на организацията. Целите, които социалното предприятие си поставя и за които е създадено на първо място са различни и отразяват разнообразни нужди и интереси на обществото. Тези цели могат да бъдат свързани с решаване на социални проблеми, неравенства, напрежения, намаляване на негативните социални явления и опазване на околната среда. В този смисъл, социалното предприятие е интересен хибрид между бизнес организация и благотворително дружество. Това е сравнително ново икономическо явление, което предстои да бъде дефинирано в теоретичен, практичен и правен аспект.

Социалното предприемачество е процес, при който се разработва и внедрява иновативни продукти и услуги с цел решаване на социално значими проблеми и/или опазване на околната среда. Социалният предприемач е индивид, който създава и внедрява продукти, услуги или процеси, които подобряват благосъстоянието на населението и/или на отделни социални групи. Социалното предприятие е организация (със стопанска или идеална цел), която е създадена за да реши социални предизвикателства. Тази организация управлява ресурсите и процесите по начина, който води до максимизиране на социалните въздействия, като използва устойчиви бизнес модели.

**Таблица 1. Терминология на социалното предприемачество**

<p><b>Социално предприятие</b></p>	<p>Организация (фирма, компания, предприятие), която произвежда и предоставя социални продукти и услуги. Основни разлики между социалното и търговското бизнес предприятие са видът на продукта (услугата), моделите на ценообразуването, каналите за дистрибуция и средствата за реклама, които са насочени към това да улеснят достъпа и да максимизират потреблението от страна на целевата социална група.</p>
<p><b>Социална инициатива</b></p>	<p>Това е термин с широк обхват, който може да се отнася за проект, дейност, организация или всяко друго начинание, което създава позитивна промяна в обществото или околната среда.</p>
<p><b>Социален предприемач</b></p>	<p>Индивид, който планира, създаване и внедряване нов метод, процес, продукт или услуга в отговор на социален проблем или предизвикателство.</p>
<p><b>Социална иновация</b></p>	<p>Действие на разработване на концептуално нов метод, процес, продукт/услуга, предназначени за решаване на социален проблем или такъв свързан с околната среда.</p>
<p><b>Социално предприемачество</b></p>	<p>Действие по създаване на иновативен модел, процес, продукт/услуга, който по устойчив начин цели да реши съществуващ или потенциален социален проблем чрез създаване на нова организация или инициатива.</p>

Социалното предприемачество има широко спектърно действие и може да обхваща множество области и приложения. Неговата насоченост е към решаване на определени социални неравенства, конфликти или облекчаване на проблеми на обществото. От друга страна, то може да бъде фокусирано върху подпомагане на регионално или местно

---

развитие и подобряване благосъстоянието на хората като цяло. В обхвата на социалното предприемачество влиза и грижа към природата, опазване на околната среда, стимулирането на употребата на възобновяеми енергийни източници, здравеопазване и повишаване на здравната култура на живот и хранене. Някои от областите, в които социалното предприемачество работи са:

- Помощ на хора в неравностойно положение (социално, физическо, икономическо и др.);
- Помощ за хора с физически или умствени увреждания;
- Подкрепа и развитие на деца и младежи;
- Опазване на околната среда;
- Подкрепа за социално приобщаване на хора от маргинализираните групи, групи в риск или изолирани от обществото групи (етнически малцинства, имигранти и др.);
- Подкрепа за хора в уязвимо положение на трудовия пазар (хора с ниски шансове за заетост, дългосрочно безработни и пр.);
- Помощ за обучение, тренинг, квалификация и преквалификация на младежи, възрастни, дългосрочно безработни и други групи в риск от отпадане от трудовия пазар;
- Работа в посока местно и регионално развитие и благоденствие;
- Подкрепа на разнообразни социални каузи;
- Намаляване на бедността;
- Подкрепа за развитие в областите на култура и спорта;
- Предоставяне на социални услуги;
- Подкрепа за социални иновации и предприемачество (консултантски услуги и обучения за социални организации);

- Поощряване на здравословен начин на живот, здраве и профилактика;
- Опазване на човешки права солидарност в глобален план;
- Активна подкрепа за равенство между половете (включително и на пазара на труда);
- Насърчаване на доброволческия труд и организиране на доброволчески инициативи.

### **3. Възникване на социалното предприемачество**

Традиционно, предприемачество се свързва с идеята за производство и предлагане на стоки и/или услуги, които да реализират печалба за собствениците. До скоро решаването на глобалните и локални социални и екологични проблеми се считаше основно в ресора и компетенциите на местните власти, правителството, международните асоциации, хуманитарните и религиозните организации и структури. В последните години обаче, разрывът между бизнес и социални нужди става все по-дълбок. От една страна, конкуренцията между търговските корпорации става все по-ожесточена и стремежът към печалба и завоюване на нови пазари често води до практики, които застрашават общественото благоденствие и екологичния баланс. От друга страна става ясно, че правителствата на отделните държави както и съществуващите международни организации не са в състояние да отговарят адекватно на разнообразните и комплексни проблеми на обществото. Медиите оповестиха много случаи на етични, морални и екологични престъпления, в които участват големи световни корпорации. Използване на канцерогенни продукти, ГМО земеделие и животновъдство, експлоатация на детски труд в производства изнесени в третия свят, злоупотреби и корупция, замърсяване на околната среда и прочие са само част от примерите, които показват необходимостта от смяна на парадигмата и промяна на фокуса на традиционните предприятия към създаване на повече блага за природата и обществото, а не към тяхното безогледно експлоатиране. В израз на тази необходимост възникват нови тенденции в управлението на предприятията като „корпоративна социална отговорност”. Все повече търговски дружества се включват в

подкрепа на социално значими каузи и инициативи. В следствие на този нов подход към бизнеса като начин за стимулиране на положителна социална промяна се проявяват и социалните предприятия. Те са фокусират върху създаване на социална и финансова стойност използвайки бизнес стратегии за решаване на обществени и екологични проблеми като същевременно реконфигурират човешкия и финансовия капитал за постигане на своите цели. Така например те привличат доброволци (безплатен човешки ресурс) за подкрепа на своите каузи. Средства за финансиране и осигуряване на капитал са разнообразни и включват както традиционни източници (като например приходи от дейността), така и иновативни способи като групово финансиране (crowd funding), спонсорство и пр. Социалните предприемачи често си сътрудничат с правителствени структури като решават обществено значими проблеми посредством бизнес методи, технологии и процеси. По този начин социалните предизвикателства се посрещат своевременно, чрез иновативни устойчиви решения.

Социалното предприемачество като концепция може да бъде забелязано още в началото на 19 век, но неговото дефиниране става едва в средата на 20 век с книгата на Х. Боуен „Социални отговорности на бизнеса”. Един от видните социални предприемачи на 20 век е политикът Майкъл Йонг, който за периода 1950 до 1990 г. основава над 60 социални организации по света, включително и Училище за социални предприемачи във Великобритания, Австралия и Канада. В исторически план може да проследим много знаменитите личности, които биха могли да дефинирани като социални предприемачи със своя принос към подобряване благоденствие на обществото.

Социалното предприемачество е същевременно еволюционен и революционен феномен. То еволюира през годините като хибрид между комерсиално ориентираното предприятие и хуманитарната организация, като същевременно е революционно по своята новаторска идея и подход. Макар в много случаи да разчита на финансиране и помощ отвън, неговата концепция е създавана на добавена стойност както за потребителя, така и за предприемача и за общество като цяло – т.е. всички страни трябва да печелят и да имат полза неговата дейност. Принципите и концепциите на социалното предприемачество се

развиват непрекъснато като се обогатяват с нови технологии, подходи и примери, и обхващат все повече региони, групи, хора и проблеми за решаване.

## II. ФУНКЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ НА СОЦИАЛНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО

### 1. Модели и структура на социалното предприятие

Най-популярен модел на социално предприятие е модел за създаване на заетост и развитие на работната сила. При този модел икономическата логика на бизнес начинанието се основава на възможността да се създадат работни места за хора в неравностойно положение. Доста често този модел се свързва с така наречената защитена заетост, където социалното предприятие е работодател на хора с увреждания.



#### ДОПЪЛНИТЕЛНА ИНФОРМАЦИЯ

*Пример за социално предприятие, което предоставя заетост на хора с увреждания, е нестопанска организация, която работи за интеграцията на незряци и хора с намалена трудоспособност, като създава заетост и условия за по-добър живот на своите членове. След анализ на различни бизнес възможности организацията решава да създаде масажен център, като по този начин се използват пълноценно активите на организацията – офис в центъра на курортен град. Едновременно с това в социалното предприятие работят хора с намалено зрение, които обаче имат изострена чувствителност на ръцете и са много подходящи за професията масажист. При планиране на идеята за социално предприятие те правят предварителни проучвания за търсенето на тази услуга и установяват, че търсенето на масажи е много голямо, особено в активния туристически сезон.*



Друг модел на социално предприятие е предприемаческият модел, където социалното предприятие се явява посредник между хората в неравностойно положение и пазара. При този модел под формата на трудова терапия хора с увреждания участват в производството на продукти, за които социалното предприятие търси пазар и се ангажира с маркетинг и дистрибуция.



## ДОПЪЛНИТЕЛНА ИНФОРМАЦИЯ

*Пример за предприемачески модел на социално предприятие е нестопанска организация на родителите на деца и младежи с увреждания. Те са обособили ателие за арт-терапия в дневния център, в който децата и младежите прекарват по-голяма част от времето си, като им предлагат възможности да участват в изработката на сувенири, картички и дребни керамични изделия. След организиране на няколко благотворителни разпродажби на произведените сувенири, и виждайки удовлетворението и радостта на децата и младежите от продажбата на техните произведения, родителите – членове на организацията решават да намерят постоянен пазар на продуктите. Така се стига до идеята за социално предприятие – работилница за сувенири, които се предлагат в магазини, на изложения и изложби. Социалното предприятие отговаря за търсене на магазини, които да предлагат сувенирите, подписва договори с тях, формира ценовата политика, планира доставките на материали, прави маркетинг на продуктите. Получените средства от продажбата се използват за закупуване на нови материали и осигуряване на допълнителни услуги в дневния център.*

*Третият модел на социално предприятие, който е най-пряко свързан с доставчиците на социални услуги, е моделът за пряка услуга. При този модел социалното предприятие предоставя социални услуги срещу заплащане на външни клиенти, и едновременно с това е доставчик на социални услуги на своите членове, като заплащането става по договор с общината или държавата. Важно е да се отбележи, че при модела за пряка услуга социалното предприятие развива едни и същи услуги, насочени*

*към различни потребители и клиенти. Много често при този модел има и елемент на заетост за хората с увреждания, които участват в предоставянето на социални услуги към клиенти в по-тежко състояние.*

## **2. Правно-организационна форма за социалното предприятие**

Социалните предприятия в България не се регистрират като отделно юридическо лице, тъй като в законната уредба липсват изрично изброени форми, които могат да бъдат социално предприятие. Изборът на правно-организационна форма зависи от характера на стопанската дейност, която ще извършва Вашето социално предприятие. Въпросите, на които трябва да отговорите преди да определите под каква форма да развиете Вашето социално предприятие, са следните:

- Стопанската дейност, която планирате да започнете, свързана ли е с идеалните цели на организацията?
- Допълнителност на дейността – очаквате ли приходите от стопанска дейност да надвишават приходите от нестопанската дейност на организацията?
- Типа стопанска дейност изисква ли точно определена правна форма (например за извършване на здравни услуги социалното предприятие трябва да е учредено под формата на търговско дружество и кооперация).
- Имате ли партньори или съмишленици, които могат да се включат със собствени ресурси за стартиране на социалното предприятие. Ако да, може би ще е добре да обсъдите възможността за включването им като съдружници в търговско дружество

### **2.1. Юридическо лице с нестопанска цел**

Всяко юридическо лице с нестопанска цел, което според ЗЮЛНЦ може да бъде сдружение или фондация, може да извършва стопанска дейност при спазване на

законовите изискванията, а именно: стопанската дейност да е допълнителна, свързана с предмета на основната дейност, целево използване на приходите от стопанска дейност за постигане на идеалните цели, регламентираност на стопанската дейност в устройствения акт и забрана за разпределяне на печалба. В този случай социалното предприятие е неразделна част от самата организация и функционира като допълнителна стопанска дейност.

На практика в България нестопанските организации традиционно имат активно присъствие в сектора на дейностите по социално включване и успешно партнират на държавата при провеждане на ефективна политика за преодоляване на социалната изолация. Голяма част от тези ЮЛНЦ извършват стопанска дейност, която има характеристиките именно на социално предприемачество.

## **2.2. Социално предприятие като търговско дружество**

Другата правна възможност за извършване на стопанска дейност е чрез отделен правен субект, учреден от нестопанската организация или директно свързан с нея. Най-често срещана в практиката форма на търговско дружество като социално предприятие е ЕООД, еднолично дружество с ограничена отговорност. Изискването за социално предприятие, което е регистрирано като търговско дружество, е собственик на мажоритарната част от капитала да е нестопанската организация, като по този начин се гарантира запазване на основната цел на предприятието да подпомогне изпълнението на мисията на организацията. Подобно решение може да се обоснове с нуждата от обособяване на стопанската дейност в отделно дружество с отделно управление, ресурси и счетоводна политика. Това е и предпоставка за избягване на потенциални данъчни проблеми, свързани с отчитането и третирането на стопанска дейност, извършвана от юридическо лице с нестопанска цел.

## **2.3. Специализирано предприятие и кооперации на хора с увреждания**

Специализираните предприятия и кооперации на хора с увреждания са самостоятелни юридически лица, които са подробно уредени в съществуващото българско

законодателство. Според чл. 28, ал. 1 от Закона за интеграция на хората с увреждания (ЗИХУ) специализираните предприятия и кооперации на хора с увреждания са тези, които отговарят на следните условия:

1. регистрирани са по Търговския закон или по Закона за кооперациите;
2. произвеждат стоки или извършват услуги;
3. имат относителен дял на лицата с увреждания, както следва:
  - а) за специализирани предприятия и кооперации за незрящи и слабовиждащи лица - не по-малко от 20 на сто от общия брой на персонала;
  - б) за специализирани предприятия и кооперации на лица с увреден слух - не по-малко от 30 на сто от общия брой на персонала;
  - в) за специализирани предприятия и кооперации на лица с други увреждания - не по-малко от 50 на сто от общия брой на персонала;
4. вписани са в регистъра към Агенцията за хората с увреждания.

За да се квалифицира по смисъла на ЗИХУ едно лице като специализирано предприятие или кооперация на хора с увреждания, то трябва да отговаря кумулативно на тези четири категории изисквания. Първото условие, което законът въвежда за СПКХУ, е те да са регистрирани по Търговския закон (ТЗ) или по Закона за кооперациите. С това изискване ЗИХУ определя възможните правно организационни форми за специализираните предприятия и кооперации на хора с увреждания. Тук може да бъде направен изводът, че основните правно-организационни форми се регистрират както следва:

- а) кооперациите на хората с увреждания се регистрират по Закона за кооперациите, защото според българското законодателство това е единствената възможност за регистрация на кооперация.
- б) специализираните предприятия на хората с увреждания се регистрират по Търговския закон.

Според Закона за кооперациите кооперацията е доброволно сдружение на физически лица с променлив капитал и с променлив брой членове, които чрез взаимопомощ и сътрудничество осъществяват търговска дейност. Освен търговската дейност, законът позволява кооперациите да осъществяват социална и културна дейност за задоволяване интересите на техните членове. Кооперациите се регистрират при спазване на условията и реда на Закона за кооперациите.

### **3.. Услуги и дейности на социалните предприятия**

Три са основните сфери на дейност на социалните предприятия в България: това са социалните услуги, услуги по здравеопазване и превенция и образователни услуги и обучения. Освен това много често социалните предприятия придобиват качеството на работодател на хора в уязвимо социално положение, независимо от сферата на дейност. За илюстрация на различните сектори по-надолу ще разгледаме различните проявления на социални предприятия:

- **Доставчици на социални услуги:** Социалната област е най-естественият сектор за развитие на социални предприятия в България. Предоставянето на социални услуги се извършва срещу заплащане и по този начин се акумулират приходи от стопанска дейност. Много често при доставката на социални услуги държавата или местната власт поемат заплащането на услугата. Таксите за социални услуги, финансирани от републиканския бюджет, се заплащат по тарифа, утвърдена от Министерски съвет. По настоящия правен режим на социалните услуги нестопанските организации са равнопоставени доставчици на социални услуги, заедно с търговските дружества, държавата и общините. Съществува изискване за задължителна регистрация на всички частни доставчици на социални услуги в Агенцията за социално подпомагане. В случаите когато се предоставят социални услуги на деца до 18-годишна възраст, има изискване за лиценз от Държавна агенция за закрила на детето.

- **Социални предприятия, предоставящи здравни услуги:** Здравеопазването и грижата за здравето са друг сектор с активно присъствие на социални предприятия. Здравните услуги, които се предоставят от социалните предприятия, са по-елементарни, като мерене на кръвно, мерене на кръвна захар, помощ от медицински сестри, рехабилитационни услуги и др. Много често здравните услуги съпътстват предоставянето на социалните услуги, и в този смисъл е трудно да се прави разделение на доставчиците. Това, което е важно да се знае, са различните законови изисквания за здравните услуги, регламентирани в Закона за лечебните заведения. Той предвижда най-общо три големи групи лечебни заведения според вида на извършваната медицинска дейност. Това са лечебни заведения за извън болнична помощ, лечебни заведения за болнична помощ и други лечебни заведения, където се включват хосписите. Финансирането на лечебните заведения може да става по линия на здравното осигуряване (на база на сключен договор със Здравната каса), директни плащания от пациентите и финансиране по различни донорски програми.
- **Обучения и образователни услуги:** Образователните услуги са една от сферите на обществения живот с най-активно присъствие на социални предприятия. Това е така поради тяхната ориентация към въвеждане на иновации, подкрепа и промоция на концепцията „учене през целия живот” и склонност за споделяне на положителен опит. Нормативната база в България не регламентира никакви специални норми, свързани с обучения извършвани от социални предприятия. За извършване на различни форми на обучение се изисква акредитация и лицензиране с цел да се издава валиден документ за придобита степен на образование и професионална квалификация. Таксите за обучение, които се събират от участниците или се заплащат от външен възложител (държавата или международна организация), се явяват приход от стопанска дейност за социалното предприятие.



---

### III. ФУНКЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ НА ТРАДИЦИОННИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 1. Определение и свойства на организацията

„Организацията е основа на дейността на менажерите, тя е причината, която обуславя съществуването на мениджмънта”. За организацията в зависимост от смисъла, за който се употребява, има следните определения:

- Социален институт с известен статус. В този смисъл се разбират предприятията, органите на властта, неправителствени сдружения и др.;
- Като процес, свързан със съзнателното въздействие на организирани хора върху обект (продукт, услуга);
- Като свойство, атрибут на обекта. Има се предвид, когато става дума за организирани и неорганизиран системи, политически обществени организации, ефективни и неефективни организации и др.

Има много определения за организация, от които се отделят типичните концепции за организацията като рационална система или система, насочена към достигане на определена цел. В това отношение са дадени четири основни определения за организация:

1) В съответствие с теорията на Ч. Бърнард организацията е кооперация от хора, които се отличават от други социални групи със съзнателност, предвиждане и цел на постигане. Основно внимание се обръща на съвместните действия на хората, тяхната кооперация и необходимостта за постигане на целите.

2) Марч и Саймон дават друго определение. Организацията е общество от взаимосвързани човешки същества, които са най-често срещани в обществото и имат централна координационна система. Организацията прилича на сложен биологичен организъм. От гледна точка на мениджмънта, организацията е система от приети и реализирани управленски решения.

3) Блау и Скот дават третото определение за организация. Основна характеристика на организацията е, че за достигане на специфични цели тя трябва да бъде формализирана, да има формална структура.

4) По мнението на А. Етциони организацията е социално обединение (човешки групи) съзнателно конструирани и реконструирани за решаване на специфични цели. Основно внимание се обръща на съзнателното членство в организацията и съзнателните действия на нейните членове.

Обикновено се дават основните значими качества на организацията:

- Наличие на двама или повече хора, които се считат, че са една група;
- Наличие на общи съвместими дейности на тези хора;
- Наличие на определени механизми или системи за координация на тяхната дейност;
- Наличие на обща цел, споделяна и приемана от основното голямо мнозинство.

На основата на гореизложеното може да се даде практическо определение за организацията: Организацията е група от хора, дейността на които съзнателно се координира за постигане на обща цел или цели. Социалната същност на организацията се проявява в реализацията на изпълнение на целите и стремленията на своите служещи. Хората ще се обединяват и работят в организацията само тогава, когато ще получат своите работни заплати, ще могат да общуват, да реализират своите способности и да имат професионално израстване. Организацията има разнообразни цели и когато те са свързани една с друга, е прието да се наричат сложни. Всички сложни организации имат редица общи характеристики:

- Наличие, привличане и използване на ресурсите;
- Зависимост от външната среда;
- Хоризонтално и вертикално разделение на труда;
- Обособени подразделения;

- Необходимост от управление.

В литературата има много подходи за построяване на типологията на организацията. Традиционно те се разделят на три вида:

- Предприятия и фирми (производствени, търговски, обслужващи);
- Учреждения (финансови, културни, научни, управленски, образователни, медицински);
- Обществени организации (религиозни, профсъюзни, на обществени начала).

Вторият подход е деление на организациите на основата на обществените отношения: икономически, социални, културни и управленски (държавни, политически и обществени). Във всеки един от тези типове има известно сходство, което определя близостта на целите и функциите на организациите. По мнението на американския социолог А. Етциони организациите се подразделят на три основни групи:

- Доброволни – членовете на които се обединяват на доброволна основа (политически партии, професионални съюзи, клубове и др.);
- Принудителни – членовете на които по принудителен начин се намират в тях (армия, затвори);
- Практични (утилитарни), които се обединяват за постигане на общи и индивидуални цели (предприятия, финансови фирми).

В зависимост от характера на вътрешните връзки организациите се разделят на формални и неформални. Формалната организация е построена на основата на предварително установени връзки, йерархия на позициите, нормативно регулирано поведение, разпределение на функционалните задължения. Те определят отношението към властта, сферата на отговорност на приетите решения и тяхното изпълнение. Те са регистрирани по установения ред (най-често са юридически лица), те имат официален ръководител. Тези организации са резултат на запланирани действия и усилия. Неформалната организация е спонтанно възникнала система от връзки, които са резултат от междуличностно взаимодействие. Тя съществува вътре във формалната, като най-често

я подкрепя. Много от нейните членове намират такива хора, с които те общуват свободно, намират защита. Като водач на неформалната организация обикновено има признат лидер. Тези организации обикновено възникват стихийно. Формалната и неформалната организации имат твърде общи черти, като: имат групи от хора с общи цели; разработват вътрешни норми, стандарти и правила, които регулират различни аспекти на поведението на хората. Немският философ и социолог Макс Вебер е описал идеалния модел на формалната организация – бюрокрация (от френски *bureau* – канцелария и гръцки *kratos* – власт, господство, сила). Това е организация на публичната власт, която се състои от управляващи лица, заемащи длъжности и постове и образуващи определена йерархия.

Организацията се представя като „инструмент“, рационално средство за постигане на ясно определени цели; като съвкупност от отделни самостоятелни части, способни да се променят и заменят една с друга, не нарушавайки при това цялостната структура на организацията. Създателите на този подход, в това число и Макс Вебер, не придават важна роля на неформалните отношения между членовете на организацията. Моделът „организация – машина“ е създаден и разработен от френския инженер и изследовател, идеолог на класическата (административна) школа на управление Анри Файол. Тя има важна роля в развитието на съвременната социология на организацията и теорията на мениджмънта. В тази концепция организацията се разглежда като безличен механизъм, в който преобладават формално рационалните отношения между работниците и йерархичната структура на управление. При това, задачата на администрацията се състои в това да осъществява контрол, координация и планиране на работата на различните звена на организацията.

Операциите, които имат място в управлението на едно предприятие са шест отделни групи: 1) техническа – това са производството, заготовките, преработката; 2) търговска – това са покупката на суровини, продажбата; 3) финансова – това са търсенето на капитали и тяхното управление; 4) охранителна – това е охраната на имуществото и хората; 5) отчетна – това е инвентаризацията, балансът, издръжката, статистика; 6) административна – операциите по предвиждане, разпределение, организиране, съгласуване, контролиране.

Управлението означава планиране, организация, разпореждане, координация и контрол:

- предвиждане – изучаване на бъдещето и съставяне на програма с действия;
- организиране – изграждане на материалния и социален механизъм на предприятието;
- разпореждане – привеждане в действие на хората, на персонала;
- координация – свързване и обединяване на усилията и действията на хората;
- контролиране – наблюдаване, така че всичко да протича съобразно установените правила и разпореждания.

Принципите на управление са:

- Разделение на труда. Довежда до ясна специализация на функциите и разделението на властта в предприятието. Изпълнение на голям обем работа и по-добро качество.
- Пълномощия и отговорност. Пълномощията дават право да се дават нареждания, а отговорността е нейната противоположност. Където се дават пълномощия, там има и отговорност.
- Дисциплина. Тя предполага изпълнение на постигнатите договорености между фирмата и работниците. Тя предполага и справедливо прилагане на санкции при нейното нарушаване.
- Единоначалие. Работникът трябва да получава нареждания само от един непосредствен негов началник.
- Спазване на единството на ръководство, т.е. един ръководител, както и общ план за действията, които предстоят да бъдат осъществени в името на обща за всички цел.

- Подчиненост на личните интереси пред общите. Интересите на един работник или група работници не трябва да са преобладаващи над тези на фирмата.
- Възнаграждение на персонала. За да се осигури изпълнение и поддръжка от работниците, те трябва да получават справедливо заплащане за своята работа.
- Централизация. Степента на централизация зависи от конкретните условия. Това поражда каква да е пропорцията между централизация и децентрализация. Това дава добри резултати при реализиране на изпълнението на плана на фирмата.
- Яснота в йерархията – ясен път, по който преминават съобщенията „от горе-надолу” и „отдолу-нагоре”.
- Ред. Място за всеки и всеки на своето място.
- Справедливост. Това означава доброжелателност с правосъдие.
- Устойчивост. Ръководителите на средно ниво да бъдат задържани на една и съща длъжност за по-продължително време.
- Инициатива. Разработване на план и осигуряване на неговата успешна реализация.
- Корпоративен дух. Той се създава като резултат от взаимното разбирателство на персонала.

## **2. Организационно-правни форми**

Според Търговския закон на Република България са предвидени различни организационно-правни форми на организацията, които се наричат търговски фирми. Първото важно решение, което трябва да се вземе при разкриване на новосъздаваща се фирма, трябва да бъде съобразено с този закон, като се отчетат бъдещите намерения на



тези, които ще управляват фирмата. За да бъде взето най-правилното решение, тези форми трябва да се познават и да се отчитат техните предимства и недостатъци. Необходимо е да се отчитат финансовите възможности на хората, които се заемат с тази дейност, възможностите им за набиране на капитал, управленските им знания и опит, личните им интереси, различните данъчни задължения и много други фактори. Основните форми на търговските фирми според Търговския закон на Република България са: а) еднолична, б) колективна.

## **2.1. Еднолични форми на търговските фирми**

Това е най-често използваната организационна форма на малкия бизнес. Двете основни форми, които се използват в нашата страна, са: едноличен търговец и предприемач нетърговец.

- Едноличен търговец:

Според Търговския закон като едноличен търговец може да се регистрира всяко дееспособно физическо лице с местожителство в страната. Най-важните необходими основни белези на едноличния търговец са:

- Да е физическо лице, т.е. да има правоспособност. Физическото лице е субект на гражданското право и може да придобива само граждански права и задължения. С признаването му обаче за търговец, на лицето се признава правото да бъде страна и по търговскоправни отношения, и то без да възниква нов правен субект. С други думи едноличният търговец става носител едновременно на граждански и на търговски права и задължения. Като търговец той ще носи отговорност по всички свои задължения (търговски и от частния си живот) с цялото си имущество – не само което притежава в търговското си предприятие, но и с останалото си лично имущество.
- Да има местожителство в страната. Лицето трябва да живее постоянно или предимно в дадено населено място в България и да е вписано в неговите

---

граждански регистри. Това лице може да е и чужд гражданин, стига законно да се е установил да живее в нашата страна.

- Да бъде дееспособен. За да бъде дееспособно, лицето трябва да е пълнолетно, т.е. да е навършило 18 години.

Не може да бъде едноличен търговец лице, което: е в производство за обявяване в несъстоятелност; е невъзстановен в правата си несъстоятелен; е осъдено за банкрут.

Правата на едноличния търговец върху неговата фирма са абсолютни и тя не може да се използва от никой друг. Основни предимства на фирмата на едноличния търговец:

- Лесно се стартира в бизнеса, а при нужда лесно се прекратява;
- Управлява сам фирмата. Той работи за себе си и дори да прави грешки, това са си негови грешки и за тях не дължи обяснение на никого;
- Той разполага с целия си доход. Не се налага да го дели с никого и може да разполага с него по своя воля;
- Едноличният търговец използва данъчни облекчения. Облага се не с данък върху печалбата, а с данък върху общия доход. При това за него се предлагат редица облекчения и той не се облага с други данъци;
- Едноличният търговец не носи отговорност и задължения пред евентуални съдружници;
- Има облекчени изисквания за водене на счетоводство – едностранно записване, облекчен годишен счетоводен отчет и др.

Основни недостатъци на фирмата на едноличния търговец:

- Неограничена отговорност. Едноличният търговец носи всички отговорности и задължения на предприятието си. При това тази отговорност не е ограничена само до имуществото и средствата, вложени в бизнеса, а се разпростира и върху личното му имущество като жилище, лека кола, други движими и недвижими имущества и т.н.;

- Ограничени финансови ресурси. Често те са недостатъчни за позначителни бизнес начинания;
- Трудности в управлението. С течение на времето за развитие на неговия бизнес едноличният търговец осъзнава, че му липсват управленски знания и опит, за да извършва ефективно дейността си. Започва да изпитва сериозни затруднения при водене на счетоводството си, оформянето на договори и други различни документи. Налага се да наеме финансови и други специалисти, които да му извършват квалифицирана работа, която обикновено скъпо се заплаща;
- Собственикът на едноличната фирма сам си плаща социалната осигуровка, различните застраховки, годишен отпуск и отпуск по болест и т.н. Такива трябва да плаща и на сътрудниците си, които работят при него;
- Ограничени възможности за интензивно развитие на фирмата. Нарастването на бизнеса е ограничено от малките финансови възможности на собственика. Това често прави предприятието на едноличния търговец недостатъчно конкурентоспособно спрямо други големи фирми и сдружения.
- Всички данъци се изплащат от дохода на собственика.
- Голям недостиг на реално физическо време. Едноличният търговец обикновено е напълно погълнат от бизнеса си и няма време за решаване на важни фирмени и други обществени въпроси, семейни задължения и др.

## **2.2. Търговски дружества**

Търговското дружество е вид търговец. Търговският закон го определя като обединяване на две или повече лица за извършване на търговски сделки с общи средства. Търговските дружества са юридически лица. Учредители на дружеството могат да бъдат български или чуждестранни физически или юридически лица. Единственото изискване

към тях е да са дееспособни, т.е. да са навършили пълнолетие и да не са под пълна или ограничена забрана. Броят на лицата, които могат да образуват дружеството, не е ограничен с горна граница. Поставя се обаче долна граница за броя им – да са най-малко две лица. В предвидени от закона случаи може да се учреди дружество и от едно лице. Участник в търговското дружество може да бъде и държавата, при това не само българската, а и чужди държави.

Основните видове търговски дружества по Търговския закон са:

- събирателното дружество (СД);
- командитното дружество (КД);
- дружеството с ограничена отговорност (ООД);
- акционерното дружество (АД);
- командитното дружество с акции (КДА).

При отделните видове търговски дружества има и някои особени изисквания. Така например, акционерно дружество се учредява от минимум две лица, които откриват подписка, но на самото учредително събрание трябва да присъстват най-малко пет души, записали акции. Когато учредяването става без подписка, достатъчни са само две лица. Учредителите на търговското дружество сключват помежду си договор, наречен дружествен или учредителен. Ролята на такъв договор при акционерните дружества играе уставът. Учредителният договор (уставът) регламентира организацията на търговското дружество и правоотношенията в него. Законодателството изисква минимално необходимо съдържание, а извън него могат да се добавят и различни уговорки в рамките на договорната свобода. Възникването на дружеството не съвпада с момента на сключването на учредителния договор. Към това трябва да се прибави и регистрирането в Агенция по вписванията, при което трябва да се впишат всички изисквани от закона обстоятелства за дружеството.

Регистрирането е достатъчно за възникването на събирателното и командитното дружество, но акционерните командитни дружества с акции и дружеството с ограничена

отговорност възникват едва след обнародването им в Държавен вестник. От това възниква дружество, което е юридически субект. То е нов правен субект, различен от участниците в него. От този момент нататък дружеството може да придобива права и задължения от свое име, да носи отговорност със своето имущество, което е различно от имуществото на съдружниците или акционерите, да бъде ищец или ответник. Дружествата формират своето имущество от вноските (апอร์ตите) на съдружниците или акционерите. Затова участниците във всички търговски дружества са задължени да правят вноски. Видът и размерът на вноските зависят от волята на учредителите. Вноските са два основни вида: парични вноски и непарични вноски. Непаричните вноски, които се внасят от съдружниците или акционерите, могат да се обобщят така: вещи (вещни права): право на собственост върху вещи и имоти или ограничени права върху вещи; права върху нематериални блага: търговска марка, патент, лиценз, ноу хау, промишлен образец и други; прехвърляне на вземания; ценни книжа – акции, облигации и т.н.

Има и други признаци, по които могат да се класифицират търговските дружества:

- според основанията за възникването им дружествата са: договорни – възникват по силата на договор, сключен между участниците: събирателно дружество – СД, командитно дружество – КД, дружество с ограничена отговорност – ООД; уставни – възникват по силата на устав, сключен между участниците: акционерно дружество – АД, и командитно дружество с акции – КДА.
- според отговорността на съдружниците търговските дружества са: Съдружниците от СД и неограничено отговорните лица от КД и КДА са неограничено отговорни с личното си имущество по отношение на кредиторите. С ограничена отговорност – съдружниците не носят отговорност с личното си имущество спрямо кредиторите на дружеството. Тяхната отговорност е само по отношение на дружеството и е в размер на вноските им. По отношение на кредиторите на дружеството отговаря самото дружество със собственото си имущество. Такава е отговорността на акционерите в АД, на съдружниците в ООД, както и на ограничено отговорните съдружници в КД и КДА. в

- според стопанската им организация търговските дружества са: Персонални дружества – такива са СД и КД (но в частта за неограничено отговорните съдружници). Характерно за персоналните търговски дружества е, че предполагат лично участие на съдружниците при осъществяване на търговската дейност; че дяловете на съдружниците са непрехвърляеми; че при напускане на съдружник дружеството се прекратява; че отговорността на съдружниците е лична и неограничена. Капиталови дружества - Тези дружества изискват концентрация на големи парични суми, без оглед личните качества на лицата, които ги дават. Затова на преден план излиза не личното участие, а участието с капитал. Характерно за капиталовите дружества е, че съдружниците не участват лично в търговската дейност, а само с капитал; че дяловете на участниците са прехвърляеми; че при напускане на участник дружеството не се прекратява; че отговорността на съдружниците (акционерите) е ограничена. Капиталовите дружества са: АД, КДА и ООД.

### **2.3. Кооперация**

Кооперацията е доброволно сдружение на физически лица с променлив капитал и с променлив брой членове, които чрез взаимопомощ и сътрудничество осъществяват търговска дейност. Тя може да осъществява социална и културна дейност за задоволяване интересите на своите членове. Кооперацията е юридическо лице. Въпросът за образуване, регистриране и функциониране на кооперациите е правно нормиран в Закон за кооперациите, приет от Народното събрание.

Кооперация могат да учредят най-малко 7 дееспособни физически лица, които вземат решение на учредително събрание. Учредителното събрание приема устав и избира председател на кооперацията, управителен съвет и контролен съвет. Кооперацията е открита за членуване на физически лица, които са навършили 16 години, не са поставени под пълно запрещение и са съгласни с устава ѝ. Едно лице може да членува в повече от една кооперация. Уставът урежда взаимоотношенията между кооператорите и правилата



---

за функциониране на кооперацията. От деня на регистрирането ѝ тя става юридическо лице със свой предмет на дейност, права и задължения. Кооперация, която не започне дейност в срок една година от вписването ѝ, се прекратява или се заличава. В кооперацията могат да бъдат приемани нови членове. Изискванията към тях са да са съгласни с устава и да са навършили 16 години. При това всички кооператори имат равни права и задължения. Задълженията им са да спазват устава и решенията на органите на кооперацията.

Имуществото на кооперациите се състои от право на собственост и други вещни права върху дълготрайни и краткотрайни активи, права върху търговски марки, промишлени образци, лицензи, ценни книги, дялово участие в дружества и други права и задължения.

Средствата на кооперациите се формират от:

- встъпителни вноски на членовете,
- дяловите им вноски,
- допълнителните им вноски,
- доходите от дейността на кооперацията,
- други постъпления.

Кооперациите отговарят за задълженията си със своето имущество, а членовете им са ограничено отговорни за тях само до размера на дяловите си вноски. Кооперациите имат някои допълнителни данъчни облекчения. Така например, те плащат на държавата данък върху оборота, мита, такси и акцизи, но са освободени от данъци и такси във връзка с тяхното образуване, преустройство, прекратяване и ликвидация. Кооператорите са освободени от данъци и такси за вноските си и за свързаните с тях прехвърляния и права. Те се освобождават и от данък върху дивидента им, когато с него се увеличава дяловата им вноска. Някои кооперации допълнително се освобождават и от други данъци.

Висш ръководен орган на кооперацията е общото събрание. То е законно и може да взема решения, ако присъстват повече от половината членове, а за изменение или

допълнение на устава, за преустройство и за ликвидация на кооперацията – ако присъстват повече от две трети от членовете. Независимо от размера на дяловите вноски всеки член има право на един глас. В устава на кооперацията може да се предвиди един член на кооперацията да представлява до трима членове на кооперацията в общото събрание въз основа на писмено пълномощно.

Основните предимства на кооперациите се свързват с това, че:

- сами могат да вземат решения за развитието си, а също така да излизат без посредничество на пазара;
- позволяват на дребните собственици съвместно да извършват дейности, които не са по силите отделно на всеки един от тях;
- финансовата отговорност на кооператорите е ограничена;
- използват управленските знания и опит на мениджърите на кооперацията, които обикновено не достигат на дребните собственици;
- имат по-големи финансови възможности (включително и за получаване на кредити);
- реализират икономии, свързани с мащаба на дейността им;
- ползват се от някои данъчни облекчения.

Недостатъците на кооперациите най-често се търсят в трудностите по организирането и установяването им. Всяка кооперация може да създава кооперативни предприятия или да образува с други кооперации междукооперативни предприятия за извършване на стопанска дейност. Решението за образуване на кооперативни предприятия или за участие в междукооперативно предприятие се взема от общото събрание, което определя капитала или дела в капитала и упълномощава управителния съвет да извърши или да участва в създаването на предприятието.

Кооперативното предприятие е еднолично дружество с ограничена отговорност или еднолично акционерно дружество. Междукооперативното предприятие може да бъде

дружество с ограничена отговорност или акционерно дружество. То се учредява от 2 или повече кооперации. Фактическият състав на учредяването изисква приемане на решение на ОС на всяка една от кооперациите учредителки. В тези решения трябва да се определи капиталът, който всяка една от кооперациите ще запише. В това решение се овластява УС на съответната кооперация да извърши необходимите действия по учредяване на междукооперативното предприятие. Междукооперативното предприятие ползва финансови облекчения като кооперация.

#### **IV. РАЗЛИКИ МЕЖДУ СОЦИАЛНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО И ТРАДИЦИОННИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Важно е да се знае, че социалното предприятие не е проект, а бизнес, т.е. стопанска дейност, която има двойствен характер:

- ***Предприемачество с изразен социален ефект***

Дейностите на социалното предприятие обикновено са в сфери, не особено привлекателни за бизнеса, поради очакваните ниски печалби и по-бавната възвръщаемост на вложените инвестиции. В бизнеса основната цел е печалбата, социалният ефект остава повече или по-малко в периферията. Обратно е положението в едно социално предприятие, където социалният ефект от дейността играе основна роля. Той може да се проявява под различни форми, например: ***Социалното предприятие е бизнес с водещи социални цели, чийто излишък е реинвестиран обратно в бизнеса или в общността, отколкото да е воден от нуждата да максимизира печалбата за собствениците на капитала или акционерите.***

- **Социалното предприятие се характеризира с:**
  - Колективно управление;
  - Печалбата не се преразпределя, а се инвестира в социални дейности;
  - Комбинират пазарни и обществени ресурси;
  - Основна цел – максимизиране на социалните ползи за общността.

- **Традиционният бизнес се характеризира с:**
  - Ограничен брой собственици;
  - Печалбата се преразпределя между собствениците/акционерите;
  - Използват само частни ресурси;
  - Основна цел – максимизиране на печалбата;
  - Влагане на генерираните приходи за подпомагане на целевите групи;
  - Участие на част от целевите групи в стопанската дейност (създаване на заетост);
  - Предоставяне на услуги, непривлекателни за бизнеса, на хора в неравностойно положение;
  - Създаване на възможности за професионална и социална интеграция;
  - Създаване на социална добавена стойност;
  - Спестяване на социални разходи.

С други думи основната цел на социалното предприятие не е генериране на печалба на всяка цена, а постигане на равновесие между генерирането на приходи и постигането на изразен социален ефект. Важно е също да се разбере, че финансирането на социалното предприятие е смесено: то може да използва пазарни ресурси - приходи от собствена стопанска дейност, или договори за услуги (например делегирани дейности в сферата на социалните услуги, здравеопазването и образованието от държавата или местната власт), както и непазарни ресурси – безвъзмездно финансиране (грантове) и дарения.

<b>СЪПОСТАВКА МЕЖДУ СОЦИАЛНИТЕ И ТЪРГОВСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>		
<b>ХАРАКТЕРИСТИКА</b>	Социално предприятие	Търговско предприятие
<b>ЦЕЛ</b>	Основна цел – максимизиране на социалните ползи за	Основна цел – максимизиране на печалбата

	общността	
<b>УПРАВЛЕНИЕ</b>	Колективно управление	Ограничен брой собственици
<b>РЕСУРСИ</b>	Комбинират пазарни и обществени ресурси	Използват само частни ресурси
<b>ПЕЧАЛБА</b> <b>(приходи – разходи)</b>	Печалбата не се преразпределят, а се инвестира в социални дейности	Печалбата се преразпределя между собственици/акционери

Различното при бизнес плана на социалното предприятие в сравнение с този на традиционния бизнес е:

<b>Социално предприятие</b>	<b>Традиционно предприятие</b>
Социална и финансова насоченост	Само финансова насоченост
Финансови цели, насочени към социално влияние	По-високи приходи и финансова възвръщаемост
Решенията се вземат с цел постигане на повече приходи	Решенията се вземат с цел по-голямо социално въздействие
Ползите са основно за собствениците	Множество заинтересовани страни

До голяма степен социалното предприемачество наподобява традиционното, бизнес предприемачество. Така например и социалното, и комерсиалното предприемачество имат сходни подходи при бизнес планирането, оформянето на бюджета, организирането на дейността, маркетинга, промоцията, логистиката и доставките, както и мониторинг и контрол върху процесите. Социалните предприятия също като традиционните трябва да имат определен правен статут, организационна структура и източници на финансиране. От друга страна, търговските предприятия също

могат да реализират позитивни социални ефекти от своята дейност като например да създават работни места и да предоставят социални облаги и услуги за своите служители, клиенти и обществото като цяло. Ето защо разликата между социално и комерсиално предприятие не е ясно изразена, като техните функции, структура, цели и резултати могат да са подобни и дори до голяма степен да се препокриват. При все това има някои характеристики, които отличават социалното от бизнес предприемачеството и те са:

Социалното предприемачество се отнася до инициативи и проекти, чиято целева група е част от населението, която често е в неравностойно положение по определени критерии (икономически, културни, възрастови, здравословни, расови, религиозни, и др.). Социалната инициатива цели намаляване на разликите между тези, които имат достъп до определени услуги и продукти и тези, които нямат. Ако традиционното предприемачество се инициира при наличие на пазарна възможност, то социалното предприемачество много често отговаря на пазарен провал (например: неспособността на фирмите да обслужват гражданите с нисък доход и да им предоставят услуги, които са необходими за тяхното пълноценно съществуване и развитие ). Главният резултат, към който комерсиалното предприемачество се цели с финансовият (изразен в приход или печалба от дейността на фирмата). Главният резултат, към който социалното предприемачество фокусира усилията от дейността си е социалният ефект (положителна социална промяна) в следствие от своята дейност. Това не означава, че социалното предприятие не се стреми към финансов положителен резултат, но печалбата в този случай не е крайна цел на съществуването му, а само средство за постигане на финансова жизнеспособност, която му осигурява възможност да посрещне разходите по дейността си, да привлече с конкурентно възнаграждение квалифициран персонал и да предостави високо качество на продуктите и услугите за потребителите си. В много от случаите социалните предприятия предоставят продукти и услугите си безплатно, с цел достигане до максимално много хора от целевата група, за която работят. Тогава те търсят алтернативни източници за финансиране като участия в проекти, грантове, привличане на спонсори и други. Дори ако продуктите и услугите им са платени, средствата от тях се реинвестират в дейността на кампанията, за да могат да обслужват повече хора в неравностойно положение в бъдеще. Бизнес



моделите на социалните предприятия са разнообразни. Могат да бъдат като дружества със стопанска, така и организации с нестопанска цел. Те зависят от видът на услугата или продукта, от средата, в която предприятието функционира (икономическа, социална, правна, правна, демографска и технологична), целевата група потребители, веригата от доставчици и т.н. Интересното при социалното предприемачество е, че целевата група може да бъде както крайните потребители така и служителите на фирмата или обществото като цяло. Така например стремежът на някои фирми е те да предоставят продукт и услуги на нуждаещите се, докато другите социални компании акцентират върху наемането на служители от целевата група, на които да осигурят достойно съществуване и социално включване. В някои случаи фирмите се стремят към постигане на общоползното благо като опазване на околната среда, намаляване на вреди влияния и прочие.

И традиционното и социалното предприемачество изискват определен набор от качества, квалификации и опит на управленския персонал. Това включва компетенции и умения свързани с бизнес планиране, счетоводство, маркетинг, технически и управленски умения, бизнес комуникация, правни познания и т.н. В допълнение към гореизброените бизнес умения социалният предприемач трябва да може да дефинира проблема, който се опитва да реши като събере подходяща информация за целевата група и факторите, които обуславят наличието на проблем. Въз основа на тази информация, той/тя трябва да успее да генерира решение на съответния социален проблем като се отчетат всички особености на средата, потребителите, ресурсната обеспеченост и времевите фактори. Това решение трябва да бъде тествано и периодично проследявано (посредством мониторинг и контрол) до колко адекватно и ефективно е то. В този смисъл, социалното предприемачество изисква умения и компетенции както от областта на бизнеса, така и от областта социалното обслужване и демографията. Освен всичко това социалният предприемач работи за доброто на другите, а не само за собствения си просперитет. В този смисъл, той трябва да притежава високо чувство на дълг към обществото, социална ангажираност, хуманност и съпричастност към нуждите и проблемите на целевата група от потребителите.

Социалното предприемачество е процес, чрез който се генерират и внедряват ефективни, иновативни и устойчиви решения за проблеми свързани с обществото или околната среда. Това става посредством социални инициативи, които могат да бъдат разнообразни като вид и форма. Социалното предприемачество се различава от традиционното/ бизнес предприемачеството по това, че то е насочено към постигането на значими социални ползи, а не към реализиране на печалба. Финансовата жизнеспособност е средство, а не цел за социалното предприятие. Социалната фирма обслужва група от населението в неравностойно положение, хора, които имат нужда от нейните продукти или услуги, но често са неспособни да ги получат по традиционен начин. Ключов фактор за успеха на това предприятие е неговата достъпност и предоставяне на възможности на целевата група да бъдат равностойни потребители на пазара за социални стоки и услуги.

Уменията и компетенциите, които са необходими на социалният предприемач включват управленски, маркетингови, финансово-счетоводни, правни, социални, креативно мислене и иновативен подход, както и наличие на специфични качества като хуманност и алтруизъм. Социалният предприемач е индивид, който има високо чувство за социален дълг, състрадателност и загриженост към по-слабите и уязвимите и се стреми искрено към постигане на положителна промяна в обществото.



### УЧЕБНА ЗАДАЧА

*Дайте съпоставка, според вашето виждане, между социално предприятие и търговско предприятие:*

Социално предприятие	Търговско предприятие
1.	1.
2.	2.

3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.



### УЧЕБНА ЗАДАЧА

*Формулирайте кратка идея за бъдеща стопанска дейност на социално предприятие:*

- Имате ли вече идея за бъдещата стопанска дейност на социалното предприятие?

.....

.....

.....

- Виждате ли някакви потенциални пазарни възможности във вашата общност?

.....

.....

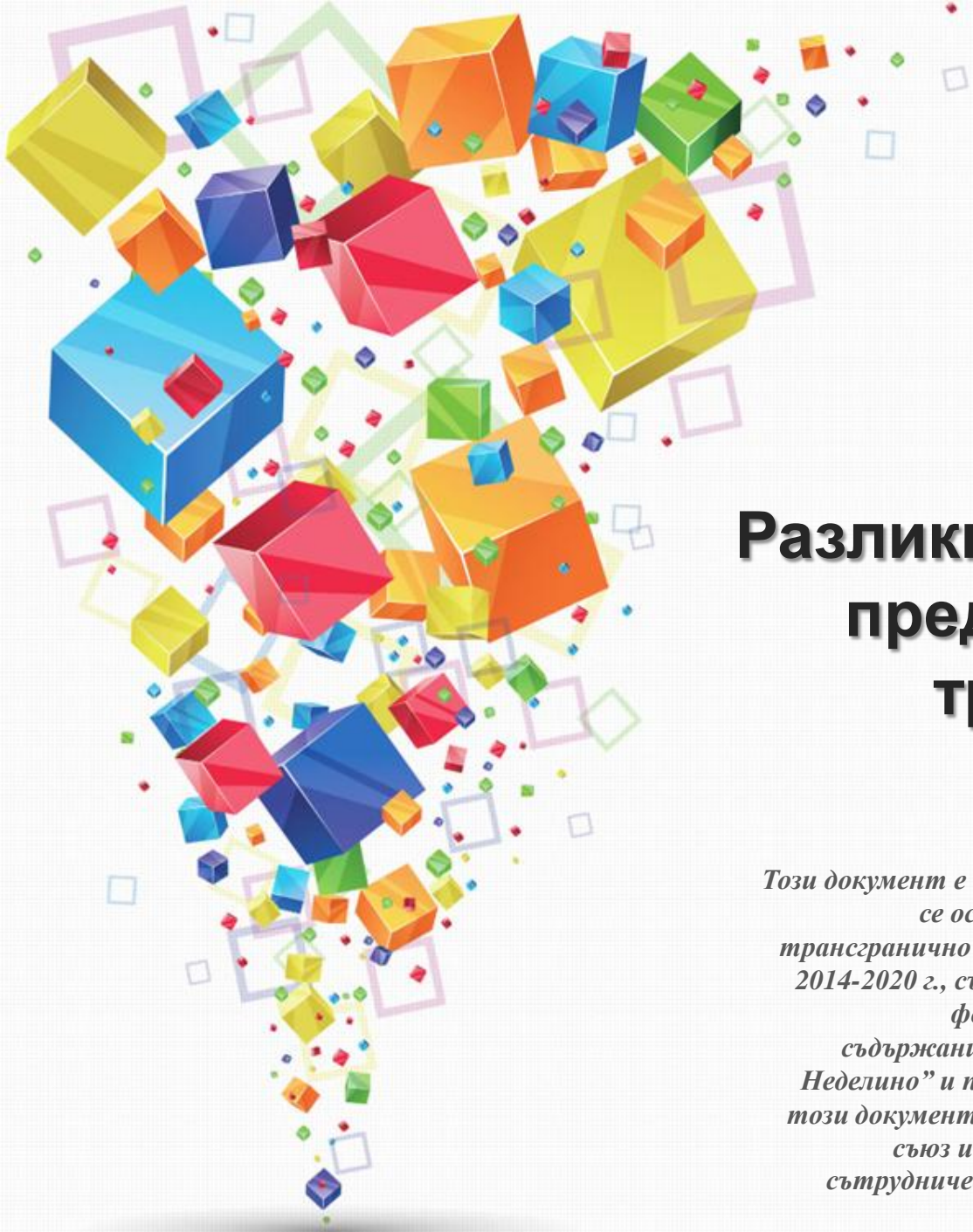
.....

- 
- Как виждате финансовата устойчивост на идеята си?

.....

.....

.....



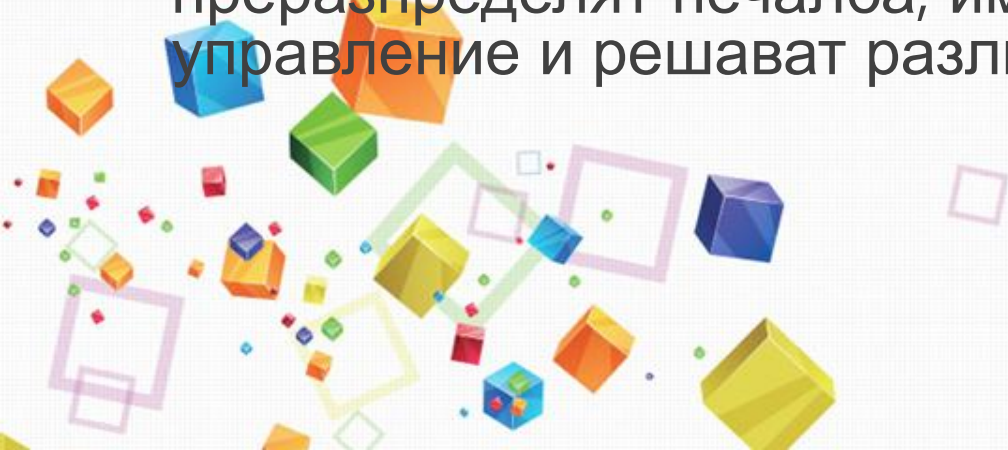
# Разлики между социалното предприемачество и традиционните предприятия

*Този документ е създаден в рамките на проект Growing Social, който се осъществява с финансовата подкрепа на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Гърция – България 2014-2020 г., съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на публикацията се носи от МИГ „Златоград – Неделино” и при никакви обстоятелства не може да се счита, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган на Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Гърция – България 2014-2020 г.*



# СЪЩНОСТ И ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ

- Социалното предприятие е популярен термин в цяла Европа, който характеризира широк набор от структури и организации, които развиват стопанска дейност с цел постигане на социален ефект. В днешно време динамиката на развитие на пазара и на обществено-икономическите отношения налага създаването на хибридни форми, които да запълват нишите на пазара и да се намесват там, където държавата не може да изпълни своите ангажменти. Основното, което отличава социалните предприятия от традиционните пазарни субекти, е, че те не преразпределят печалба, имат колективно управление и решават различни социални проблеми.





# Някои от областите, в които социалното предприемачество работи са:

- Помощ на хора в неравностойно положение (социално, физическо, икономическо и др.);
- Помощ за хора с физически или умствени увреждания;
- Подкрепа и развитие на деца и младежи;
- Опазване на околната среда;
- Подкрепа за социално приобщаване на хора от маргинализираните групи, групи в риск или изолирани от обществото групи (етнически малцинства, имигранти и др.);
- Подкрепа за хора в уязвимо положение на трудовия пазар (хора с ниски шансове за заетост, дългосрочно безработни и пр.);
- Помощ за обучение, тренинг, квалификация и преквалификация на младежи, възрастни, дългосрочно безработни и други групи в риск от отпадане от трудовия пазар;



- Работа в посока местно и регионално развитие и благоденствие;
- Подкрепа на разнообразни социални каузи;
- Намаляване на бедността;
- Подкрепа за развитие в областите на култура и спорта;
- Предоставяне на социални услуги;
- Поощряване на здравословен начин на живот, здраве и профилактика; и много други.







# ФУНКЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ НА СОЦИАЛНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО

- Най–популярен модел на социално предприятие е модел за създаване на заетост и развитие на работната сила. При този модел икономическата логика на бизнес начинанието се основава на възможността да се създадат работни места за хора в неравностойно положение.
- Друг модел на социално предприятие е предприемаческият модел, където социалното предприятие се явява посредник между хората в неравностойно положение и пазара.

# Правно-организационна форма за социалното предприятие

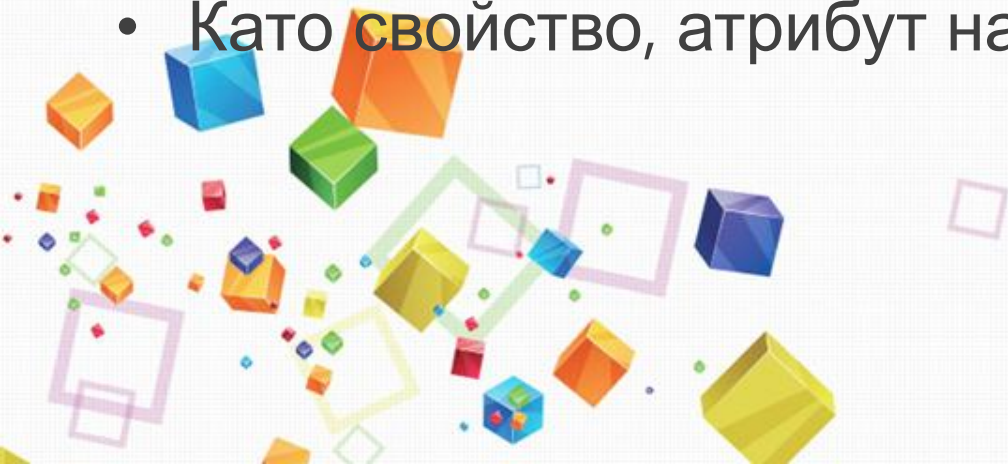
- Социалните предприятия в България не се регистрират като отделно юридическо лице, тъй като в законовата уредба липсват изрично изброени форми, които могат да бъдат социално предприятие. Изборът на правно-организационна форма зависи от характера на стопанската дейност, която ще извършва Вашето социално предприятие.





# ФУНКЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ НА ТРАДИЦИОННИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

- „Организацията е основа на дейността на менажерите, тя е причината, която обуславя съществуването на мениджмънта“. За организацията в зависимост от смисъла, за който се употребява, има следните определения:
- Социален институт с известен статус;
- Като процес, свързан със съзнателното въздействие на организирани хора върху обект ;
- Като свойство, атрибут на обекта.



# Организационно-правни форми

- Според Търговския закон на Република България са предвидени различни организационно-правни форми на организацията, които се наричат търговски фирми.
- Основните форми на търговските фирми според Търговския закон на Република България са: а) еднолична, б) колективна.





# Еднолични форми на търговските фирми

- Това е най-често използваната организационна форма на малкия бизнес. Двете основни форми, които се използват в нашата страна, са: едноличен търговец и предприемач нетърговец.
- Едноличен търговец:
- Според Търговския закон като едноличен търговец може да се регистрира всяко дееспособно физическо лице с местожителство в страната.



# Търговски дружества

- Търговското дружество е вид търговец. Търговският закон го определя като обединяване на две или повече лица за извършване на търговски сделки с общи средства. Търговските дружества са юридически лица. Учредители на дружеството могат да бъдат български или чуждестранни физически или юридически лица.



# Основните видове търговски дружества по Търговския закон са:

- събирателното дружество (СД);
- командитното дружество (КД);
- дружеството с ограничена отговорност (ООД);
- акционерното дружество (АД);
- командитното дружество с акции (КДА).





# Кооперация

- Кооперацията е доброволно сдружение на физически лица с променлив капитал и с променлив брой членове, които чрез взаимопомощ и сътрудничество осъществяват търговска дейност. Тя може да осъществява социална и културна дейност за задоволяване интересите на своите членове. Кооперацията е юридическо лице.



# РАЗЛИКИ МЕЖДУ СОЦИАЛНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО И ТРАДИЦИОННИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

<b>СЪПОСТАВКА МЕЖДУ СОЦИАЛНИТЕ И ТЪРГОВСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>		
<b>ХАРАКТЕРИСТИКА</b>	<b>Социално предприятие</b>	<b>Търговско предприятие</b>
<b>ЦЕЛ</b>	<b>Основна цел – максимизиране на социалните ползи за общността</b>	<b>Основна цел – максимизиране на печалбата</b>
<b>УПРАВЛЕНИЕ</b>	<b>Колективно управление</b>	<b>Ограничен брой собственици</b>
<b>РЕСУРСИ</b>	<b>Комбинират пазарни и обществени ресурси</b>	<b>Използват само частни ресурси</b>
<b>ПЕЧАЛБА</b> (приходи – разходи)	<b>Печалбата не се преразпределят, а се инвестира в социални дейности</b>	<b>Печалбата се преразпределя между собственици/акционери</b>



# Различното при бизнес плана на социалното предприятие в сравнение с този на традиционния бизнес е:

<b>Социално предприятие</b>	<b>Традиционно предприятие</b>
<b>Социална и финансова насоченост</b>	<b>Само финансова насоченост</b>
<b>Финансови цели, насочени към социално влияние</b>	<b>По-високи приходи и финансова възвръщаемост</b>
<b>Решенията се вземат с цел постигане на повече приходи</b>	<b>Решенията се вземат с цел по-голямо социално въздействие</b>
<b>Ползите са основно за собствениците</b>	<b>Множество заинтересовани страни</b>





# БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО!



Европейски експерти за развитие

Тел.: 0878 59 00 16

E-mail: [office@kavangard.eu](mailto:office@kavangard.eu)

