

# ПРЕДПРИЄМАЧЕСТВО

УЧЕБНИ МАТЕРІАЛИ

февруари, 2018 г.



*Настоящите учебни материали са изготвени в изпълнение на проект 16.4.2.013 „Повишени информираност и ресурси за развитие на заетостта“, с акроним HIRED, eMS код: ROBG-179, съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие и от националните бюджети на Р.Румъния и Р.България в рамките на Програма ИНТЕРРЕГ V-A Румъния-България 2014-2020 г.*

*Съдържанието на този материал не представлява непременно официалната позиция на Европейския съюз*

## СЪДЪРЖАНИЕ

	<i>стр.</i>
<b>ВЪВЕДЕНИЕ</b>	<b>4</b>
<b>ТЕМА 1. ИНИЦИАТИВНОСТ И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО</b>	<b>6</b>
1. Инициативност и предприемачески умения	6
2. Предприемачество	21
3. Характеристика и предимства на малкия бизнес	27
4. Икономически и социални задачи, решавани чрез малкия бизнес	32
5. Предизвикателства, свързани с основаването на собствен бизнес	33
<b>ТЕМА 2. КАК ДА СТАРТИРАМЕ СОБСТВЕН БИЗНЕС</b>	<b>37</b>
1. Фирмена регистрация	37
2. Лицензионни, разрешителни и регистрационни режими	46
3. Документация и отчетност	47
4. Договори	50
5. Трудово законодателство	52
<b>ТЕМА 3. БИЗНЕС ПЛАН</b>	<b>56</b>
1. Основни принципи	56
2. Фирмени цели	59
3. Управленски екип	60
4. Продукти/услуги	61
5. Ситуация на пазара и конкуренция	62
6. Планиране и финансиране	66
7. Рискови фактори	68
8. Приложения към бизнес плана	70
<b>ТЕМА 4. ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА СРЕДА</b>	<b>73</b>
1. Същност и компоненти на бизнес средата	73
2. Етично бизнес поведение	82
3. Социална отговорност и предприемаческа култура	83
4. Предприемачеството в Интернет среда	86
5. Често допускани грешки	94
<b>Източници</b>	

## ВЪВЕДЕНИЕ

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

Дребният бизнес е основата на всяко едно пазарно стопанство. Относителният дял на малките и средните предприятия в общия брой на фирмите в развитите страни се движи от около 70 на сто във Великобритания до над 95 на сто в САЩ, Япония, Германия и Франция. Те създават около 2/3 от новите работни места, а делът им в обществения продукт е в рамките на 40-60 на сто. Във всички страни малката фирма е носител на технически прогрес и иновативно предприемачество. Важната роля на дребния бизнес в стопанския живот се потвърждава от наложилото се мнение, че състоянието на дребните фирми в една страна е своеобразен индикатор за общото състояние на икономиката.

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

Сред основните пречки пред реализирането на предприемаческите начинания са достъпът до финансиране и отрицателната нагласа към риска на традиционните финансови институции. Друга характеристика и значимо предизвикателство пред развитието на предприемачеството в България е, че почти половината от новите предприятия са в сферата на търговията на едро и дребно, която от своя страна е силно зависима от икономическите промени. Значително по-малък е делът на новите предприятия, ориентирани към сектори с висока добавена стойност. Изключително ниска е и иновационната активност сред проходящите предприятия в България, като през 2015 г. само 14.5 % от българските предприемачи вярват, че техният продукт е нов за всички или за някои потребители.

През 2015 г. микро, малките и средни предприятия са 392 721 или 99,8% от общия брой на нефинансовите предприятия в България. Това ги определя като основна и водеща сила за развитието на конкурентно и ефективно производство и гарантиране на стабилен икономически растеж, както и устойчива заетост.

По приоритетна област „Предприемачество“ от Законодателния акт за малкия бизнес на Европейската комисия, България се представя под средното ниво за Европейския съюз. Въпреки че предприемачеството е желан избор за кариерно развитие в страната, трансформирането му в реално предприемаческо начинание е недостатъчно. Предприемаческата активност е ниска - 5.3% при средно ниво за ЕС -

12.1%, а делът на хората, които притежават и управляват действащ бизнес е под средното за ЕС - 5.4% при средно ниво за ЕС - 6.7% .

Настоящите учебни материали са разработени в този контекст, като за това са използвани учебна литература, добри практики и личен опит на учителите.

**Целта** е обучаемите да усвоят знания, да изградят познавателни и практически умения относно същността за предприемаческата дейност и предприемаческия процес, както и да придобият компетентност за самостоятелна работа за разработване на предприемаческа идея.

Материалите са организирани в четири части. Първата част дава познания относно ключови понятия като „инициативност и предприемачество“. Втората част е насочена към запознаване основните моменти при стартирането на собствен бизнес. Третата част разглежда принципите и основните елементи при разработването на бизнесплан. Четвъртата част дава познания относно предприемаческата среда.

Особено внимание в материала е обърнато предприемачески умения и качества, включително лични качества, бизнес и управленски умения, които са необходими за да се успее в днешния пазар на конкуренцията.

Учебни материали са разработени в изпълнение на проект 16.4.2.013 „Повишени информираност и ресурси за развитие на заетостта“, с акроним HIREД, еMS код: ROBG-179, съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие и от националните бюджети на Р.Румъния и Р.България в рамките на Програма ИНТЕРРЕГ V-A Румъния-България 2014-2020 г.

В рамките на проекта, в Дейност 3 „Обучение“, е предвиден 40-часов курс на обучение по темата „Предприемачество“ за 50 обучаеми. Съгласно *Концепцията* за провеждане на обучението са предвидени още и практически занимания и възможност за консултиране.

Като резултат от обучението се очаква обучаемите да придобият знания, умения, нагласи и оценъчни отношения, без които не е възможно осъществяването на предприемаческа инициатива. Очаква се те да имат значителна продължителност в дългосрочен план и да осигурят на обучаемите варианти за адаптивно поведение, действие или решение в различни ситуации в областта на предприемачеството.

## ИНИЦИАТИВНОСТ И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО

### 1. ИНИЦИАТИВНОСТ И ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ УМЕНИЯ

Предприемачеството е донесло успех на много хора, но това не е път, по който всеки би тръгнал. Предприемачът няма „шефове“, които да му казват, какво трябва да се направи. Всичко тежи на неговите рамене - от намирането на пари за финансиране на бизнеса, до произвеждането на продукта и определянето на това как ще го продава. Съставянето на планове, тяхната реализация и промяна, когато е необходимо, също е ангажимент на предприемача.

За да успее един бизнес, предприемачът трябва ясно да формулира целите си. Той трябва да има увереност в себе си и в идеите си. Страхотната идея сама по себе си, не е достатъчна за успех в бизнеса.

Ключът към успеха е *предприемаческата способност да се произвеждат резултати*.

Преди стартиране на собствен бизнес, предприемачът трябва да знае какво *иска* да направи и какво *може* да направи. Наред с това, обаче, той трябва да е наясно, от какви *умения* в действителност се нуждае, за да има успех в бизнеса.

За стартиране на собствен бизнес са необходими широк спектър от предприемачески умения и качества, включително лични качества, бизнес и управленски умения, за да се успее в днешния пазар на конкуренцията. Основни умения, които са ключови за успешния предприемач са:

- ✓ обективна оценка на личните силни и слаби страни;
- ✓ мотивация и креативност;
- ✓ способност за поставяне на цели;
- ✓ управление на ресурсите и риска;

Стартирането на собствен бизнес никога не е лесно. Притежаването на всички необходими умения и качества няма да осигури непременно успеха, но могат да подпомогнат началния етап и по-нататъшната възможност за растеж на бизнеса.

В най-общия смисъл на думата, *предприемач* е някой, който *организира бизнес начинание и предвижда рисковете от това начинание*. И все пак, истинското предприемачество не може да се определи с тази проста дефиниция.

#### *Кой е предприемач?*

*Всеки, който се е натъквал на проблем и го е разглеждал като възможност, може да бъде предприемач.*

Противно на популярното убеждение, предприемачите обикновено не поемат големи рискове, когато не могат да повлияят на резултата от ситуацията. Те по-скоро си поставят *реалистични* и *постижими* цели, и когато поемат рискове, те обикновено са пресметнати предимно на базата на факти и опит, а не на инстинкти.

Предприемачите се ръководят не от необходимостта да правят пари, а от необходимостта да *сбъдват мечтите си*. Много често парите са вторичен източник на мотивация за предприемачите.

Предприемачите са участници, а не наблюдатели; играчи, а не фенове. Предприемачът също така трябва да е оптимист, той/тя трябва да вярва, че с правилното количество време и пари, той/тя може да направи всичко.

Предприемачите заемат централна позиция в нашата пазарна икономика. Най-динамичните общества в света са тези, които имат най-много предприемачи.

Именно предприемаческата *енергия*, *креативност* и *мотивация* задвижват производството и продажбата на нови продукти и услуги. Именно предприемачът търси възможности за печалба чрез задоволяване на все още незадоволени потребности. Именно предприемачът търси разминаването между желанията и потребностите на клиентите и текущите налични продукти и услуги, и съответно търси начини за запълване на тази празнина.

Предприемач сам трябва лично да търсите цялата информация, която му дава ясна представа как да работи; как да общува с хора, и да прави много други неща, за които се нуждае от преносими умения и компетенции.

Предприемачът сам се насочва, винаги има непреодолима жажда за продуктивна работа, и винаги се посвещава на това, да свърши всичко, което трябва да се направи. Ако му липсва инициативност, енергия и решителност ще му бъде трудно да стане успешен предприемач.

Предприемачите са оптимисти и гледат винаги към бъдещето; те вярват, че успехът е възможен и с готовност рискуват ресурсите си в преследване на печалбата. Те са бързи и гъвкави и с готовност променят плановете си, когато получат нова информация. Предприемачите са упорити и решени да успеят.

Много често предприемачеството се свързва с финансова независимост и сигурност на приходите.

Финансовата независимост е възможна. За да бъде постигната финансова независимост обаче, преди всичко, трябва да се промени начинът, по който тя се възприема.

Финансовата независимост всъщност е по-скоро *манталитет*, отколкото парична сума в банковата сметка. Тя е по-скоро сигурност и свобода, отколкото постоянна способност за плащане на сметки. Тя по-скоро се свързва с преодоляването на страховете и поемането на рискове, отколкото със спестяване за пенсиониране.

За съжаление повечето хора не мислят по този начин - те живеят на много по-ниско ниво от техния потенциал, защото не желаят да поемат рискове, да мислят и действат различно, и не разбират основните закони на успеха, които гарантират финансовата независимост.

Сигурната работа не се равнява на финансовата сигурност. Независимостта на работната място дори не е подобна на финансовата независимост. Човек е финансово независим, когато *парите работят за него*; целта е да се създадат

активи, които непрекъснато носят доходи. Всеки, който е постигнал финансова свобода, я е създал самостоятелно, поемал е рискове и е бил активен.

Целта не би трябвало да е да станете богати в живота; тя би трябвало да е да **обогатите живота си**.

### **Умения за собствена мотивация**

Ако обмисляте да започнете собствен бизнес, вие се превръщате в предприемач. Това е отговорно решение и за да успеете като предприемач трябва обективно да оцените **предприемаческите си умения, личните силни и слаби страни**. Най-добрият начин за това е да направите **самостоятелно** анализ на собствената личност. Така можете да опознаете собствените си **силни** и **слаби** страни. Обективният самоанализ е инструмент, полезен в много житейски ситуации.

Най-често прилагана техника при самоанализ е така нареченият **SWOT-анализ**. **SWOT** е абревиатура на английски език, съставена от: **Strengths** (силни страни), **Weaknesses** (слаби страни), **Opportunities** (възможности) и **Threats** (заплахи).

SWOT-анализът се фокусира върху проучването на силните и слабите страни (**фактори на вътрешната среда**) и възможностите и заплахите (**фактори на външната среда**).

### **Вътрешни фактори**

**Силни страни** представляват **вътрешните положителни аспекти**, които държите под контрол и които можете да имате предвид, когато планирате да станете предприемач. Такива могат да бъдат:

1. Трудов опит;
2. Образование, конкурентна професия;
3. Специфични преносими умения (общуване, работа в екип, управление на времето др.);
4. Лична характеристика (силна работна етика, самодисциплина, креативност, оптимизъм или силна енергичност);
5. Креативно мислене, способност за внасяне на иновации и за управление на риска.

**Слаби страни** са **вътрешните отрицателни аспекти**, които познавате и можете да планирате да подобрите. Такива могат да бъдат:

1. Липса на трудов опит;
2. Ниско образование, липса на икономическа професия;
3. Липса на социални умения (слаби комуникативни умения, липса на самопознаване);
4. Отрицателна лична характеристика (липса на дисциплина, липса на мотивация и слаби умения за поемане на отговорност);
5. Слаби креативни умения, страх от иновацията и слабо управление на риска.



**Например:** силна страна може да бъде ясна представа относно това, какъв тип бизнес искате да стартирате; слаба страна би могла да бъде недостатъчни предприемачески умения.

### **Външни фактори**

**Възможностите** представляват **положителни външни състояния**, които **не** контролирате, но от които можете или планирате да се възползвате. Такива могат да бъдат:

1. Силно търсене на продуктите или услугите, които планирате да пласирате на местния пазар;
2. Възможности, които бихте имали, ако подобрите образованието си и/или социалните умения;
3. Добра локация на вашия бизнес;
4. Наличие на финансова подкрепа от местната власт за развитие на дребен бизнес;
5. Благоприятно данъчно облагане за стартиране на дребен бизнес.

**Заплахите** са **отрицателни външни състояния**, които **не** контролирате, но бихте могли да намалите тяхното въздействие. Такива биха могли да бъдат например:

1. Силен спад на търсенето на вашите потенциални стоки и услуги;
2. Конкуренция от предприемачи с по-добро образование;
3. Лоша локация на вашия бизнес;
4. Липса на финансова подкрепа от местната власт за дребния бизнес, който планирате да стартирате;
5. Непосилно данъчно облагане.

**Например:** възможност може да бъде достъп до Интернет на ниска цена, което позволява евтино да рекламирате вашите продукти и услуги. Заплаха би могъл да бъде нов конкурент на избрания пазар.

За да направите SWOT-анализ на своите предприемачески умения, оценете честно и реалистично своите силни характеристики, а при оценка на слабите си страни, помислете **какво**, **кога** и **как** бихте подобрили. Качественият самоанализ може да предостави великолепна възможност за превръщането на слабите страни в силни.

При определяне на силните си страни обърнете внимание на следните въпроси:

- Какво правите добре?
- Защо решихте да стартирате бизнес в избраната област?
- Какви бяха мотивиращите фактори?

- Тези фактори все още ли представляват някои от силните ви страни?
- Какви са най-забележителните ви постижения в живота?
- На какво приписвате вашия успех?
- Как измервате вашия успех?
- Кой е най-големият ви актив?

За да определите слабите си страни, дайте отговор на тези въпроси:

- Какво правите зле?
- Какво трябва да избягвате?
- Вашето образование и умения влияят ли върху професионалните ви резултати?
- Какво може да бъде подобро?

**Възможностите**, които външната среда може да предостави, са свързани с:

- Какви са обещаващите перспективи пред вас (например: достъп до безплатно обучение....) ?
- Правите ли всичко възможно, за да извлечете полза от наличните възможности?
- Какво формално обучение или образование бихте могли да добавите към вашата автобиография, в следствие на което бихте получили повече възможности?

**Заплахите**, на които трябва да обърнете внимание, отговарят най-често на следните въпроси:

- Какви пречки извън вашия контрол можете да срещнете, когато стартирате свой дребен бизнес?
- Как би могла икономиката да повлияе отрицателно върху вашия бизнес?

Информацията, която ще получите след този анализ, може да ви послужи да си изясните какво трябва да направите и в каква последователност, за да постигнете своята основна цел: да станете предприемач и да стартирате свой собствен бизнес, т.е. да си създадете **план за действие**.

Първа стъпка от създаването на Вашия възможен план за действие е определянето на Вашите цели. Тези цели трябва да вземат под внимание Вашето бизнес и личностно развитие (според SWOT-анализа: елиминиране на слабостите и заплахите и оползотворяване на силите и възможностите).

При формулирането на целите се стремете те да бъдат **SMART**, което значи, че те трябва да бъдат:

- Конкретни (Specific);
- Измерими (Measurable);
- Постижими (Attainable);

- Уместни (Relevant);
- Определени във времето (Time bound).

Освен това, целите трябва да оценяват как вътрешните и външните бариери (според SWOT-анализа) могат да се преодолеят в дългосрочна или краткосрочна перспектива.

За да не остане списъкът с целите само върху лист хартия, всяка цел трябва да се превърне в конкретна **програма**, отговаряща на въпроси като: Какво ще се направи? Как ще се направи? Кога ще се направи? Ключова задача тук е поставянето на конкретни разписания и крайни срокове за постигане на целите, реализирайки **мини-програми**, съставляващи плана за действие. Планът за действие не означава просто да се състави списък „да направя”. Той представлява разделянето на задачите на малки стъпки и определянето на действията, които трябва да се предприемат, както и срокове за тяхното изпълнение.

Независимо от това, каква е основната цел, която си поставяте, определете:

- Какви действия ще предприемете;
- Как ще предприемете действието;
- Кой или какво ще ви помогне;
- Защо не бихте предприели действието;
- Кога ще предприемете действието.

Планът за действие трябва да бъде фокусиран върху резултата от всяка задача и как той ще допринесе за постигането на главната цел.

За това ще Ви помогне Вашата **креативност**.

### ***Креативност и иновации***

Съществуват много определения за понятието „креативност“ и всички те най-често включват **изобилие от идеи и оригинално мислене**. Не е нужно креативността да се изразява в разработването на нещо **ново за света**, тя по-скоро се изразява в разработването на **нещо ново за нас самите**. Всички ние ежедневно проявяваме креативност, защото непрекъснато променяме представата си за света около нас и нашата връзка с него.

***Креативност*** е способността да се:

- ✓ *произведе нещо ново чрез въображение, независимо дали е ново решение на проблем, нов метод или устройство, или нов художествен предмет или форма.*
- ✓ *генерират или разпознават идеи, алтернативи или възможности, които могат да бъдат полезни при решаване на проблеми, общуване с другите и забавление за нас самите и другите.*

**Креативността и иновацията** са тясно свързани, но се различават по това, че **иновацията използва креативността** - привеждане на креативните идеи в употреба под формата на *продукти* или *приложения*.

За да бъдете креативни, трябва да можете да гледате на нещата по нов начин или от различна перспектива; трябва да можете да генерирате нови възможности или нови алтернативи. Способността за генериране на алтернативи или нещата да се виждат еднозначно е свързана с фундаментални качества на мисленето като **гъвкавост и непредубеденост**.

Креативността може да бъде подкрепена, насърчена и култивирана, но също може да бъде и намалена, а дори и унищожена.

Независимо от настоящата ни работа, ние се нуждаем от способността да бъдем креативни, да откриваме нови и по-добри начини да правим нещата.

**Какво означава за вас думата „креативност“?**

Във вашата представа креативна личност може да бъде художник, артист или писател. Всички тези хора изразяват себе си по художествен начин, и за тях с право може да се каже, че са креативни хора, дори и ако никога не харесва тяхното изкуство.

А какво ще кажете за самотна майка, която успява да приготви здравословни вкусни ястия, въпреки оскъдния бюджет? Това не е ли креативност?

А какво ще кажете за предприемач, който има идея за нов продукт, който създава нова фирма, за да го произвежда и разпространява и накрая наема на работа стотици хора? Това не изисква ли също творчество?

Можем ли да подобрим способността си да бъдем креативни? Да, всъщност, да се научите да бъдете по-креативни може да бъде доста забавно и лесно.

Повечето от нас сме били много креативни като деца, преди да научим официалните правила за поведение. Ние можем да възкресим способността си да бъдем по-креативни като изучим част от разработените техники за подобряване на креативната способност, както и за подобряване на креативността за решаване на проблеми.

Някои от техниките, използвани за подобряване на креативността включват **мозъчна атака и креативно мислене**.

Креативното решаване на проблеми е специална форма на решаване на проблеми, при която решението се създава по-скоро самостоятелно, отколкото да се научава с чужда помощ.

Креативното решаване на проблеми винаги включва креативност. Но креативността в повечето случаи не включва креативно решаване на проблеми. Креативността изисква творението да се отличава като ново, но не изисква то да има стойност или да се оценява от други хора.

Всички **иновации** започват като креативни решения, но не всички креативни решения стават иновации.

## Решаване на проблеми

Процесът на решаване на проблеми се състои от последователност от стъпки, които се съчетават в зависимост от проблема, който трябва да бъде решен. Това са:

- Дефиниране на проблема.
- Анализ на проблема.
- Генериране на възможни решения.
- Анализирание на решенията.
- Избор на най-доброто решение/я.
- Планиране на действията.

Нормалният процес за решаване на проблеми включва първоначално дефиниране на самия проблем. Често хората съхраняват проблема в мислите си като смътна идея и се заблуждават, че за това, което се опитват да решат, няма подходящо решение. *Записването* на проблема ви насочва да мислите за това, което в действителност се опитвате да решите и какво искате да постигнете.

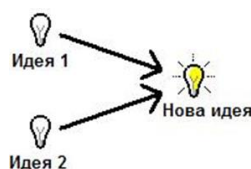
Първата част от процеса включва не само записването на проблема, който ще се решава, но също и проверката, че се решава правилният проблем. Тази стъпка на проверка гарантира, че не решавате страничен проблем или че не решавате само най-лесната част от проблема. Хората често използват първото решение, което намират веднага след дефиниране на проблема, без да отделят време за проверка дали той е правилно формулиран.

Разбирането откъде произлиза проблема е от решаващо значение за това дали решението в действителност е подходящо, или не. Подобно на това, ще трябва да имате набор от критерии, по който да оценявате всяко ново решение, в противен случай няма да знаете дали идеята е приложима, или не е. Често пъти след проучването хората установяват, че проблемът, който в действителност искат да решат е много различен от тяхната първоначална интерпретация за него.

Креативното мислене е процесът, който използваме при генериране на нова идея.

Използвайки специални техники, съзнателното креативно мислене може да се използва за развиване на креативността.

Новите идеи се появяват при сливането на две или повече идеи, които преди по никакъв начин не са били съчетавани. Процесът на креативно мислене изглежда така:



Веднага щом създадете нова идея, следващата трудна стъпка е да я направите приложима за решаването на вашия проблем.

Почти всяка креативна идея е възможно решение на даден проблем.

Преди дори и да си помислите за генериране на идеи, вие трябва да превърнете **проблема си в предизвикателство**. Защото, ако започнете да генерирате идеи за

решаване на грешния проблем е възможно да имате страхотни идеи, но те най-вероятно ще бъдат лоши решения.

1. Най-добрият начин да превърнете проблемът ви в предизвикателство е като го напишете в средата на лист хартия. Сега се опитайте да го разделите на части. Задайте си следните въпроси: „Защо това е проблем?“, „Какво го причинява?“, „Какво се крие зад него?“, „Какви други въпроси са изложени на риск?“ и т.н. Попитайте се „защо?“ и си задавайте въпроса докато вече не можете да си отговорите. Запишете всичките си отговори на листа хартия. На този етап основният проблем както и ключовите свързани въпроси стават очевидни. Нека да го наречем *големия проблем*.

2. Следващата стъпка е да превърнем големият проблем в едно или повече малки и несложни предизвикателства. Предизвикателствата обикновено започват с:

- "По какви начини аз/ние бихме могли...?"
- "Как аз/ние бихме могли...?"
- "Какви видове... аз/ние бихме могли...?"

Формулирайте предизвикателствата възможно най-просто. **Избягвайте:**

- **Ограничителни критерии.** Ограничителните критерии блокират креативността. Не ги използвайте тук, а по-късно, когато оценявате идеите.
- **Комбиниране на две или повече предизвикателства в едно** (например "как бихме могли да изкарваме повече пари и да работим по-малко?"). Най-добре е да разделяте такива предизвикателства на няколко индивидуални и да правите мозъчна атака за всяко по отделно. Започнете първо с най-важното предизвикателство.
- **Амбициозни предизвикателства.** Предизвикателство като "нуждая се от пари" не е достатъчно ясно и в резултат на това идеите за него също няма да са ясни. Правете предизвикателствата си ясни за всекиго и ги изразявайте, използвайки горепосочените фрази.

Веднага щом формулирате предизвикателството си, ще ви бъде изключително лесно да генерирате идеи, за да го разрешите. Но преди да започнете мозъчната атака, има няколко неща, които трябва да имате предвид.

- ✓ Първо генерирайте идеите и нищо повече. Само след като сте приключили с генерирането на идеите можете да помислите за преглеждането им, за да решите коя/кои да реализирате.
- ✓ Когато генерирате идеи, независимо дали самостоятелно, или в група, забранете какъвто и да било критицизъм. Още повече, важно е да записвате всяка идея, без значение колко глупава, смешна или невъзможна изглежда тя. Най-глупавите идеи понякога са най-креативни и често са доста вдъхновяващи.
- ✓ Не спирайте с първата идея, която ви идва наум. Първата добра идея, която идва наум рядко е най-креативната - предимно защото почти винаги тя е най-очевидната. По-добре генерирайте повече идеи и после решете коя/кои от тях да изберете.

Ето защо тайната към генерирането на страхотни идеи се крие в започването със страхотно предизвикателство...

Съществуват няколко причини, поради които креативните идеи не стават иновации. Понякога това е заради самата идея, която е брилянтна на теория, но се проваля на практика.

### ***Управление на ресурсите***

Бизнес ресурсите са всичко онова, което помага на компанията да работи и да прави бизнес. Те могат да включват *хора* (човешки капитал), *природни* ресурси, *материални* ресурси като собственост или производствени машини, нематериални ресурси като *известност* и *познаване* на търговската марка, *финансови* ресурси и всичко друго, което даден бизнес може да използва за реализиране на печалба. Всеки бизнес ресурс, използван за произвеждане на стоки или за обслужване на клиенти, има икономическа стойност.

Най-важният бизнес ресурс за всяка компания е нейният *човешки капитал*, а именно, комбинацията от *умения, усилия, способности и знания на хората*, които работят във вашия бизнес.

*Служителите* превръщат суровините, уменията и знанията в продукти или услуги.

*Природни ресурси* са всички ресурси, произлизащи от природата като хартия, петрол или минерали, които компанията използва, за да реализира дейността си. Стойността на природните ресурси варира в зависимост от това дали е възобновяем или невъзобновяем ресурс; възобновяемите ресурси лесно могат да се възпроизведат отново по естествен начин, докато невъзобновяемите ресурси не могат да се възстановят след човешката консумация.

*Бизнес ресурсите* могат да включват и всички материални активи, които помагат на компанията да извършва дейността си, като например: собственост или наем, машини за производство, доставяне на крайния продукт, транспорт, и режийни разходи като тези за Интернет и електричество. Материалните ресурси са различни за всеки бизнес.

Важни ресурси за бизнеса са нематериалните, каквито са *имиджа на търговската марка, репутацията или патентите*.

*Финансовите ресурси* обхващат всеки източник на приходи за компанията включително продажби, заеми и инвестиции.

***Управлението на ресурсите е процесът на употреба на наличните бизнес ресурси по възможно най-ефективния начин.***

Ефективното управление и употреба на бизнес ресурсите е индикатор за успех. Всеки бизнес, който ефективно използва всичките си ресурси, реализира по-голяма печалба от тези бизнеси, които не го правят.

Всеки бизнес ресурс добавя определена стойност на компанията; тази стойност се определя от количеството и качеството на ресурса. Например, стойността на петрола като бизнес ресурс зависи в голяма степен от наличното *количество*, докато стойността на знанието на човешкия капитал зависи от *качеството*.

Ефективното използване на ресурсите е невъзможно без поставяне на цели, свързани с наличните ресурси.

***Поставянето на цели е процес, в който решавате какво искате да реализирате и съставяте план, за да постигнете желаните резултати.***

Тази дефиниция подчертава, че поставянето на цели е процес от две части. За ефективност на поставената цел, вие трябва да направите повече от това просто да решите какво искате да направите; трябва да работите в посока реализиране на каквато и да е цел, която сте си поставили.

Както поставянето на лични цели, така и поставянето на бизнес целите ви предоставя **насока** и **мотивация**. Но само ако сте си поставили правилните цели, които ще поддържат бизнеса ви в правия път, вместо да го доведат до провал.

Как да разберем дали сме си поставили правилните бизнес цели. Правилните бизнес цели следват основните правила за поставяне на цели.

***Бизнес целите трябва да са релевантни.***

Много хора си поставят незначителни цели и след това се чудят защо не усещат никакви постижения. Смисъла от поставяне на цели е те да ни движат напред и да засилват положителната промяна. Ако целта не притежава това мотивиращо качество, не се занимавайте с нея, иначе ще се разочаровате.

Притежателите на компании понякога правят грешката да избират безмислени бизнес цели. Например, целта на притежател на малко кафене да “разлепи 50 обяви с информация относно промените в менюто”, е безмислена. Ако поставянето на тази бизнес цел е привличане на повече клиенти, ще бъде много по-добре да се подобри качеството на ястията или да се намалят цените. Промяната на менюто няма да разреши този проблем. Това упражнение е просто загуба на време.

За да бъде релевантна, **бизнес целта трябва да притежава ясно преимущество или полза за вашия бизнес.**

***Бизнес целите трябва да са конкретни.***

Често срещана грешка при поставянето на бизнес цели е да се изберат такива, които са твърде неясни или абстрактни. Бизнес цел като - “да подобрим обслужването на нашите клиенти” звучи добре - но как възнамерявате да направите това?

Когато си поставяте бизнес цели, бъдете сигурни, че сте ги разработили от общи твърдения, като горният пример, до конкретни действия, които могат да се осъществят и оценят. Целите без план за действие са само хубави приказки.

***Бизнес целите трябва да са постижими.***

Целта на бизнес целите е да движат бизнеса напред и да мотивират. За това:

✓ *Отдайте се на целите си.*

Трябва да посветите себе си в реализирането на целта, която сте избрали. Ето защо записването на целите е най-честият съвет при формулиране на цели; това е първата стъпка към ангажимента ви да постигнете целта си.

✓ *Поддреждайте целите си по приоритети.*

Не е нужно целите да бъдат големи проекти, които отнемат месеци и дори години, за да бъдат реализирани, но понеже те изискват всеотдайност и редовна работа, всяка отделна поставена от вас цел ще изисква вашите усилия.

✓ *Поставяйте си крайни срокове за реализиране на целите ви.*



Цел без краен срок е цел, на която не сте се посветили изцяло и цел, която няма да постигнете. Крайният срок ще оформи планът ви за действие.

✓ *Оценете целите си.*

Запомнете, че поставянето на цели е процес, а **оценката** е важна част от този процес. Независимо дали успешно сте реализирали целта си, или не, винаги има какво да научите.

***Управлението на времето е важен аспект от ефективното управление на ресурсите.***

Кой понякога не си е пожелавал деня да има повече от 24 часа? И все пак, ние можем да осъществим всичко, което искаме в рамките на деня, ако прилагаме и спазваме някои принципи за управление на времето.

Да следите **как** изразходвате времето си не е управление на времето. Управлението на времето се изразява в промяна в начина, по който изразходвате времето си. За ефективно управление на времето вие трябва да прилагате система, която ще ви помогне да видите къде можете и къде трябва да направите промени.

***Времето, което инвестирате в научаване как да управлявате времето си ще ви се отплати многократно.***

Ето няколко техники за управление на времето, които са изключително важни за ефективното управление на ресурсите в дребния бизнес:

✓ *Поставяйте приоритети.*

Най-често срещаната грешка в управлението на времето в бизнеса е мисленето, че всичко е еднакво важно. Не е така. Например, срещата с приятели наистина ли е толкова важна колкото срещата с бизнес партньори? Не. Затова, ако трябва да избирате, лесно е да решите да оставите срещата с приятелите за друг ден.

✓ *Не се втурвайте от задача към задача през целия ден.*

В началото на деня прегледайте списъка с нещата, които имате да направите този ден и след това изберете нещата, които наистина „трябва“ да свършите. След това се фокусирайте върху свършването на тези неща. В края на деня, ще имате усещане на удовлетвореност.

✓ *Научете се да казвате "Да" и "Не".*

Неспособността да казвате "Не" е причина за много неразбирателства в бизнеса. Вместо да казват "Не," хората казват "Може би" или "Може би ще мога да направя това" или "Ще видим", и по този начин създават очаквания.

Приемете го като главно правило, въобще не казвайте "Може би". Научете се бързо да взимате решения и казвайте "Да" или "Не" вместо това.

Не е нужно да давате обширни обосновки за вашето решение. Едно просто "Не, не мога да направя това" е достатъчно. Човекът, с когото говорите ще оцени вашата искреност и вашето нежелание да губите времето и на двете страни.

Записването на много от ежедневните ви дейности е само предварителна стъпка към ефективното управление на времето. Първата стъпка от управлението на времето е да анализирате **как** в действителност изразходвате времето си, за да можете да определите какви промени искате да направите.

## **Управление на финансите**

Приоритет за един предприемач е да е наясно с управлението на парите, дори и да е наел счетоводител, който да води счетоводството. Той трябва да познава основни принципи и дейности от счетоводството и управлението на парите.

Веднага щом сте избрали име и сте регистрирали вашият бизнес, ще трябва да си откриете търговска банкова сметка. Създаването на фирмена банкова сметка е лесно. Започнете с избора на банката, с която желаете да работите. Мислете дребен-бизнес-дружелюбен и се обадете по телефона, за да се уговорите кога да откриете сметката си.

Не се изисква нищо повече от това. И все пак, когато отивате в банката носете документ за самоличност, както и документите за регистрация на фирмата и разрешителното, защото те обикновено се изискват при откриването на търговска банкова сметка. Следващата стъпка е да депозирате средства във вашата нова сметка (дори и съвсем малка сума). Също така, не забравяйте да попитате и за други услуги за дребния бизнес.

Когато дойде време за създаването на финансовите книги имате две опции - да го направите сами или да наемете счетоводител. Можете да изберете и двете опции като сами си водите счетоводството и наемете счетоводител за изготвяне на годишните финансови отчети и за попълване на данъчните декларации. Ако изберете сами да си водите счетоводните книги, ще е хубаво да инвестирате в счетоводен софтуер. Повечето софтуерни счетоводни програми ви позволяват да издавате фактури; да проследявате баланса по баковата сметка и информацията от търговската сметка и да следите задълженията и вземанията.

Ако не сте сигурни относно счетоводните ви способности, дори и с помощта на счетоводен софтуер, можете да изберете да наемете счетоводител, който ежесечно да води счетоводните ви книги и експерт-счетоводител, който да одитира финансовите книги и да подготвя годишните финансови отчети и данъчни декларации.

Ако само миете прозорци през уикендите, за да изкарате допълнителни средства, почти няма нужда от счетоводен софтуер или от счетоводни услуги. Просто инвестирайте в една основна финансова книга и записвайте в нея всички разходи и продажби. Тъй като правите това сами, не забравяйте да използвате здравия си разум, когато изчислявате колко да инвестирате във вашия бизнес срещу очакваните приходи и печалби.

Друг важен аспект от управлението на парите е намирането на необходимите за вашия бизнес средства.

Има няколко източника на финансиране, които трябва да обмислите. Важно е да обмислите всичките възможности преди да вземете решение.

- **Лични спестявания:** Много хора стартират дребния си бизнес със собствен капитал, формиран от спестявания или други лични ресурси.
- **Приятел и роднини:** Много предприемачи се обръщат към роднините и приятелите си, когато стартират своето бизнес начинание. Често те заемат

парите без лихва или с нисък лихвен процент, което може да бъде много изгодно за едно добро начало.

- **Банки и кредитни институции:** Най-честият източник на финансиране са банките и кредитните институции, които ще ви отпуснат заем, ако можете да покажете, че имате добро бизнес предложение.
- **Фирми с рисков капитал:** Тези фирми спомагат разширяването и растежа на компаниите в замяна на ценни книжа или частична собственост.

Често се казва, че предприемачите от дребния бизнес имат тежки моменти, свързани с взимането на пари на заем. Банките правят пари като заемат пари. И все пак, финансовата неопитност на собствениците на дребен бизнес често става причина за това много банки да отказват на молби за заем. За да успеете и да получите заем трябва да сте погответени и организирани. Трябва да знаете точно от колко пари се нуждаете, **защо** се нуждаете от тях и **как** можете да ги върнете.

### **Видове заеми за бизнес**

**Краткосрочни заеми:** връщат се за по-малко от една година. Такива са:

- Заеми за работен капитал.
- Заем срещу превеждане на доход по сметка в същата банка.
- Кредитни линии.

**Дългосрочни заеми:** тези заеми имат падежи за повече от една година, но обикновено за по-малко от седем години. Заемите за недвижимо имущество и за машинно оборудване могат да продължат до 25 години. Дългосрочните заеми се използват за големи бизнес разширения, покупки на недвижимо имущество, а в някои случаи за други придобивки и за първоначални разходи.

### **Управление на човешките ресурси**

Работниците са най-големите активи на бизнеса. Управлението на човешките ресурси е отговорно за това как се третират хората на работното място, с оглед ефективното използване на техните умения. То е отговорно за привличане на хора в бизнеса, като им помага да изпълняват своята работа, компенсират ги за това и разрешава възникналите проблеми.

Важен компонент от управлението на човешките ресурси, без значение от големината на бизнеса, е **анализът на работата**, който се извършва, за да се определят дейностите, уменията и знанията, които са необходими на служителите за съответната работа. Анализът се прави по три повода: (1) при основаването на организацията, (2) когато се създава нова работна длъжност и (3) когато работата се променя в резултат от нови методи, нови процедури, или нова технология.

Двата важни инструмента при определянето на работата са (1) описание на работата, което определя работата и уточнява специфичните отговорности и задължения за съответната работа, и (2) спецификация на работата, където е посочено минималното ниво на образование и опит за изпълнение на работата.

### **Управление на риска**

Има много определения за риска, които са различни за различните обстоятелства и ситуации. Точно както не можете да решите проблем, без да го определите, така и не можете да управлявате рисковете, без да сте ги идентифицирали.

Докато някои определения за риска се фокусират само върху вероятността от възникването на някакво събитие, по-обширните определения включват както **вероятността от възникването на дадено събитие, така и последиците от това събитие**. По този начин, вероятността от силно земетресение може да бъде много малка, но последиците са толкова катастрофални, че би се категоризирало като високо-рисково събитие.

**Какво е риск?** Рискът е част от нашето ежедневие. От момента, в който сутринта станем от леглото, шофираме или взимаме обществен транспорт, за да отидем на работа, до момента, в който се връщаме в леглата си, ние непрекъснато сме подложени на различни рискове.

Докато някои рискове могат да изглеждат не толкова сериозни, то други правят значителна промяна в начина ни на живот.

**Рискът** е движеща сила на прогреса, защото всяка главна иновация е възможна, защото някой поема риска и предизвиква съществуващия ред.

Рискът може да предостави възможности, докато ни излага на резултати, които е много вероятно да не желаем. Именно **балансът** между риска и наградата е в същината на определението на риска.

Това, което затруднява управлението на риска е, че докато някои от рисковете, пред които сме изправени, не зависят от нас (да станете безработни, защото предприятието, за което работите е фалирало, например), то понякога сами търсим и се впускаме в рискове (стартране на нов бизнес срещу това да продължим да работим като наемен работник, например).

Онези, които търсят големи възнаграждения често се излагат на значителни рискове. Връзката между риска и възвръщаемостта заслужава най-голямо внимание във всеки бизнес.

**Бизнес рискът** е обстоятелство или фактор, който може да има отрицателно въздействие върху работата и рентабилността на дадена компания.

Ето защо не е изненадващо, че решенията относно това, какъв риск и в каква степен да се поеме, е жизнено важно за успеха на всеки бизнес.

Бизнесът, който реши да се защити от всички рискове е малко вероятно да генерира голяма печалба, но бизнес, който се излага на високи рискове може да бъде унищожен.

Най-важното за доброто управление на риска е да се осъществи правилният избор, когато се налага справяне с различни рискове.

**Управлението на риска включва оценка и определяне размера на бизнес рискове, а след това предприемане на мерки с цел тяхното контролиране или намаляване.**

Най-често управлението на риска се фокусира върху намаление на рисковете, отдвайки малко или никакво внимание в посока експлоатиране на риска.

Доброто управление на риска позволява на бизнеса да избира измежду множеството рискове, пред които се изправя, кои от тях да игнорира, кои да намали или елиминира и кои рискове активно да преследва и експлоатира.

Ако искате успешно да управлявате рисковете, повтаряйте си думите “ами какво, ако...?” всеки път, когато смятате да вземете решение, което може да причини промени в настоящата ситуация.

По-просто казано, оценката на бизнес риска представлява **внимателен преглед** на това, което би донесло щети на бизнеса, за да може да се прецени дали са взети достатъчни предпазни мерки или трябва да се направи повече, за да се смекчи или предотврати възможна щета.

Често пъти в дребния бизнес голяма част от рисковете са добре известни. Ако управлявате дребен бизнес и сте уверени, че разбирате какво включва това, можете сами да си направите оценката. Не е нужно да бъдете експерт по управление на риска.

Има два типа рискове, които трябва да се обмислят. **Външните рискове** са фактори извън бизнеса, върху които имате малък или никакъв контрол (инфлация или високи данъчни облагания; повишаване цената на електричеството; икономически поврат). **Вътрешните** рискове са вътре в бизнеса и включват такива неща като например дългове, загуба на квалифицирани служители...

Например, вие имате малко магазинче за хлебни изделия и клиентите ви живеят наблизко. Ако наблизко отвори супермаркет, вие можете да загубите част от вашите клиенти. За да елеминирате риска можете да изберете множество действия. Например, преместете се на друго място, намалете цената, преговаряйте със собствениците на супермаркета и се опитайте да ги убедите да купуват хляба от вас.

*За оценка на риска трябва да следвате следните стъпки:*

- Идентифицирайте възможния риск, формулирайте го и го запишете;
- Преценете каква щета може да бъде причинена на вашия бизнес;
- Решете какво можете да направите, за да избегнете или минимизирате щетата;
- Запишете откритията си и съставете примерен план за действие.

## **2. ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО**

Предприемачеството е особен вид икономическа дейност, насочена към печалба, основана на **самостоятелна инициатива, отговорност и иновационна предприемаческа идея**. Предприемачеството изисква:

- **мотив** - печалба, самореализация, свобода, независимост;
- **инициатива** - търсене, откриване на шансове;
- **лични качества** - енергия, упоритост, състезателен дух;
- **минимум собствени средства**;
- **пресметнат риск**;
- **специфични знания и умения**.

Това изискване се отнася не само за фазата на основаване на предприятието, но и по време на целия му жизнен цикъл.

В най-тесен смисъл под предприемачество се разбира *система на стопанисване и управление, основана на иновацията и риска, чиято цел е получаване на предприемаческа печалба.*

В широк смисъл предприемачеството се определя като *специфичен фактор на общественото възпроизводство, който осигурява необходимата динамика във възпроизводствения процес чрез създаване на нови, по-ефективни комбинации на факторите на производство* (земя, труд, капитал, идеи, информация, бизнес мрежи). Предприемачеството може да се осъществява във всички сфери - образование, здравеопазване, високи технологии и др., независимо от мащабите на дейността. Не всеки бизнес обаче е предприемачески. За да бъде предприемаческо предприятието трябва *да създава нещо ново и различно от досега съществуващото, да се организира по различен, по-продуктивен начин.* (Макдоналдс е типичен пример за предприемачество)

Предприемачеството е сравнително ново понятие и е обект на изследване от страна на учените едва от началото на 20 век. Но това не означава, че то, като характеристика на човешката дейност, не е съществувало преди това.

В народопсихологията на повечето от древните, а и на по-нови народи, характеристиката *предприемчив* се е придавала не само на отделни личности, родове, градове (например Венеция и Генуа), но и на цели народи (евреите, гърците).

В етимологичен план думата „предприемач“ произтича от френското "entrepreneur" и в буквален превод означава „посредник между две страни“, а "entrepreneuring" - „предприемане“. С това си значение то се пренася през вековете, като съдържателната му страна разкрива една от най-присъщите му характеристики, а именно - получаването на значителна част от печалбата (приблизително една четвърт) от посредника при изпълнението на задачата му по продажбата на определената стока. Тя се е заплащала като компенсация от страна на собственика на стоката заради поетия от страна на посредника риск.

Терминът „предприемач“ се налага през средните векове и се отнася за организаторите и строителите на големи архитектурни проекти като катедрали, базилики, фортове, градски обществени сгради и пр. За негов създател се приема френският учен икономист *Ричард Кантилон*, който приема "поемането на риск" от страна на предприемача като най-важна и съществена негова характеристика. Ричард Кантилон казва, че предприемачеството е свързано с *поемането на риск за купуване при определени цени и продаване по неопределени цени.* Тази функция на поемане на риск бе дефиницията, която Р. Кантилов дава, когато за първи път употребява думата „предприемачество“ в началото на XVIII век.

В теорията на предприемачеството са известни няколко научни школи, които по-скоро взаимно се допълват, отколкото да си противоречат.

**Френска школа.** Най-ярки нейни представители са Ричард Кантилион и Жан Батист Сей. Според тях, *предприемач е всеки индивид, притежаващ способността да придвижда нещата, готов да рискува, устремен към бъдещето, надяващ се на печалба, но и готов да понесе загуби; той е човек, действащ в условия на риск.* Сей въвежда ново тълкувание на предприемачеството като функция на тези, които

имат нужда от капитал, за разлика от тези, които го притежават. Той акцентира и върху *лидерските* качества на предприемача, изучава *мотивите* за поведение в зависимост от *личностните* качества, отрасъла, страната, географската зона.

**Австрийска школа.** Най-ярки представители на тази школа са Лудвиг фон Мизес, Хайек, Йозеф Шумпетер. Според тях *главното е да се прави не това, което другите правят и не така, както другите го правят*. Те смятат, че основата на предприемачеството е *иновацията*, а не собствеността на предприятието. В този смисъл, *предприемач* може да бъде всеки, който реализира нови комбинации от факторите за производство, независимо от това дали е служител в акционерно дружество, държавен чиновник или мениджър на предприятие. *Конкуренцията* се разглежда като процес на търсене на новото в условия на неопределеност, в центъра на който стои предприемачът.

**Американска школа.** Представители са Питър Дракър (смятан за баща на предприемачеството), Кирцнер, Хайнеман, Веспер, Тимонс и др. Те също свързват предприемачеството с несигурността и риска, но акцентират върху *промяната*, която използват като възможност. П. Дракър свързва *предприемачите, нововъведенията и развитието* в едно цяло и поставя акцент върху *възможността*. Пак според него, умът на предприемачите е устроен така, че да виждат *възможностите*, а не *проблемите*, създадени от промените.

Във всяка страна, организирана стопанството си върху пазарните принципи (свобода на стопанската инициатива, на договарянето, на влизането в пазара, неприкосновеност на собствеността и пр.), малкият бизнес заема значителен дял във вътрешния продукт и осигурява съществен дял в осигуряването на икономическия растеж.

Така например в страните от Европейския съюз около 65% от икономическия растеж се осигурява от малките и средните предприятия. В САЩ над 90% от националния бизнес, включващ около 14 млн. фирми, се осъществява от предприятията с персонал до 100 души. Нещо повече, всяка страна създава финансови, организационни и правни предпоставки за подпомагането на малкия бизнес.

Държавата създава чрез *преки* (държавни поръчки, гаранции и кредити) и *косвени средства* (данъчни облекчения, обучение, информация) необходимата среда за развитието на малкия бизнес. По този начин тя реализира своето конституционно предназначение, а именно *подпомагането и възпроизвеждането* на това, което я е създало - частната собственост. Така се създава практическата възможност за формирането на общество от свободни, т.е. независими от държавата хора, които са основата на всяко гражданско общество и са гаранция за самото демократично развитие на общество.

Анализът на малкия бизнес от страната на учени и специалисти поставя в повечето от случаите ясна разграничителна линия между *предприемачеството* и *малкия бизнес*. За предприемачески бизнес се приема обикновено високотехнологичните и среднотехнологичните предприятия, докато малкият бизнес се причислява към нискотехнологичните отрасли и сфери на дейност.

В повечето случаи вододелът между тях се заема от нововъведенията, осъществяващи растежа и отношението към печалбата. На тази основа се изгражда следната логическа конструкция: фирмата, осъществяваща нововъведения, е предприемаческа, която не осъществява такива - не е предприемаческа.

Причината за подобно разбиране за предприемачеството се крие в следното:

- предприемачеството се разбира като натрупване на богатство, а не като инструмент за осъществяване развитието на обществото;
- иновацията се разглеждат и оценяват като основен източник на растеж;
- предприемачеството се разглежда като вид дейност, а не като същностна характеристика, маниер на работа, поведение, белег на дейността на индивида, възможна във всички сфери на човешката дейност.

Предприемачески може да се нарече всеки бизнес, независимо от неговия профил, размер и сфера на дейност. Пример за това може да бъде фирмата Майкрософт на У. Гейтс с поредния си софтуерен продукт, осъществен в рамките на целия свят. **Предприемаческо** е поведението и на държавния университет, разкрил едновременно с обучението по т.нар. държавна поръчка и обучение срещу заплащане, с което набира допълнителни средства за издръжката си. **Предприемаческо** е поведението и на преподавателя, който заедно със своя екип от студенти организира производството на нов счетоводен продукт.

Тяхната цел обаче не е единствено печалбата, а нещо повече - да видят своите идеи, облечени в практическо решение, т.е. развитието на своята идея, а с нея и на практиката. Общото между тях (макар че всички те имат различни цели) е, че **оказват силно въздействие** върху средата, в която функционират, и по-точно съдействат за нейното развитие.

Следователно, че **предприемачески** е всеки бизнес, който в крайна сметка води до развитието на средата и обществото, а **предприемач** в малкия бизнес е всеки дребен производител, търговец, учен, който открива, създава и предлага нови полезности за обществото.

През изминалите години в прехода от централизирано към пазарно стопанство, характеризиращо се със свобода на стопанската инициатива в страната, бяха регистрирани хиляди малки и средни фирми. Над 90% от всички предприятия в страните от Европейския съюз също са малки и средни предприятия (МСП) и те осигуряват над 60% от цялата заетост на работната сила.

Малкият бизнес като форма за изява на възможностите и способностите на отделния индивид и като средство за осъществяване развитието на българската индустрия има значителни шансове да придобие чертите на предприемачески малък бизнес. Ако се обобщят проучванията, извършени от различни организации и специалисти, могат да се посочат няколко важни преимущества от развитието на малките и средните предприятия в страната:

- ✓ те са източник на повишаваща се конкуренция на пазара;
- ✓ генератор са на нови работни места;
- ✓ притежават по-голяма гъвкавост в кризисни ситуации;



- ✓ имат по-гъвкава вътрешна организационна структура и възможност за по-бързо и лесно внедряване на иновации;
- ✓ благоприятно място са за развитие на предприемачески умения и бизнес култура;
- ✓ по-близо са до крайния потребител, по-бързо и ефективно откликват на потребностите му.

### **Определение на предприемачеството**

В исторически план някои от най-известните теоретични схващания за развитието и същността на предприемачеството, дава възможност да се разгледа по-подробно този проблем:

- **Ричард Кантилон:** Предприемачът е лицето, което поема риска, за разлика от лицето, което осигурява капитала.
- **Жан Баптист Сей:** Предприемачът прехвърля икономическите ресурси от област с по-ниска производителност към области с по-висока производителност и по-висок доход.
- **Йозеф Шумпетер:** Предприемачът е новатор, осъществяващ развитието.
- **Израел Курцнер:** Предприемачът е този, който съзира възможността за печалба.
- **Джак Хай:** Свързва предприемача със съзидателността и преценката на ситуацията.
- **Питър Дракър:** Предприемачите търсят промяната, реагират на нея и я експлоатират като възможност (за печалба).
- **Алберт Шапиро:** Предприемачът взема инициативата, организира социално-икономическите механизми и приема риска при загубите от дейността.
- **Робърт Хирш:** Предприемачеството е процес на създаване на нещо различно със стойност, придружено с отдаването на необходимото време и усилия и при приемането на финансов, физически и морален риск и получаването като компенсация на финансово и морално възнаграждение.

От приведените по-горе определения е видно, че обогатяването и разширяването на съдържанието на понятията **предприемачество** и **предприемач** отразяват обогатяването и разширяването на съдържанието на понятието. Постепенно се включват не само икономическият и техническият аспект, но и социалният, моралният, информационният, културният и пр. аспекти на предприемачеството. Така например, за едни предприемачът е откривателят на ресурси (материални, финансови, интелектуални, човешки), за други той е носител на новото, за трети той е човекът, който поема риск и в замяна на това получава материални и морални компенсации от обществото, като богатство и обществено признание, за други той е носител на нова култура и т.н.

Независимо от различието в тезите и схващанията за предприемачеството и субективния му носител - предприемачът, съществува относително единомислие относно това, че предприемачът е:

- носител на инициативата за действие или нейният подбудител;
- създател или откривател на нова полезност;
- организатор на новата дейност;
- конструктивния трансформатор на икономическата система;
- носител на риска;
- субект на откривателската процедура;
- търсачът на новото знание.

Всяко различно определение и оценка обаче носи особеностите на гледната точка на своя изследовател. Предприемачество се осъществява във всички професионални направления на бизнеса - от обучението до космическите технологии независимо от обхвата на дейността. Ето защо изчерпателното определение за предприемача (ако то е възможно) ще трябва да се опира на следните опорни точки:

- предприемачът **създава** (или провокира създаването на) **нещо ново** и го използва като възможност за печалба (което принципно го отличава от учения-откривател);
- предприемачът създава **нова полезност** или открива нова полезност на известно вече благо, стар продукт или услуга;
- предприемачът **мобилизира** и **организира** всички необходими **ресурси** за осъществяването на дейността;
- предприемачът **поема риска** с произтичащите от това негативни (фалит, разоряване, морална депресия и пр.), но и позитивни последици (печалба, капитал за следващи начинания, морална удовлетвореност от постигнатото);
- предприемачът **създава** и **упражнява натиск** (обикновено чрез финансови инструменти като цена на кредита, цена на продукта и пр.) върху **конкурентната среда**, като по този начин дава първоначалния тласък в промяната на икономическата система;
- предприемачът е **субект на конкуренцията** като процедура на откриване на знание за това къде да се "търси знание".

Разширяването обхвата на целенасоченото управление и развитието на обществото предполагат в същата степен и развитието на разнообразието от **формите на предприемачески дейности**. Следователно възможно е с по-нататъшното развитие да възникнат други, нови характеристики на предприемаческата дейност, които днес още не са познати

Докато много специалисти в своите анализи фокусират върху **икономическата функция** на предприемачеството, други обръщат своето внимание върху изследване на **личностните характеристики** на предприемача. Полагат се доста усилия да се разкрият психологическите и социологическите извори на предприемачеството. Тези изследвания подчертават някои общи характеристики на предприемачите като ориентация към интуитивно мислене, склонност за поемане на риск и т. нар.

В обобщение, реализирането на една предприемаческа инициатива може да се разглежда и като процес на съчетаване на ресурсите - работници, сгради, съоръжения, потребители, доставчици, пари. *По своята същност предприемачеството е процес, при който се ражда новият бизнес.* В Енциклопедията по предприемачество (1982 г.), съставена от С. Kent, D. Sexton и К. Vespek, се посочва, *че предприемачеството е целенасочена, успешна дейност за генериране, поддържане и развитие на печеливш бизнес.*

### **3. ХАРАКТЕРИСТИКА И ПРЕДИМСТВА НА МАЛКИЯ БИЗНЕС**

Дефинирането на малкия бизнес (МБ) е фундаментален въпрос, който не е намерил досега еднозначно решение в икономическата теория и практиката. Съществува изключително многообразие от становища, концепции, модели и определения. Някои от тях принадлежат на отделни автори, а други - на Международни и национални институции.

Значителен брой от дефинициите за малък бизнес, могат да се обобщят в две основни групи:

1. *В зависимост от произхода* - дефиниции, изведени от национални и международни официални документи (резолюции, закони, постановления); дефиниции, използвани при международни и национални изследвания; дефиниции, изразяващи специфични позиции на автори в научни публикации.

2. *В зависимост от използваните критерии* - дефиниране чрез използване размерите на фирмата (класификация); дефиниране чрез използване на фазите на организиране на бизнеса (организационно дефиниране).

#### ***Дефиниране на малкия бизнес чрез използване размерите на фирмата***

Исторически малкият бизнес датира от преди повече от 4000 г. Той е описван в историческите данни за древните култури - вавилонска, арабска, египетска, гръцка и римска. Продуктите и услугите на малкия бизнес през този период са с много лошо качество и потребителите често остават измамани. В резултат на това малкият бизнес като цяло е пренебрегван и поставян под съмнение. Нещо повече, древните учени Hammurabi и King от Вавилонското царство създават система от 300 закона в защита на потребителите от "безскрупулния" малък бизнес. И до днес, оригиналните закони изписани на мраморни колони се пазят в Лувъра, в Париж. Ето как изглежда един от тези закони:

*"Ако строителят, който строи къща, не я направи перфектно и в случай, че къщата падне и собственикът умре, то строителят ще бъде убит".*

През средните векове, когато господстват религиите, малкият бизнес е бил често заклеймяван от църквата, заради неговото отношение към печалбата. Това отношение на църквата и обществото продължава и след 19 век. Ето защо малкият бизнес до наши дни не е предизвиквал голям публичен интерес.

В икономическата литература се срещат различни критерии за идентификация на малките предприятия. Използват се повече от 50 статистически критерия, измежду които *численост на персонала, обем произведена продукция, размер на*

**реализираната печалба, стойност на основния капитал, пазарен дял, степен на специализация.** Големината на тези показатели е различна в отделните страни.

Първият закон за малък бизнес е приет през 1953 г. в САЩ, когато към американското правителство се създава Администрация по малък бизнес (АМБ). Целта на администрацията е да подкрепя малкия бизнес и да осигури дългосрочно финансиране на малките предприятия. Съгласно закона, " предприятие от малкия бизнес....следва да се счита предприятие, което се намира в независимо владение и управление и което не господства в своята сфера на дейност".

Понастоящем АМБ използва няколко дефиниции за малък бизнес. Базисната дефиниция използва критерий **заети лица**, когато това касае производството и търговията. Производствените фирми се считат за малки, ако средносписъчният им брой е под 500 заети през последните 12 месеца.

Значително влияние за уеднаквяване на критериите и дефинициите, възприети в отделните европейски страни, имат предписанията на Европейската комисия. Те също търпят известна еволюция. Общ критерий за малки и средни предприятия до 1996 г. Европейската комисия считаше **заетостта, лимитирана до 500 души**. Въз основа на това се определяха вътрешните критерии за отделните страни.

През 1996 г. Европейската комисия извежда нови препоръчителни критерии, според които **малки фирми** са тези, които отговарят на следните изисквания: не повече от **250 заети, оборот** не повече от **40 млн. ECU**, обща **сума на активите** по баланса не повече от **27 млн. ECU, икономическа независимост**.

В същия документ са посочени основните критерии за разграничаване на фирмите по отделни видове според заетостта. Класификацията, включва следните групи:

1. **Микро предприятия**, с неаги не повече от 10 души. Тази група също включва предприятия с 1 собственик - самонаемане.
2. **Малки предприятия**, в които работят между 10 и 49 души.
3. **Средни предприятия**, с персонал, наброяващ от 50 до 249 души.

Малкият и средният бизнес в България е регламентиран в **Закона за малките и средни предприятия** (обн. ДВ., бр. 84 от 24.09. 1999 г.). За да отговори на критериите на европейските изисквания, последните изменения и допълнения са публикувани в ДВ. бр.17 от 1 Март 2016г.

Този закон урежда обществените отношения, свързани с провеждането на държавната политика по насърчане създаването и развитието на малки и средни предприятия. Той има за цел да създаде условия за изграждане на благоприятна и стабилна институционална и икономическа среда за създаване и развитие на конкурентоспособни малки и средни предприятия.Съгласно този закон,

**Средни предприятия са тези, които имат:**

1. средносписъчен брой на персонала, по-малък от 250 души, и
2. годишен оборот, който не превишава 97 500 000 лв., и/или стойност на активите, която не превишава 84 000 000 лв.

**Малки предприятия са тези, които имат:**

1. средносписъчен брой на персонала, по-малък от 50 души, и

2. годишен оборот, който не превишава 19 500 000 лв., и/или стойност на активите, която не превишава 19 500 000 лв.

***Микропредприятия са тези, които имат:***

1. средносписъчен брой на персонала, по-малък от 10 души, и

2. годишен оборот, който не превишава 3 900 000 лв., и/или стойност на активите, която не превишава 3 900 000 лв.

При изчисляване на данните се взема предвид дали предприятието е независимо, дали предприятието е партньор или е свързано.

С този закон се създаде Изпълнителна агенция за насърчаване на малките и средните предприятия към Министъра на икономиката и енергетиката. Тя изгражда и поддържа информационна система от данни за: - МСП в Република България; за местни производители, износители и вносители; - организациите, банките, донорските програми, предоставящи целево финансиране на МСП, условията за финансиране и формулярите за участие; - организациите, оказващи друга подкрепа на МСП, включително въвеждане на нови технологии, предоставяне на информационни и консултантски услуги; - проектите, програмите и курсовете за обучение на МСП; - административните услуги, предоставяни от агенцията, включително стандартизирани и унифицирани формуляри, когато има такива.

Освен в Закона за малките и средните предприятия законодателно утвърдени критерии за идентифициране на малки предприятия могат да се открият и в счетоводното и данъчното законодателство. В ***Закона за счетоводството*** се поставят критериите, определящи прилагането на едностранно или двустранно счетоводство от предприятията. Посочените критерии играят ролята на лимитиращ фактор за класифициране на предприятията според тяхната големина.

Подобен подход се използва и при данъчното облагане. В Закона за ДДС бе утвърден минимален регистрационен праг, който е оборотът от последните 12 месеца. Този праг условно разграничаваше малките от големите фирми.

В заключение можем да обобщим, че голяма част от данъчните закони ***не*** съдържат критерии за класифициране на бизнеса, както и облекчени условия за малките предприятия.

Бързото развитие на малкия бизнес се обяснява и с неговите ***социално-икономически*** предимства, в които се отразяват повишените изисквания, свързани с възникващите потребности. Малките фирми освобождават големите от извършването на малкосерийни производства, осигуряват довършващата обработката, пробното усвояване и внедряване на нови изделия, по-добре отговарят на потребностите на малките пазарни ниши и силно диференцирания пазар.

Малкият бизнес осигурява добри възможности за трудова заетост и задоволява индивидуалните очаквания на предприемача.

***Малките фирми притежават определени организационни, управленски, икономически и социално-психологически предимства, обусловени от редица фактори.***

В организационен и управленски аспект предимствата на малките фирми се свеждат до *гъвкава организационна структура* и *демократичен стил на управление*. Съществува възможност за *преразпределяне на отговорностите*, за *актуализиране на целите*, за *обвързване заинтересоваността на отделния работник с крайния резултат на неговия труд*. В малките фирми преобладават неформалните връзки между заетата работна сила и хоризонталните потоци информация, *стимулира* се инициативата на работещите и се разчита в голяма степен на *личните* им качества и *творческите* възможности.

Предимство са опростените, бързи и гъвкави процедури по вземане на решение, които обикновено зависят от един или няколко мениджъри на фирмата. Последните като правило следва да са професионалисти, да познават в детайли дейността на фирмата и да обхванат комплексно всички страни от тази дейност. Опитът показва, че разпространената практика при управлението на малките фирми е *съвместяването на функции*.

В малката фирма се придава особено значение на *социално-психологическия климат*. Той съдейства за бързото приобщаване на отделния работник към основната цел, съобразяване с неговите индивидуални качества, възможност за самореализация и удовлетвореност.

Много съществена характеристика на малките предприятия са *директните* и често неформални комуникации с персонала и участието при вземане на решения.

*Икономическите предимства* на малката фирма се свързват с използване предимно на *прекия контакт* с клиентите, възможности за *снижаване* на производствените разходи чрез *специализация*, ниски *административно-управленски разходи*, *по-ефективно* използване на персонала и оборудването. Продукцията по принцип е специализирана и осигурява успешни пазарни пробиви. Изследвания върху дейността на малките фирми сочат, че скоростта на обръщаемост на капитала е *около два пъти* по-висока в сравнение с големите фирми и корпорации, което е следствие от по-кратките производствени срокове.

Малките фирми използват и по-активно от големите компании *научно-техническите открития*. Големите организации се отличават с по-консервативна иновационна политика, ориентират се най-често към вече известни технологии, по-сдържани са в усвояването на нови продукти.

На малкия бизнес са присъщи и *негативни* черти и проблеми, които произтичат от неговата същност. Някои от по-важните са:

- остър недостиг на собствен капитал при навлизане в бизнеса;
- слаби възможности за ползване икономии от обема на производство;
- липса на възможности за израстване в кариерата на членовете на персонала;
- по-ниска ефикасност на организационната структура;
- ограничени възможности за инвестиране в иновации;
- ограничени възможности за външно финансиране поради по-високата степен на инвеститорския риск.

В практиката на малкия бизнес могат да бъдат отграничени традиционни малки фирми и високотехнологични малки фирми. Настъпилите промени във връзка с глобализацията и либерализирането на търговията в световен мащаб през последните години доведоха до намаляване на сравнителните преимущества от по-нисък порядък (като евтина работна ръка, относително евтина електроенергия и др.). Все по-голямо значение придобиват преимуществата от по-висок ранг, а именно **потенциалът на страните да прилагат и развиват високотехнологични производства, да произвеждат и изнасят стоки с по-висока степен на преработка и съдържание на интелектуален компонент**. Примерите на страни като Ирландия, Финландия и Израел показваха, че съществуват множество форми на развитие и оптималната от тях е **високотехнологичните малки и средни фирми**.

**Високотехнологичните** малки фирми имат редица свои особености, освен посочените характеристики на традиционния малък бизнес. Тези фирми **отделят значителна част от своите приходи за научно-изследователска дейност, разполагат с висококвалифицирана работна ръка и използват по правило 1 от всеки 6 служители за научни изследвания**. Разходите за проникването им и задържане на пазара са относително високи, като се разрастват изключително бързо и осигуряват относително по-висока възвръщаемост на инвеститорите. Противно на останалите групи малки и средни фирми, тези предприятия полагат повече усилия за осъществяване на **приложни научни изследвания** и усъвършенстване на придобити научни и технологични знания.

Успешно развиващите се малки фирми са заинтересовани да **съкращават драстично времето между първоначалната концепция за дадено изделие и излизането му на пазара**. Друга тенденция - все по-взискателни потребители, кара високотехнологичните малки фирми да търсят оригинални решения.

В условията на динамично развиваща се практика на подизпълнителски дейности малките фирми трябва да покажат големи технологични възможности и капацитет, за да се квалифицират като **поддоставчици** в системата на големите консорциуми и международни компании. Във връзка с тези тенденции малките високотехнологични фирми си поставят високи цели по отношение на качество, бързина на създаване и производство на нови продукти и придвижване до пазара, висока квалификация.

Малкият бизнес като форма за изява на възможностите и способностите на отделния индивид и като средство за осъществяване развитието на българската индустрия има значителни шансове да придобие чертите на **предприемачески малък бизнес**. Ако се обобщят проучванията извършени от различни организации и специалисти могат да се посочат няколко важни преимущества от развитието на малките и средните предприятия в страната:

- ✓ те са източник на повишаваща се конкуренция на пазара;
- ✓ генератор са на нови работни места;
- ✓ притежават по-голяма гъвкавост в кризисни ситуации;
- ✓ имат по-гъвкава вътрешна организационна структура и възможност за по-бързо и лесно внедряване на иновации;

- ✓ благоприятно място за развитие на предприемачески умения и бизнес култура;
- ✓ по-близо са до крайния потребител, по-бързо и ефективно откликват на потребностите му.

#### **4. ИКОНОМИЧЕСКИ И СОЦИАЛНИ ЗАДАЧИ, РЕШАВАНИ ЧРЕЗ МАЛКИЯ БИЗНЕС**

Чрез появата и развитието на малкия бизнес националните икономики и общества се справят с редица сложни проблеми. На сектора на малкия бизнес се разчита и при решаване на проблеми от *социален характер*, което повишава неговата значимост.

На макроравнище значението на малкия бизнес се свързва с генериране на *икономически растеж* на държавите, с *преодоляване на икономическите кризи, повишаване заетостта* на населението чрез *създаване на нови работни места*. Развитието на разнообразна (диверсифицирана) стопанска структура в развитите страни е резултат от интензивната поява на малки фирми, включващи развитието на *нови дейности* или *разширяване на бизнеса* чрез връзки с доставчици и клиенти. Едновременно с това за малките фирми е характерна тяхната *икономичност в консумацията на природни ресурси*.

Малките фирми играят и все по-значима роля за интернационализация на бизнеса, което е особено важно при създадените условия на глобализация.

Далеч по-голяма е значимостта на *високотехнологичните малки фирми*. Резултат от тяхната дейност е нарастване дела на *екологичните производства*, разпространение извън конкретната област и проникване в други области, повишаване конкурентоспособността на цялата икономика. Ефектът от дейността на високотехнологичните малки фирми е свързан с *намаляване разходите на материали и енергия в единица БВП, повишаване производителността на труда* и разширяване областите на приложение на иновациите чрез дифузия в традиционни отрасли на икономиката.

Като съсредоточава в структурните си звена значителна част от съкратената работна сила, малкият бизнес *намалява социалното напрежение* и едновременно с това създава реални предпоставки за *повишаване на жизнения стандарт* и за завоюване на обществен престиж на предприемаческото съсловие.

Ролята на малкия бизнес на микроравнище се свързва с организационно рационализиране, технологично или иновационно развитие. Малкият бизнес създава предпоставки за реализация на професионалните възможности на индивида, за осъществяване на неговите социални стремежи.

*Най-голямата роля на малкия бизнес е създаването на нови работни места и подкрепата на местните бюджети чрез отчисленията от данъците и таксите, които плащат в съответния регион.*



## **5. ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА, СВЪРЗАНИ С ОСНОВАВАНЕТО НА СОБСТВЕН БИЗНЕС**

Понякога можете да чуete: „Това е просто дребен бизнес”. В този свят, където голямото изглежда по-добро, е изградена изкривена представа за дребния бизнес. *Но дребният бизнес е чудесен бизнес.*

Ролята на големите корпорации си остава огромна. Ние се нуждаем от техните автомобили, търговски самолети и комуникационна инфраструктура. И все пак, дребният бизнес е гръбнака на икономиката. Понякога пропускаме факта, че едрия бизнес има сериозни слабости в области, където дребния бизнес има предимства.

*Собствениците на дребен бизнес се научават да поемат рискове и да бъдат иноватори. Корпоративните служители от друга страна, често се стремят да запазят работата си.*

**Дребният бизнес не е синоним на дребни печалби.** Всъщност, много от дребните предприемачески инициативи са изключително печеливши. Техните предимства на **гъвкавост, иновация и фокус върху клиентите** ги прави устойчиви предприятия, получаващи значителна възвръщаемост на инвестициите година след година.

Много хора искат да стартират бизнес, но откриват, че това всъщност не е лесно. Някои се страхуват от рискованите начинания, докато други се съмняват дали имат способността да развият бизнес.

Изглежда има два вида собственици на дребен бизнес: хора, които се впускат в развитие на бизнеса и пласират своите продукти и услуги с малко или никакво планиране, и тези, които си разработват стратегия и дизайн на услугата или продукта, преди дори и да си помислят да го предложат на обществото. Кой е по-добрият вариант? Трудно е да се каже.

**Преди да вложите енергията си в своята бизнес идея, планирането ще ви предостави ценна възможност да обмислите възможните сценарии, да оцените рисковете и да прецените ползите. Времето, което ще прекарате в планиране и отработване на възможни алтернативи, както и времето, което ще прекарате, обмисляйки как бихте могли да намалите най-сериозните рискове, по-късно ще ви се отплати.**

От друга страна, свръх-планирането може да убие инициативността и да доведе до нерешителност („анализ - парализа”). Бъдещите собственици на бизнес, които се опитват да предвидят всичко често се оказват в омагьосан кръг, където анализът показва липса на факти, а това възпира предприемането на активни действия.

Втурването в дребния бизнес, комбинирано със знания, ви позволява да бъдете гъвкави и да печелите от инициативността и ентусиазма.

И така, кога бързите решения за стартиране на дребен бизнес са ефективни? Бързото навлизане в бизнеса може да бъде успешно, ако финансите ви са стабилни, вече имате опит в бизнеса и имате достъп до финансови източници (можете да изтеглите заем, например).

**Ключът към успеха е комбинация от планиране и действия!**

Има много причини, които възпират хората да създадат свой бизнес. Сред тях са широко разпространените митове за дребния бизнес, които са следните:

- ✓ За да започнеш бизнес трябва да си необикновен човек.

- ✓ Стартирането на бизнес включва много рискове.
- ✓ Необходими са много пари за стартирането на бизнес.
- ✓ Необходим е голям бизнес опит за стартиране на дребен бизнес.
- ✓ Най-добрите бизнес идеи вече са реализирани.
- ✓ Никой не може да се конкурира с големите вериги за търговия на дребно.
- ✓ Почти е невъзможно новият бизнес да бъде забелязан.
- ✓ Лесно е да се започне бизнес, но е трудно и стресиращо да се управлява.

Нуждаете се от добър план, за да приложите на практика вашето решение да стартирате свой бизнес. Първоначално трябва да проучите какво вече е постигнато в тази област. Вашата **бизнес визия** е отправната точка за каквото и да е бизнес планиране, тъй като тя е в основата на вашата мотивация.

Бизнес визията понякога се нарича **бъдеща картина на бизнеса**, но тя е много повече от това. Тя е рамката за вашето стратегическо планиране. За разлика от мисията, визията е свързана с вас и останалите членове на компанията, а не с вашите клиенти. Визията има огромно влияние върху процеса на вземане на решения и върху начина на разпределяне на ресурсите.

Решението за започването на собствен бизнес е резултат от въздействието на множество (често разнопосочни) фактори, но взето веднъж, то е преди всичко **решение за промяна на досегашния начин на живот**.

Формирането на това решение се определя от четири групи фактори: базисни, отключващи, личностни и задържащи фактори. **Базисните фактори са:**

#### *Предшестващо влияние*

1. Генетични фактори
2. Семейни фактори
3. Образование
4. Предишен опит от кариерата

#### *Инкубаторна организация*

1. Географско разположение
2. Необходими умения и знания
3. Контакти с бъдещи съдружници
4. Мотивация за оставане или напускане на организацията.
5. Опит, натрупан при създаване на малък бизнес

#### *Обкръжаващи фактори*

1. Икономически условия
2. Достъпност и наличност на рисков капитал
3. Примери за предприемачески действия
4. Възможности за консултиране
5. Наличност на персонал, сервизно обслужване, достъп на потребителите.

Тези фактори, характеризирани като **базови** или **основни** фактори, могат да бъдат налични, но лицето да не бъде в състояние да вземе решение за собствен бизнес.

Ако попитате който е да е успял собственик на малък бизнес, ще се убедите, че факторите, които са предопределили вземането на неговото решение за бизнес, стоят извън полето на гореуказаните. **При всички обстоятелства и във всички случаи съществува фактор, който провокира стартирането или отключва процеса на вземане на решение.**

Тези фактори не носят идеята за новия продукт (услуга) или новото, но те стартират процеса на създаване на новия бизнес, поради което ще ги наречем отключващи фактори на решението за собствен бизнес. Те формират **втората група фактори**, към които могат да бъдат причислени:

- ✓ **икономическата принуда** - потребността от по-висок доход, безработицата;
- ✓ успехът на съседа (познатия) и пр., т.е. **завистта**;
- ✓ **примерите** на успешните собственици на малък бизнес от средствата за масова комуникация - синдромът след като той може, защо и аз да не успея;
- ✓ **вътрешният подтик** - страхът на носителя на идеята за нов бизнес, продукт или услуга от кражба или отнемането ѝ;
- ✓ **благоприятни външни фактори** - примерно ембарго за търговия със съседна страна, наличие на контакти с близки лица в страни, с които до този момент не е извършван бизнес;
- ✓ неприемане на предложение за нововъведение в старата работа;
- ✓ **липса на развитие** в дадена среда или непризнаване на качествата от страна на ръководителите.

**Третата група от фактори**, определящи готовността на собственика за вземането на решение за собствен бизнес имат личностен характер.

Някои от личностните качества, които имат практическо значение за осъществяването на собствен бизнес и по тази причина имат отношение към вземането на решение за това са:

- самоорганизираност и самодисциплина;
- готовност за пътуване;
- готовност за 18-часов работен ден и без почивни дни;
- готовност за поемане на риск;
- способност за вземане на бързи решения;
- специални знания в конкретната област на бизнеса;
- умения за работа с хората;
- готовност да губите;
- способност дълго време да работите под напрежение.

Съществува обаче и една **четвърта група от фактори**, които също влияят върху решението за започване на собствен бизнес, само че в обратна посока. Те играят деструктивна роля по отношение на вземането на решение и при създаването на благоприятна среда могат да имат преобладаваща роля, което може да има негативни последици за личностното развитие на индивида.

Тези фактори произтичат от средата на **предишния** начин на живот на дадения кандидат за бизнеса. В много от случаите те се оказват по-силни дори от

желанието за успех. Във всеки отделен случай те са различни, индивидуални, но някои от най-характерните задържащи фактори са:

1) *сигурността на старата среда* - това може да е държавно или голямо частно предприятие или организация, което със сигурността на своето възнаграждение (макар и невисоко в преобладаващ брой от случаите) играе ролята на защитен чадър. Гарантираната сигурност чрез защитния чадър на държавната собственост или на голямата, но сигурна организация е един от основните задържащи фактори, действащи против бизнес решението на индивида.

2) *страхът от неуспех* - обикновено се формира от възможното негативно отношение на колегите от старата работа, при евентуално завръщане при неуспех, подсилва се от неустойчивостта на икономическата среда, от намаляващата покупателна способност на населението, от непрекъснатите промени в данъчните и други икономически закони и пр.

3) *негативното отношение* на външната среда към бъдещия собственик на малък бизнес, изразяващо се преимуществено в: липсата на каквито и да е данъчни преференции за малкия бизнес, липсата на помощ от страна на държавата и нейните органи, прогресивно нарастващото данъчно облагане и др.

#### **ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА**

- 1. Кои са ключовите умения за успешния предприемач?**
- 2. Кой е предприемач?**
- 3. Направете обективен самоанализ**
- 4. Какво са креативност и иновации?**
- 5. Какви са основните стъпки за решаване на проблеми?**
- 6. Какво са ресурсите и какви видове са те?**
- 7. Какви трябва да са бизнес целите?**
- 8. Какво е предприемачество?**
- 9. Какви видове може да бъде малкия бизнес?**
- 10. Какви са предимствата на малкия бизнес?**

## КАК ДА СТАРТИРАМЕ СОБСТВЕН БИЗНЕС

### 1. ФИРМЕНА РЕГИСТРАЦИЯ

По смисъла на *Търговския закон* „търговец“ е всяко физическо или юридическо лице, което по занятие извършва някоя от следните сделки:

1. покупка на стоки или други вещи с цел да ги препродаде в първоначален, преработен или обработен вид;
2. продажба на стоки от собствено производство;
3. покупка на ценни книги с цел да ги продаде;
4. търговско представителство и посредничество;
5. комисионни, спедиционни и превозни сделки;
6. застрахователни сделки;
7. банкови и валутни сделки;
8. менителници, записи на заповед и чекове;
9. складови сделки;
10. лицензионни сделки;
11. стоков контрол;
12. сделки с интелектуална собственост;
13. хотелиерски, туристически, рекламни, информационни, програмни, импресарски или други услуги;
14. покупка, строеж или обзавеждане на недвижими имоти с цел продажба;
15. лизинг.

Търговци са също така търговските дружества и кооперациите (с изключение на жилищностроителните кооперации).

Изборът на юридическа форма на регистрация на търговеца зависи от редица обстоятелства. Преди да изберете под каква форма ще извършвате дейността си трябва да сте наясно с нормативната уредба, регулираща реда за регистрация и в последствие упражняването на самата дейност.

**Основните данни**, които се съдържат в досието на фирмата и трябва да са известни при регистрацията са:

- Наименование на фирмата
- Правна форма - това е вида на фирмата- ЕООД, ООД, ЕТ, АД и др
- Седалище и адрес на управление
- Предмет на дейност
- Основна дейност по НКИД
- Управители, съдружници
- Акции - вида и правата върху тях за АД
- Капитал

**Фирмата** е наименованието, под което търговецът упражнява своята дейност и с което се подписва. Наименованието задължително се изписва на Български език, като по желание на търговеца, то може да се изписва и на чужд език.

**Правната форма** се определя от това как е учредена фирмата, дали има съдружници (за ООД), търговецът е едно лице (за ЕООД) или упражнява своя дейност, като физическо лице (за ЕТ).

**Седалище и адрес на управление**, са населеното място и адресът, където се намира управлението на дейността. Към тези данни трябва да се включат актуален телефон и факс (ако има такъв) за връзка с фирмата. Актуален e-mail и интернет страница (ако има такава). Посочването на актуален e-mail е задължително при регистрацията и пререгистрацията на фирма.

**Предмет на дейност**- изписва се с думи основната дейност на търговеца. За някои от дейностите, които се декларират са необходими лицензи или удостоверения, че деклараторът има право да извършва такъв вид дейност.

**Основна дейност по НКИД** - това е четири цифрен код, по Националния класификатор на Икономическите дейности. Кодът трябва да отговоря на по-горе описаното детайлно съдържание на предмета на дейност.

**Управители, съдружници** - трябва да се опише при регистрацията на фирмата кой е Управителя и Съдружниците (за ООД), за да се легитимират основните им права и задължения. За АД се описва цялата му структура - Съвет на Директорите, Представители, Начин на представяне и т.н

**Капитал** - стойността на капитала . Дали е напълно внесен или частично, ако е частично, каква част, описва се колко е паричната вноска и колко друг вид вноска, ако има такава. Трябва да се има в предвид, че за ЕТ не си изисква учредителен капитал.

Описаните основни данни са задължителни за попълване в Удостоверението за регистрацията или в учредителните документи на фирмата.

Регистрацията се извършва въз основа на **Закона за търговския регистър**. Този закон урежда търговската регистрацията, воденето, съхраняването и достъпа до търговския регистър, както и действието на вписванията, заличаванията и обявяванията в него.

### **Едноличен търговец**

Едноличният търговец (ЕТ) е правноорганизационна форма за извършване на търговска дейност, която е подходяща за малки предприятия, където дейността не предполага поемането на големи задължения и не е свързана с големи инвестиции.

Като едноличен търговец може да се регистрира всяко дееспособно физическо лице с местожителство в страната.

Противно на общоприетото мнение, регистрацията на едно ЕТ не е особено сложна, но все пак при стартирането на бизнес е добре да се действа внимателно.

Лицето, което се регистрира като едноличен търговец /ЕТ/ следва да бъде дееспособно - да е навършило 18 години и да има местожителство на територията на страната, не е обявено в несъстоятелност, не е осъдено за банкрут и може да регистрира само една фирма като едноличен търговец. Всеки един едноличен търговец може да участва в неограничен брой търговски дружества.

Фирмата „Едноличен търговец“ осигурява редица предимства:

- ✓ пълна свобода и самостоятелност при вземане на решения;
- ✓ единствено собственикът на фирмата решава колко ще бъде печалбата и какво ще бъде нейното разпределение;
- ✓ лесна и бърза регистрация и относително ниски разходи по създаването на фирмата;
- ✓ опростено счетоводство;
- ✓ облекчени процедури в някои режими, съществуващи в страната.

Първо трябва да се избере име на фирмата, която ще се регистрира. Има законово изискване за наименованието на ЕТ-то. Фирмата трябва да съдържа без съкращения личното и фамилното или бащиното име на търговеца. Преди да започне попълването на документите за регистрация, трябва да се провери, дали името, с което ще се регистрира търговеца като ЕТ, е свободно. Ако търговецът желае, може да си запази име, но това струва 50 лв. и е абсолютно незадължително.

Регистрацията се извършва в което и да е териториално поделение на Агенцията по вписванията, където се води Търговския регистър за цялата страна. Териториалните звена на АВ се намират по седалищата на окръжните съдилища. Търговският регистър е публичен, т.е. едноличният търговец /ЕТ/ не може да скрие седалището и адреса си на управление, името си и единния си граждански номер. Последващите промени на обстоятелствата, отнасящи се до него също подлежат на вписване. Тези вписвания оповестяват заявените факти и обстоятелства пред обществеността, но също така имат и конститутивно действие - от датата на вписването въпросните обстоятелства се считат за настъпили.

Регистрация на ЕТ се извършва въз основа на Заявление по образец А1. Вписването на ЕТ се заявява лично от търговеца или от адвокат с писмено пълномощно. Търговецът е длъжен да посочи в заявлението своето име, местожителство, адрес и ЕГН. Заявлението за регистрация на едноличен търговец може да бъде подадено както на хартиен носител, така и по електронен път. Подаването по електронен път може да стане само при наличие на електронен подпис на търговеца или чрез адвокат с електронен подпис. Документите и приложенията към тях се подават на български език, но могат да бъдат подадени и на всеки от официалните езици на Европейския съюз, придружени със заверен превод на български.

**Документите**, които трябва да се приложат към заявлението, са: декларация от едноличния търговец, че не е в производство по несъстоятелност, че не е невъзстановен в правата си несъстоятелен, че не е осъден за банкрут, че не е лишен от правото да упражнява търговска дейност и че не е регистрирал друга фирма като едноличен търговец; декларация по чл. 13, ал. 4 от ЗТР, както и нотариално заверен подпис на търговеца.

**Таксите**, които следва да бъдат заплатени при регистрация на ЕТ са в размер на 30 лева (от 14.02.2014 г.) за самата регистрация и 40 лева за запазване на фирмата (по желание). При подаване на документите по електронен път, таксата е в размер на 15 лева.

Агенцията определя единен идентификационен код, наричан "ЕИК", задължителен за търговците и техните клонове. Единният идентификационен код се определя

при първоначалното вписване в търговския регистър и остава непроменен до заличаването.

Един от основните *недостатъци* на този тип фирма е, че едноличният търговец е „физическо лице“ и отговаря за задълженията на фирмата си с цялото си имущество, а не само до размера на участието си в нея. Истината е, че ЕТ е остаряла правна форма, която почти никой вече не избира. Това обаче не означава, че никой не ползва тази правна форма. В изминалите десетилетия бяха регистрирани множество ЕТ, които развиха сериозна дейност и продължават да работят като такива. Някои от най-оборотните предприятия в определени сектори и в момента са ЕТ.

*ЕООД има някои съществени предимства пред ЕТ, свързани не само с данъчното облагане, но и с отговорността. Едно ЕООД само носи отговорност за задълженията си, т.е. собственикът на капитала не носи отговорност за задълженията на дружеството или по-точно тази отговорност е ограничена до размера на дяловата вноска в капитала на дружеството. Това означава, че ако хипотетично едно ЕООД не може да погаси свое задължение към свой кредитор, кредиторът ще може да атакува единствено ЕООД-то, но не и неговия собственик. Т.е. ако едно лице, което работи през ЕООД се окаже в пазарен срив, инфлация или просто се окаже слаб търговец, собственикът няма да загуби нито дома си, нито автомобила си, нито банковата му сметка ще бъде запорирана. Но ако той е ЕТ, всеки един кредитор ще може да насочи съдебното изпълнение и върху личното имущество на физическото лице.*

### **Търговски дружества**

Търговските дружества се учредяват като отделни от учредителите си юридически лица. Независимо от националността на техните учредители, всички регистрирани в България дружества се счита за български юридически лица, които се учредяват и съществуват съгласно действащото българско законодателство.

В България съществуват следните форми на търговски дружества:

- дружество с ограничена отговорност,
- акционерно дружество,
- събирателно дружество,
- командитно дружество и
- командитно дружество с акции.

Времето, необходимо за вписване, заличаване и обявяване на актове в търговския регистър за търговски дружества е незабавно след изтичане на три работни дни от постъпването на заявленията в търговския регистър, освен ако със закон е предвидено друго.

### **Дружество с ограничена отговорност**

Повечето потребители изпитват трудност в избора на тип дружество, което да регистрират. Всяка структура има своите предимства и недостатъци. Най-важното е да помислите за данъците, които дължите на държавата и отговорността, която поемате пред вашите партньори. За момента ООД или ЕООД е предпочитаната



форма за стартиране на малка до средна компания в България, особено след намаляване на изискването за началния капитал по време на регистрацията.

Разлика между ЕООД и ООД е в броя на хората, притежаващи част от капитала. При ЕООД собствеността на капитала е еднолична - един човек е вносител на капитала. За регистрация на ООД - учредителите трябва да са поне двама, но няма изискване да имат равни капиталови вложения.

Дружеството с ограничена отговорност е предпочитана форма на търговска дейност, поради изискването за минимален капитал от 2 лева, ограничената отговорност на съдружниците до размера на дружествения капитал и опростената корпоративна структура на управление.

Дружествените дялове могат да се прехвърлят и наследяват. За прехвърлянето на дружествен дял на трети лица е необходимо предварително одобрение от общото събрание. Прехвърлянето на дружествен дял се извършва с нотариално заверени подписи на договора и се вписва в търговския регистър.

Основно предимство на ООД, в сравнение с другите търговски дружества е за съдружниците, тъй като те носят отговорност за работата на дружеството само до размера на дяловото си участие в него и едновременно с това могат да участват постоянно и директно в управлението и контрола над дейността му.

Всички права и задължения на съдружниците, както и системата на функциониране на дружеството, се залагат в Учредителния акт (при ЕООД) или в Дружествения договор (при ООД). Дружественият договор задължително трябва да съдържа фирмата, седалището и адреса на управление на дружеството; предмета на дейност и срока на действие на договора, имената, съответно фирмите и съдружниците; размера на капитала; размера на дяловете, с които участва в дружеството всеки съдружник; управлението и начина на представителство; предимствата на съдружниците, ако има уговорени такива; други права и задължения.

Структурата на управление на дружество с ограничена отговорност се състои от:

- общо събрание на съдружниците; и
- един или повече управители, които управляват и представляват дружеството по отношение на трети лица.

Регистрация на Дружество с ограничена отговорност (“ООД”), и Еднолично дружество с ограничена отговорност (“ЕООД”) се регламентира от Търговския закон и Законът за търговския регистър. Компетентен орган е Търговският регистър в Агенцията по вписванията

Процедура по регистрация:

1. Проверка в електронния регистър на Търговския регистър и/или запазване на фирма;
2. Провеждане на учредително събрание, Приемане на Дружествен договор или Учредителен акт, Назначаване на управител/и;
3. Внасяне размера на дружествения капитал в специална набирателна банкова сметка (минимален размер на капитала 2 лева);
4. При специфичен предмет на дейност се представя разрешение от компетентен орган при подаване на документите в Търговския регистър.

Таксата на Търговския регистър за вписване на дружество е в размер на 160 лева/80 лева, когато заявлението и документите към него са подадени по електронен път;

За запазване на име се събира такса в размер на 50 лева/ когато заявлението е подадено по електронен път, се събира такса в размер на 25 лева.

Сроковете по заявление за вписване или заличаване са най-късно до приключване на първия работен ден след приемането му, а по заявлението за обявяване - незабавно.

### **Необходими документи за регистрация на ЕООД**

- Бележка за внесен капитал, която можете да издадете от банка по избор.
- Съгласие за приемане на управление и образец от подписа (спесимен) - необходимо е да бъде нотариално заверен и подписан от управителя. Има два варианта: да имате подготвен спесимен, който има нужда единствено от нотариална заверка или да поискате от нотариалната кантора го изготвят.
- Учредителен акт
- Учредителен протокол - Документът трябва да съдържа взетите решения от учредителното събрание и дневния ред на събранието.
- Решение за назначение на едноличния собственик на капитала като управител
- Заявление по образец А4 - най-важният документ! Можете да го намерите на сайта на Търговския регистър, да го изтеглите и попълните. Към него се прилагат всички останали документи.
- Декларация по чл. 13, ал. 4, Закон за Търговския регистър (ЗТР). Декларира се истинността на заявените обстоятелства. Подписва се от заявителя.
- Декларация по чл. 13, ал. 5, ЗТР. Подава се от приносителя. Попълва се само когато заявителят не представя документите лично в ТР.
- Декларация по чл. 142, Търговски закон (ТЗ). Забрана за конкурентна дейност. Подписва се от управителя.
- Декларация по чл. 141, ал. 8, ТЗ. Управителят декларира, че отговаря на изискванията на закона за управител на фирма. Подписва се.
- Заявление за запазване на фирма (Д1), което не е задължително и струва 50 лв.
- Лиценз или разрешение, когато дейността на фирмата изисква такава.

### **Необходими документи за регистрация на ООД**

- Бележка за внесен капитал, която можете да издадете от банка по избор. В случай, че сте избрали да регистрирате ООД с капитал, който е по-висок от 2 лв. (това е установеният в закона минимум), то е необходимо да внесете поне 70% от капитала.
- Съгласие за приемане на управление и образец от подписа (спесимен) - Необходимо е, да бъде нотариално заверен и подписан от управителя. Има два варианта: да имате подготвен спесимен, който има нужда единствено от нотариална заверка или да поискате от нотариалната кантора го изготвят.

- Дружествен договор
- Протокол от Общото събрание на съдружниците - Документът трябва да съдържа взетите решения от учредителното събрание и дневния ред на събранието.
- Решение на общото събрание за назначаване на управител
- Заявление по образец А4 - най-важният документ! Можете да го намерите на сайта на Търговския регистър, да го изтеглите и попълните. Към него се прилагат всички останали документи.
- Декларация по чл. 13, ал. 4, Закон за Търговския регистър (ЗТР). Декларира се истинността на заявените обстоятелства. Подписва се от заявителя.
- Декларация по чл. 13, ал. 5, ЗТР. Подава се от приносителя. Попълва се само когато заявителят не представя документите лично в ТР.
- Декларация по чл. 142, Търговски закон (ТЗ). Забрана за конкурентна дейност. Подписва се от управителя.
- Декларация по чл. 141, ал. 8, ТЗ. Управителят декларира, че отговаря на изискванията на закона за управител на фирма. Подписва се.
- Заявление за запазване на фирма (Д1), което не е задължително и струва 50 лв.
- Лиценз или разрешение, когато дейността на фирмата изисква такава.

### **Акционерно дружество**

Характерно за акционерното дружество е липсата на лична ангажираност на акционерите в дейността на дружеството, както и на нормативно установени ограничения относно прехвърлянето на акции. Минималният регистриран капитал, необходим за учредяване на Акционерно дружество е в размер на 50.000 българския лева (около 26.000 евро).

Корпоративната структура на управление на Акционерно дружество се състои от:

- общо събрание на акционери;
- съвет на директорите (едностепенна система на управление), или надзорен съвет и управителен съвет(в случай на двустепенна система на управление).

Процедура по регистрация на акционерно дружество е сходна с тази, разгледана при Дружествата с ограничена отговорност, таксата на за вписване на дружество е в размер на 460 лева/230 лева, когато заявлението и документите към него са подадени по електронен път.

### **Събирателно дружество**

Това е дружество, образувано от две или повече лица за извършване на търговски сделки под обща форма. Съдружниците отговарят солидарно и неограничено.

Едно от предимствата на този вид дружества е, че се обединяват силите, средствата и отговорностите на няколко души в една общност, което дава възможност да се постигнат резултати, които не са по силите и възможностите на отделен съдружник. Освен това се осигурява директно участие в управлението и постоянен контрол върху работата на дружеството.

Наред с това сериозен недостатък на този вид фирми се съдържа в текста „Съдружниците отговарят солидарно и неограничено“, което означава, че те, подобно на едноличния търговец, отговарят с цялото си лично имущество за задълженията на фирмата. Може да се каже, че колективното взимане на решения също е един от недостатъците.. Отношенията между съдружниците се уреждат в Учредителен договор, като всеки съдружник представлява дружеството, освен ако в учредителния акт не е предвидено друго. При вземане на решения всеки съдружник има право на един глас.

За установяване на **чуждестранни инвестиции** по българското право в допълнение към петте вида търговски дружества, посочени по-горе, може да се избере една от следните организационни форми:

- ✓ **клон** - търговец, който има право да извършва търговска дейност според националния си закон може да впише клон в Търговския регистър. Клонът не е отделно юридическо лице. За клона не се изисква да има внесен капитал или отделни органи на управление. Неговите активи и пасиви се считат за активи и пасиви на търговеца.
- ✓ **търговско представителство** - Чуждестранни лица, които имат право да извършват търговска дейност по националното си законодателство, могат да откриват в България търговски представителства. Търговските представителства се регистрират в Българската търговско-промишлена палата. Търговското представителство не е отделно юридическо лице и не може да извършва стопанска дейност. Така, едно търговското представителство има за цел да извършва нестопанска дейност, като организиране на промоции, изложби или демонстрации, обучение и реклама на продукти или услуги.

### **Следващи стъпки**

След регистрация на фирмата можете да пристъпите към следващите стъпки:

- ✓ Издаване на печат на фирмата
- ✓ По желание, направа на лого и/или уеб сайт на фирмата, както и визитки.
- ✓ Закриване на набирателната сметка и отриване на разплащателна такава (препоръчително е, ако сами ще извършвате плащания по банка от името на фирмата, да си направите и електронно банкиране)
- ✓ Решете как и кои ще води счетоводството на Вашата фирма- счетоводител на трудов договор или външна счетоводна фирма
- ✓ Упълномощаване на представители на фирмата пред банката. Според банката са възможни - пълен достъп (да извършва плащания) и справочен достъп, предоставя се на счетоводители или хора, които извършват справки за движението по сметката.
- ✓ Събиране на определен период от време, т. нар „поща“ от банката - клона, които Ви обслужва. „Пощата“ представлява хартиени разпечатки за движението по банковата сметка. Някои банки, предлагат извлеченията да се изпращат на e-mail на клиента автоматично или той сам да си ги

разпечатва, като за такава онлайн комуникация, предлагат отстъпки от месечните си такси за поддръжка на сметката - зависи от политиката на банката.

- ✓ Осигуряване на Управителя/Управителите - от дата на стартиране на дейността на фирмата. Дата на стартиране се води - първа издадена фактура, получени или изплатени суми, регистрацията на касов апарат и т.н. Осигуряването се извършва по договор за управление или като самоосигуряващо се лице.
- ✓ Ако е като самоосигуряващо се лице - изготвяне и регистрацията на самоосигурителна книжка, ако такава не е налична от преди. Подаване на декларация за започване на осигуряване, като самоосигурително лице.
- ✓ Препоръчително е издаване на електронен подпис - персонален на физическо лице, като Управител на фирмата или фирмен - директно на Юридическото дружество.
- ✓ Упълномощаване на електронен подпис на сайта на НАП.
- ✓ Регистрацията на касов апарат, ако такъв е необходим - задължително се извършва след излизане на решението за регистрацията на фирмата.
- ✓ Регистрацията по ДДС- доброволна или при оборот от 50 000 лева за 12 месеца назад. Ако се прави доброволна още в началото на дейността, се подава заявление за регистрацията по ДДС. След излизане на решението за регистрацията по ДДС, се издава ламинирано картонче, на което се записва датата на издаването му, ЕИК и името на фирмата. От датата на това картонче, фирмата има ДДС регистрацията.
- ✓ При излизане на ДДС регистрацията всеки месец до 14-то число се подава ДДС декларация за изминалия календарен месец.
- ✓ За издаването на фактури, можете да си купите празен кочан с фактури от най- близката книжарница, като изписвате на ръка, всички необходими атрибути и много внимавате в последователността на номерацията и датите. Има и по автоматизирани варианти за издаване на фактури - платени или безплатни (свободни) софтуери за издаване на фактури. Можете да потърсите за такива в интернет пространството, като някои от тях позволяват да се модифицира дизайна на бланката, като така го направите индивидуален с отличителните знаци на Вашата фирма. Някои счетоводни фирми, предлагат като допълнителна услуга, фактуриране на Вашите клиенти с техен софтуер.

При стартиране и развиване на документооборота на фирмата и извършване на плащания е препоръчително на определен период от време да си правите проверка в НАП, по адресна регистрацията на фирмата, за липса на задължения на фирмата, към държавните институции. Препоръчително, за нова фирма извършваща дейност, за да се проследи дали плащанията към държавните институции, са правилни и да не се повтаря една неточност месеци наред, а и за да “проверявате държавата”. “Проверката на държавата” е необходима, поради факта, че много често се допускат грешки от системата ѝ и платени данъци, са означени за дължими, като им се начисляват и лихви за просрочен период.

Спецификата на всеки тип бизнес, определя първите действия, за това не може да сме изключително всеобхватни и изложените неща са валидни по принцип за всяка новорегистрирана фирма. В зависимост от това, каква е спецификата на дейността на фирмата е следващият въпрос, който трябва да си зададете. Всяка една дейност е упомената в някой закон и най-доброто, което можете да направите е да прочетете съответния закон или поне тази част, която касае вашата дейност. Няма да ставате юристи, но най-добре да сте прочели един закон, щом ще се занимавате с бизнес.

## **2. ЛИЦЕНЗИОННИ, РАЗРЕШИТЕЛНИ И РЕГИСТРАЦИОННИ РЕЖИМИ**

Когато развивате своята дейност най-общо обърнете внимание на **необходимите регистрации, лицензи и разрешителни**. Една част от тях са общо валидни и действат на територията на цялата страна, като са свързани със спазването на приложимата нормативна уредба като цяло или в зависимост от характера на конкретна развиваната дейност. Общо валидни са:

- ✓ Изискванията по отношение безопасността на труда;
- ✓ Опазване на околната среда;
- ✓ Хигиенни изисквания;
- ✓ Строителни разрешителни;
- ✓ Противопожарна охрана;
- ✓ Доставка на електроенергия и вода, отвеждане на отпадъчните води и извозване на отпадъци и т.н.

Част от разрешителните са издават по местоположение на осъществяваната търговска дейност, най-често в Център за услуги и информация на гражданите, позициониран в съответната Общинска администрация. Такива са:

- ✓ Регистрация на търговски обект;
- ✓ Категоризация на места за настаняване;
- ✓ Категоризация на заведения за хранене и развлечения;
- ✓ За извършване на търговска дейност на открито;
- ✓ Заповед за работно време;
- ✓ Разрешение за търговия с тютюневи изделия;
- ✓ Поставяне на реклами и др.

Всеки един предприемач е преминал през началните стъпки на създаването на бизнес и знае, че има някои неща, които е задължително да бъдат съобразени още в началото. Едно такова нещо е **счетоводното обслужване** на новата фирма.

Ако не сте компетентни в областта на счетоводството, за препоръчване е да се прибегне до услугите на счетоводител. Съществуват и множество фирми, които извършват счетоводни услуги, с които може да се сключи договор. Всички счетоводни, финансови и други отчетни документи на фирмата трябва да бъдат водени компетентно и квалифицирано според **Закона за счетоводството, Закона за данъка върху добавената стойност** и други специфични закони. Варианти са:

### ***Сам да си водиш счетоводството***

Това е практика, която все още е на мода в по-малките градове и села. Практикува се основно от еднолични търговци и селскостопански фирми. Обикновено собственикът на фирмата разполага със счетоводен софтуер, чрез който издава и завежда фактури. Почти всички счетоводни софтуери разполагат със всичко необходимо за нормално водене на едно счетоводство на малка фирма с еднотипна дейност и без сложни операции. Тази практика надали ще отпадне независимо колко евтини станат счетоводните услуги поради простата причина, че хората вече са се научили как да го правят и не виждат смисъл да отделят средства за това.

### ***Да си наемеш счетоводител на работа във фирмата***

Към тази стъпка се обръщат основно големите фирми, които до този момент са ползвали счетоводни услуги от някоя кантора, но вече могат да си го позволят. А понякога и стартиращи фирми също прибегват до наемането на счетоводител на работа във фирмата, но тези фирми обикновено са с доста голям начален капитал. Като цяло това е най-скъпия вариант, тъй като заплатите на счетоводителите не са никак ниски. Логиката също повелява възползването от счетоводни услуги да не е никак евтино, имайки предвид колко важно е правилното счетоводно отчитане за една фирма. Тук всъщност плюсовете са няколко като пряк контрол върху воденето на фирменото счетоводство, намаляване на опасността от изтичане на вътрешно-фирмена информация за дейността на фирмата и възможността да подбереш правилния специалист.

### ***Да се довериш на счетоводна кантора***

Това е третият и най-рентабилен вариант откъм качество и цена. Поради факта, че една счетоводна кантора обслужва десетки и дори стотици клиенти, тя може да си позволи по-ниски цени за своите услуги. Също така, многобройните клиенти говорят за опитност, която е гаранция за качество. Независимо с какъв счетоводен казус Ви се наложи да се справяте, Вие винаги можете да разчитате на цял екип от изключително опитни счетоводители.

Но колкото и добре и правилно да звучи доверяването на счетоводна кантора да води вашето счетоводство, винаги трябва да внимавате да не бъдете измамани или да се доверите на абсолютно неопитни и недоброръководни счетоводители. Добре е да търсите счетоводна кантора, която дава някакви гаранции за качеството на своите счетоводни услуги, за да може да имате сигурност, че счетоводството на вашата компания е в правилните ръце.

## ***3. ДОКУМЕНТАЦИЯ И ОТЧЕТНОСТ***

Законът за счетоводството определя условията, на които трябва да отговаря дадена фирма, за да води едностранно или двустранно счетоводство.

При ***едностранното счетоводство*** не се води синтетично и аналитично счетоводно точитане, не се съставя оборотна ведомост, не се съставя сметоводен баланс. Фирмите, които водят едностранно счетоводство използват задължително:

- Книга за приходите и разходите;
- Инвентарна книга;
- Спомагателни книги.

За отразяване на приходите и разходите може да се води една и съща книга.

В инвентарната книга се записва всеки дълготраен актив, със свой инвентарен номер. В специална колона се посочва амортизационната норма и сумата на годишната амортизация, която се записва в книгата на разходите.

Спомагателните книги могат да бъдат следните (Съгласно Националния сметкоплан):

- Книга за материалните запаси;
- Книга за отчитане на паричните средства и курсовите разлики;
- Книга за отчитане на разчетите в левове и валута;
- Книга за отчитане разпределението на печалбата;
- Книга за данъчните облекчения;
- Книга за временните разлики и данъчния ефект върху тях.

Чрез **двустранното счетоводство** се осигурява:

- Възможност за осигуряване на информация от първичните документи;
- Контрол върху достоверността на информацията;
- Определяне на финансовия резултат за всеки отчетен период;
- Периодично и текущо оценяване на активите и пасивите с цел тяхното реално представяне;
- Информация за съставяне на счетоводните отчети и приложенията към тях;
- Изготвяне на необходимите отчетни документи за държавните институции.

Информацията от първичните документи трябва да бъде регистрирана хронологично и систематизирано. Всяка стопанска операция се отразява стойностно в лева, а при необходимост и в натурални измерители.

В края на всеки отчетен период (месец) са извършва приключване на счетоводните сметки, което задължително обхваща:

- Изчисляване на салдото по сметките чрез обобщаване на оборотите във фирмата - дебитни и кредитни;
- Определяне на салдата по сметките, сумиране и осигуряване на аритметично равенство.

Въз основа на оборотите и салдата по счетоводните сметки за всеки отчетен период се съставя оборотна ведомост, която е задължителна за фирмите на двустранно счетоводно записване.

Всяко предприятие съставя свой **индивидуален сметкоплан**. При неговото разработване се взимат под внимание спецификата на дейността, възможността за компютърна обработка на счетоводната информация, възможност за контрол и всякаква допълнителна информация, необходима за документиране на стопанските операции.

Всяка фирма при счетоводното си отчитане използва **първични счетоводни документи**, които са утвърдени от Министерството на финансите. Всеки



първичен документ задължително съдържа и в него се попълват следните реквизити: наименование на документа; наименование, данъчен номер и адрес на фирмата съставител на документа; наименование, данъчен номер и адрес на фирмата, с която се извършва стопанската операция, както и имената на лицето, което представлява фирмата; място и дата на съставяне на документа; имената на съставителя на документа; основание и предмет на стопанската операция; подписи на лицата, отговорни за изпълнение на операцията; печат.

При организация на счетоводството на всяка една фирма задължително трябва да бъдат определени лицата, които ще оформят, приемат, обработват и архивират необходимите счетоводни документи.

Фирмите съставят **счетоводни баланси** по определен ред, съгласно **Националните счетоводни стандарти**. Всеки баланс се съставя към **определен момент**. Като техническо средство за отчитане, балансът е разделен на лява страна - „Актив“ и дясна страна - „Пасив“.

В **актива** на баланса се отчита имуществото на фирмата по видове в стойностно изражение, с което се извършва дейността. Това са:

- **Дълготрайните активи** - материални и нематериални, дългосрочни инвестиции и дългосрочни вземания;
- **Краткотрайни активи** - материални краткотрайни вземания и инвестиции, парични средства и разходи за бъдещи периоди.

В **пасива** на баланса се отчитат източниците на средствата, необходими за функционирането на фирмата.

В зависимост от **съдържанието и периодичността** на съставянето, балансите биват: встъпителни, междинни, ликвидационни, годишни (към 31 декември). В зависимост от субектите, които се отчитат, балансите биват: банкови; на пенсионни фондове; на застрахователни дружества; на инвестиционни дружества; на малки и средни предприятия.

В зависимост от потребителите на информация, която се съдържа в баланса, последния се съставя в различна форма със съкратено съдържание.

**Годишен счетоводен отчет** - съставянето му е заключителен етап от годишното счетоводно приключване, при което се изготвят следните счетоводни документи:

- ✓ **Счетоводен баланс** - отразява състоянието на активите и пасивите на фирмата. Активите, пасивите и собствения капитал се записват по тяхната балансова стойност, а за активите, които се амортизират и провизират, се посочва и отчетната им стойност. Това изискване се отнася за материалните и нематериалните дълготрайни активи, записани в актива на баланса;
- ✓ **Отчет за приходите и разходите** - това е вторият важен елемент от годишния счетоводен отчет. В него се посочват начислените приходи и разходи, както и получения финансов резултат. Финансовият резултат трябва да бъде равен на резултата от текущата година, записан в раздел „Собствен капитал“ от пасива на баланса. В отчета за приходите и разходите се съпоставят приходите от продажба на продукция, стоки и услуги с азходите, извършени за производството на подукцията, продадените стоки и

извършените услуги. В приходната част се посочва информация за продажба на продукция, стоки, услуги и други продаажби. В разходната част се посочва отрицателната разлика (намалението) между отчетната стойност на наличната продукция в края на отчетния период и тази началото, както и на незавършеното производство и на разходите за бъдещи периоди.

- ✓ **Отчет за паричния поток** - обхваща постъпленията на парични средства във фирмата и плащания на парични средства от него в процеса на извършване на дейността през отчетния период. Постъпленията са положителни парични потоци а плащанията - паричните средства, които излизат от фирмата. С този отчет се наблюдават паричните потоци - за оперативната дейност, - от инвестиционната дейност - за финансовата дейност, - наличност на паричните средства към 1-ви януари и към 31-ви декември. В паричния поток не се включват прехвърляния на парични средства в и между банки, както и от банки в каса и обратно. Не се включват и авансите на подотчетни лица.
- ✓ **Отчет за собствения капитал** - посочва се информация за наличностите в началото и края на отчетния период, както и за промените, настъпили в собствения капитал.
- ✓ **Приложения към годишния счетоводен отчет** - тяхната форма и съдържание е утвърдена от Министерство на финансите и включва следните справки към 31-ви декември: за дълготрайните активи; за вземанията, задълженията и обезпечените заеми; за притежаваните ценни книжки; за участие в капиталите на други предприятия; за приходите и разходите от лихви; за извънредните приходи и разходи; за финансовите резултати; за данъчните временни разлики; както и оповестителни сведения за оповестяване на счетоводната политика. Посочва се в свободен текст информация за методите на амортизация, за оценка на материалните запаси, базата за разпределение на непреките разходи, провизиите и друга информация, определена за оповестяване. Когато фирмата отговаря на условията за одиторска проверка и заверка на годишния счетоводен отчет, последния задължително се проверява от дипломиран експерт-счетоводител или от специализирана одиторска фирма.

***Задължително е прошнуроването, пронумероването и заверяването от данъчните служби на счетоводните книги, кочаните с актурури и платежните ведомости на фирмата.***

Фирмите са задължени да съхраняват първичните си счетоводни документи най-малко три години. Ведомостите за заплатите трябва да се съхраняват 50 години, а счетоводните регистри и отчети - 10 години.

#### **4. ДОГОВОРИ**

Взаимоотношенията в бизнеса се уреждат с **договори**. Законът не изисква във всички случаи те да имат писмена форма във вид на договор. Редица договори могат да бъдат сключени и устно. Добре е обаче да бъдат в писмена форма, тъй като е на лице документ, към който трябва да се отнасяте с внимание.

Имайте предвид следното, когато решите да влезете в договорни отношения:

- ✓ При сложни, изискващи внимание и прецизност договорни отношения е по-добре да се направи консултация с юрист, специализиран в съответната правна област. Рискувате да сбъркате, ако сами започнете да съставяте договора;
- ✓ При трайно повтарящи се договори може да ползвате типови договори или образци от вече реализиран договор, уреждайки еднакви или подобни отношения;
- ✓ Само при пълна сигурност може да пристъпите към самостоятелно съставяне на проект за договор;
- ✓ Ако договорът е изготвен от клиент или партньор в стопанските отношения, преди да го подпишете поискайте проекта и ако имате съмнения, посъветвайте се с юрист или човек, на когото имате доверие;
- ✓ Съставяйте договорите поне в две еднакви екземпляра, като единият да остане в документите на фирмата;
- ✓ Договорите и приложените към тях документи не се изхвърлят, а архивират по избран от Вас начин. Някои видове договори се пазят за продължителен период от време.

Най-често се налага сключването на по-голяма част от изброените по-долу договори:

- **Трудови договори** - сключват се, когато се налага наемането на работници или служители на работа. От гледна точка на срока, те биват безсрочни и срочни. Ако характерът на работата предполага продължителна ангажираност, с работника се сключва безсрочен трудов договор. Ако обаче прогнозираете кратък период, е по-добре да сключите срочен договор за определен период от време или за извършване на определена работа. И в двата случая има възможност за прекратяване на договора към момента на изтичане срока на договора или извършване на определената работа.
- **Граждански договори** - страните по договора са възложител и изпълнител, като изпълнителят извършва работата със свой материал или личен труд и отговаря за качеството на крайния продукт. Възложителят има задължението да приеме работата и заплати уговореното възнаграждение.
- **Договор за наем** - чрез него се наемат помещения, машини, оборудване, материали и т.н. Страни по договора са Наемодател и Наемател. Наемодателят дава една своя собствена вещь или имот на наемателя за временно ползване при договорени условия - срок и начин на ползване, начин на приемане, предаване и връщане, поддръжка и ремонт и др., включително наемна цена и начин на заплащането и. Договорът се прекратява с изтичането на срока, с едномесечно предизвестие.
- **Договор за продажба** - правната уредба по този договор се съдържа в Търговския закон и в Закона за задълженията и договорите. Страни по договора са Продавач и Купувач. Търговската продажба се отнася за търговеца и е свързана с упражняваната от него дейност. Търговска продажба е налице, когато поне една от страните е търговец. Често се среща в практиката продажба на изплащане, т.е. на отделни вноски в някакъв

уговорен от страните период от време. Собствеността в този случай се придобива от купувача с изплащането на последната вноска.

- **Комисионен договор** - регламентира се в Търговския закон. Комисионерът се задължава срещу заплащане да изпълни поръчката на Доверителя, като сключи за негова сметка една или повече сделки. Комисионерът се явява един вид посредник в стопанската дейност, срещу което получава възнаграждение.
- **Договор за превоз** - превозвачът се задължава срещу възнаграждение да превози до определено място лица, багажи и товари. Следва да имате предвид, че съществуват редица задължителни превозни документи към различните видове транспорт - товарителница, пътен лист и справка, чартър, коносамент. Те са доказателство относно рисковете по придвижване на стоката по суша, вода и въздух.
- **Договор за застраховане** - уреден е в Търговския закон и Закона за застраховането. Предмет на застраховането са имуществени и лични застраховки. Имуществените застраховки покриват унищожаването на стоки, вещи, жилища и вилни имоти, домашни животни, земеделски култури и продукция и т.н.;
- **Договори за сътрудничество с други фирми, лица и организации** - тези договори са ненаименовани, т.е. не са специално описани в законодателството. Няма пречка обаче такива договори да бъдат сключвани.

**Следва да имате предвид, че посочените по-горе договори са най-типичните и често срещани, но не са само те. Редица други договори, като например за банков кредит или влог, за разплащателна сметка, аренда и други, ще се нагала да сключвате в процеса на работата си.**

## **5. ТРУДОВО ЗАКОНОДАТЕЛСТВО**

На какво трябва да се обърне внимание при назначаването на персонал? При назначаването на пресона, съгласно **Кодекса на труда** (в сила от 01.01.1987 г. с последни изменения и допълнения от 19 Януари 2018 г.), възниква трудово праовотношение.

**Кодексът на труда** (КТ) урежда трудовите отношения между работника или служителя и работодателя, както и други отношения, непосредствено свързани с тях. Той цели да осигури свободата и закрилата на труда, справедливи и достойни условия на труд, както и осъществяване на социален диалог между държавата, работниците, служителите, работодателите и техните организации за уреждане на трудовите и непосредствено свързаните с тях отношения. Държавата регулира трудовите и непосредствено свързаните с тях отношения, осигурителните отношения и въпросите на жизненото равнище след консултации и диалог с работниците, служителите, работодателите и техните организации в дух на сътрудничество, взаимни отстъпки и зачитане на интересите на всяка от страните.

Правната уредба на трудовия договор е уредена в КТ, основно в чл. 61-69.

**Форма на трудовия договор** - чл. 62, ал. 1 от КТ изисква писмена форма на трудовия договор. При сключването му работодателят запознава наетия с трудовите задължения, които произтичат от заеманата длъжност.

В тридневен срок от сключването или изменението на трудовия договор и в седемдневен срок от неговото прекратяване работодателят или упълномощено от него лице е длъжен да изпрати уведомление за това до съответната териториална дирекция на **Националната агенция за приходите**. Националната агенция за приходите предоставя в реално време на оправомощени лица от дирекции "Инспекция по труда" електронен достъп до регистъра на трудовите договори и при поискване в срок три работни дни изпраща копие от съответното заверено уведомление.

**Съдържание на трудовия договор.** Трудовият договор включва условията, уговорени между страните. Тук могат да бъдат включени, а могат и да не бъдат, условията, уредени с повелителни закони, например: клауза за платения годишен отпуск. При условие, че няма такава клауза, то лицето ще има право на такъв отпуск в размер минимум 20 работни дни, тъй като те се полагат по закон. В трудовия договор следва да се включат всички условия, за които са се споразумели работодател и служител, особено тези, които са по-благоприятни за служителя.

Ето някои препоръки за съдържание на трудов договор:

- ✓ мястото на работа;
- ✓ наименованието на длъжността и характера на работата;
- ✓ датата на сключването му и началото на неговото изпълнение;
- ✓ времетраенето на трудовия договор;
- ✓ размера на основния и удължения платен годишен отпуск и на допълнителните платени годишни отпуски;
- ✓ еднакъв срок на предизвестие и за двете страни при прекратяване на трудовия договор;
- ✓ основното и допълнителните трудови възнаграждения с постоянен характер, както и периодичността на тяхното изплащане;
- ✓ продължителността на работния ден или седмица.

С трудовия договор могат да се уговорят и други условия, свързани с предоставянето на работната сила, които не са уредени с повелителни разпоредби на закона, както и условия, които са по-благоприятни за работника или служителя от установените с колективния трудов договор.

За място на работата се смята седалището на предприятието, с което е сключен трудовият договор, доколкото друго не е уговорено или не следва от характера на работата.

Наименованието на длъжността се определя съгласно Национална класификация на професиите и длъжностите, утвърдена от министъра на труда и социалната политика след съгласуване с председателя на Националния статистически институт.

Задължения на наетия - в отделна длъжностна характеристика, определяща: **изисквания за заеманата длъжност** - образование, чужди езици, професионален опит, компютърни умения и др.; **права**: обикновено се покриват с тези от трудовия договор; **задължения**: конкретни дейности, които следва наетото лице да извършва;

Необходими документи при **сключване** на трудов договор:

- ✓ Лична карта;
- ✓ Документ за придобито образование;
- ✓ Документ за стаж по специалността;
- ✓ Документ за медицински преглед;
- ✓ Свидетелство за съдимост;
- ✓ Разрешение от Инспекция по труда (в определени случаи);
- ✓ Трудова книжка.

Трудовият договор може да бъде сключен:

1. за неопределено време (ако изрично не е уговорено друго);
2. като срочен трудов договор.

Срочен трудов договор се сключва за определен срок, който не може да бъде по-дълъг от 3 години, доколкото в закон или в акт на Министерския съвет не е предвидено друго; до завършване на определена работа; за заместване на работник или служител, който отсъства от работа; за работа на длъжност, която се заема с конкурс - за времето, докато бъде заета въз основа на конкурс.

Наетите по срочен трудов договор лица имат същите права и задължения, каквито имат работниците и служителите по трудов договор за неопределено време. Срочен трудов договор се сключва за изпълнение на временни, сезонни или краткотрайни работи и дейности. Всички случаи са регламентирани в чл.68 от КТ.

Трудов договор, сключен за определен срок, се превръща в договор за неопределено време, ако работникът или служителят продължи да работи след изтичане на уговорения срок 5 или повече работни дни без писмено възражение от страна на работодателя и длъжността е свободна.

Когато работата изисква да се провери годността на работника или служителя да я изпълнява, окончателното приемане на работа може да се предшества от **договор със срок за изпитване до 6 месеца**. Такъв договор може да се сключи и когато работникът или служителят желае да провери дали работата е подходяща за него. В договора се посочва в чия полза е уговорен срокът за изпитване. Ако това не е посочено в договора, приема се, че срокът за изпитване е уговорен в полза и на двете страни. През време на изпитването страните имат всички права и задължения както при окончателен трудов договор.

До изтичане на срока за изпитване страната, в чиято полза е уговорен, може да прекрати договора без предизвестие.

Трудовото правоотношение може да се изменя с писмено съгласие между страните за определено или неопределено време.

Прекратяването на трудовите правоотношения става по рада на глава 16 от КТ. Това може да стане въз основа на общи основания, с предизвестие или без предизвестие от страна на служителя (чл. 326-327); с предизвестие или без предизвестие от работодателя (чл.328-330).

Кодексът на труда разглежда и случаите, когато работодателят дължи обезщетение на работника при прекратяване на трудовите правоотношения.

При прекратяване на трудовия договор работодателят е длъжен да впише в трудовата книжка данните, свързани с прекратяването.

Глава седма от КТ урежда въпросите за работното време и почивките. Продължителността на работния ден е 8 часа, възможно е установяването на ненормиран работен ден. Почивките също са регламентирани, както и ползването на платения годишен отпуск.

От 1 януари 2018 г. влиза в сила новата минимална работна заплата - 510 лева.

Глава 13 регламентира осигуряването на безопасни условия на труд. Съгласно Чл. 275, работодателят е длъжен да осигури **здравословни и безопасни условия на труд**, така че опасностите за живота и здравето на работника или служителя да бъдат отстранени, ограничени или намалени.

При постъпването на работа всички наети лица задължително преминават **инструктаж** за работа в работната среда.

### **ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА**

- 1. Кой е търговец?**
- 2. Какви видове търговски дружества познавате?**
- 3. Къде става фирмената регистрация?**
- 4. Предимства и недостатъци за едноличния търговец**
- 5. Какви са основните фирмени документи?**
- 6. Какви видове договори познавате?**
- 7. С кой нормативен акт се уреждат трудовите взаимоотношения?**
- 8. Какви са основните елементи на трудовия договор?**
- 9. Къде се регистрират трудовите договори?**
- 10. За какъв срок се сключват трудовите договори?**

## **БИЗНЕС ПЛАН**

### **1. ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ**

Някои мениджъри или собственици на фирми се сещат, че имат нужда от бизнес план, когато ножът опре до кокала. Например, когато кандидатстват за кредит пред банка, когато подават документи по някаква програма/проект или когато търсят инвеститори. Тогава няма накъде, другата организация изисква бизнес план и такъв трябва да се представи.

Много по-важно е обаче фирмата да има яснота за своя бизнес план не заради външни хора или организации, а заради самата себе си. Бизнес планът отразява главните цели и стратегия на фирмата. В този смисъл, бизнес планът е необходим на всеки предприемач, на всеки висш ръководител, както и на членовете на мениджърския екип.

По своята същност **бизнес планът е ръководство за развитие на фирмата в условията на пазарното стопанство**. Той се разработва преди стартирането на дейността и може да се използва за следните цели:

- Като инструмент за развитие и програма за бъдещето на фирмата.
- Като средство за планиране и управление и като наръчник за ръководство на фирмата.
- Формулировка на мисията на фирмата и кратко описание на нейната дейност.
- Като търговски инструмент и предложение до евентуални кредитори за получаване на кредити, като подробно се описва, как ще бъдат вложени в дейността на фирмата отпуснатите кредити и как ще се осъществи във времето тяхното връщане.
- Като документ, който представя лицето на фирмата пред обществеността, клиенти и контрагенти.
- Като съставна част от бизнес оценките, които се извършват по повод сделки с фирми - покупко-продажби, сливания, разделяне, приемане на нови или напускане на стари съдружници, емитиране на ценни книжа и др.

В зависимост от това, за каква цел се разработва Бизнес планът, той може да има различен обхват и съдържание.

Бизнес планът следва да се пише с активното участие на лицата, които основават фирмата или са нейни собственици. Това е така, защото те формулират идеята и знаят най-важната информация, с помощта на която трябва да се разработи Бизнес плана.

Разработеният Бизнес план има следните основни приложения: **инструмент за развитие, средство за планиране и управление, формулировка на мисията, търговски документ**.



## ***Инструмент за развитие***

Бизнес планът се написва за фирмата, за нейното целенасочено и ефективно управление, за нейните партньори и всички ключови фигури, които участват в дейността ѝ. Когато Бизнес планът се използва като инструмент за развитие, се набляга на общата схема и основните жалони на фирмената дейност. В този случай планът функционира като подробен списък на предстоящите неотложни дейности. Той помага за дефиниране на реалистични срокове, за определяне на конкретни задачи и е ориентир за сверяване на правилността на развитието. Бизнес планът доказва реалистичността на идеята и нейната ефективност, които ще позволят тя да премине към реализация или да се продаде.

## ***Ръководство за планиране и управление***

Този бизнес план е най-съдържателния и всеобхватен. Разработва се, когато се открива фирма, когато се разширява дейността ѝ. Този Бизнес план става като ориентир, настолна книга за управлението на фирмата. Служи като средство за контрол и корекция на действията. В него са разкрити силните и слаби страни на фирмата, посочени са възможностите и опасностите в развитието на фирмата. Специално внимание се отделя на основните дейности, мениджмънта, собствеността, администрацията, организацията и персонала.

## ***Формулировка на мисията***

Този тип план се използва за информиране на доставчиците, консултанти, специалисти като адвокати, счетоводители, банкери и др. Във формулировката на мисията е целесъобразно включването на кратко описание за всеки раздел.

## ***Търговски документ***

По-голяма част от бизнес плановете се съставят като търговски документ. Добър е този бизнес план, който носи пари. Това изисква всички раздели да са добре проучени и документирани, а финансовите предложения и прогнози да са обосновани. Някои предприемачи си подготвят по няколко плана, като всеки е предназначен да отговори на интересите на различни финансови групи. Банкерите обикновено са консервативни и тяхната грижа е дали отпуснатият заем ще бъде изплатен. Независимите инвеститорски групи са по-склони да приемат рискове. Подразделите на бизнес плана от които те най-много се интересуват са “Резюме-анотация, ”Финансови данни“ и “Прогнози”.

***Накратко, Бизнес планът показва от къде е тръгнала фирмата, къде се намира и докъде ще стигне. Парите ще бъдат привлечени от добра бизнес идея, която може лесно да се осъществи.***

## ***Какво съдържа един бизнес план?***

Класическата структура на един професионално изготвен бизнес план включва няколко важни раздела. Те са:

1. Резюме

2. Анализ на средата
3. Анализ на пазара
4. Анализ на конкуренцията
5. Маркетингов план
6. План за управление
7. Оперативен план
8. Финансов план
9. Приложения

А сега, да се фокусираме върху резюмето. Резюмето се поставя обичайно в началото на бизнес плана, но е най-добре да се състави последно.

Резюмето обобщава ключовите елементи на целия бизнес план и е първото нещо, което всеки, който разглежда твоя бизнес план, ще прочете. То спестява време на читателя на бизнес плана, представяйки му накратко основната идея и го подготвя за детайлите, които следват по-нататък.

Ето защо е важно това резюме да е на топ ниво - да е написано ясно, стегнато и по същество. Препоръчителната му дължина е не повече от две страници.

Резюмето следва също така да провокира интерес в читателя да прочете и останалата част от плана. То следва да е написано по интересен начин и в контекста на нуждата от бизнес план - за кредит, за инвестиция, за вътрешна употреба.

В общия случай, резюмето ще включва отговори на следните въпроси:

- Какъв е продуктът? Стока ли предлагаш или услуга? Какви нужди ще задоволява твоят продукт?
- Какъв е пазарът? Как изглежда идеалният клиент?
- Какъв е бизнес моделът? Как твоят продукт ще задоволява нуждите на потенциалните клиенти?
- Каква е конкуренцията? Кои са основните ти конкуренти? Каква е твоята стратегия за конкурентно надмощие? Кои са твоите уникални конкурентни предимства?
- Каква е маркетинговата стратегия? Кои са ключовите елементи на твоя маркетинг? Как ще достига той до клиентите? Как ще се продава?
- Каква е стратегията за управление? Кои са ключовите ръководители на фирмата? Какви са техните знания, умения и експертен опит?
- Какъв е оперативният план? В какво се изразяват основните етапи за стартиране или развитие на бизнеса? Кои са ключовите срокове и стъпки?

- Какъв е финансовият план? Кои са основните финансови показатели, към които ще се стремиш в следващите една до три години - приходи, разходи, печалба и др.?

В допълнение и според обстоятелствата, в резюмето на бизнес плана може да се добави информация за:

- ✓ Каква е фирмената мисия? Какво прави фирмата? Кои са нейните ключови ценности и бизнес философия?
- ✓ Каква е историята на фирмата? Как е възникнала? Кога е основана? От кого? Кои са най-важните факти за нея, като например брой служители, производствени помещения или търговски офиси и др.?

Не забравяй, че резюмето е първото нещо, което читателят на твоя бизнес план ще прочете. Ето защо, когато го съставиш, постави се на мястото на човека, който ще го прочете и се запитай - “Звучи ли вълнуващо? Звучи ли интересно?” Ако отговорът е “Не”, помисли каква е причината и коригирай резюмето.

Неслучайно резюмето често се определя като най-важната част от целия бизнес план.

Бизнес планът може да бъде изготвен без чужда помощ от всеки предприемач, който има достатъчно време за подготовка и е наясно с бизнеса си. Добрата новина за този, който е решил сам да подготви този документ, е, че няма правилно и неправилно съдържание на бизнес плана. Още по-добрата новина е, че по тази тема има много книги и интернет източници, които да ви помогнат. А най-добрата новина е, че при нужда винаги можете да се обърнете за специализирана помощ към някоя консултантска фирма.

## **2. ФИРМЕНИ ЦЕЛИ**

Мисията, визията и целите на всяка една компания са фундаментът на планирането.

### ***Мисия***

Как да определите мисията? Отговорете на следните въпроси:

- Какви са ползите от използването на предлагания от Вас продукт за потребителите?
- Защо ще купуват именно Вашия, а не произведения от някой друг?
- Каква точно потребност на клиента задоволявате?
- Какви проблеми на потребителя решавате?

### ***Визия***

Как виждате компанията в бъдеще? Към какво се стремите? Как изглежда Вашата мечтана компания напред - далеч във времето?

## Цели

Формулирайте краткосрочна и дългосрочна цел. Не забравяйте, че при полагане на целите, те трябва да бъдат „умни“, т.е. да отговорят на изискването за SMART, т.е. да са специфични, измерими, постижими, реалистични и ограничени във времето.

Например: да правя печалба 1 млн. лева не може да бъде цел на компанията, защото целта не е достатъчно специфично зададена, не е ясно дали е постижима с оглед вида на бизнеса, а следователно не е реалистична; също така не са зададени срокове за постигане на целта във времето.

Мисията на фирмата трябва да бъде конкретизирана в целите. Целите могат да бъдат класифицирани:

- По различни признаци на: дългосрочни (стратегически), средносрочни, и краткосрочни;
- По функционални области: маркетинг, иновации, финансови ресурси и резултати, персонал и т.н.

След стартирането на дейността си предприемачите постоянно ще се сблъскват със ситуации, които ще затрудняват и понякога дори ще правят да изглежда невъзможно постигането на поставените цели. Въпреки, че не е универсално средство за решаване на всички проблеми на бъдещото развитие на фирмата, бизнес плана трябва да подпомага мениджърите при вземането на важните решения. Затова обхвата на плана трябва да бъде колкото се може по-пълен.

Основните фактори при определянето на плановия хоризонт за изчисленията и прогнозите обхваща:

- Живота на продукта на пазара (жизнения цикъл на продукта);
- Хоризонта на прогнозиране на икономическите параметри с достатъчна надеждност в условията на бързо променяща се външна среда.

За дребния бизнес е подходящо да се правят **3 годишни прогнози**. В случаите на бързо развиващи се високо технологични отрасли, срокът би следвало да се съкрати, тъй като при тях жизнения цикъл на изделията е кратък.

## 3. УПРАВЛЕНСКИ ЕКИП

Планът за управление е тази част от един бизнес план, в която се описват ключовите мениджъри и служители, които ще допринесат за постигане на бизнес целите. В плана за управление се представя и структурата за управление на фирмата.

Тези, които ще четат бизнес плана, най-вероятно ще внимават особено много в тази част, за да разберат кои са хората, които стоят зад реализацията на съответната бизнес идея. Не е много трудно да се изготви добре изглеждащ бизнес

план, но когато нещата опрат до реализация, са нужни хора със специфична компетентност - знания и умения.

В бизнес плана, представи информация по следните теми:

- **Собственост.** Каква е юридическата форма на съществуване на фирмата? Чия е собствеността?
- **Мениджърски екип.** Кой ръководи фирмата? Какво е неговото образование, обучение, опит? Кой ръководи производството? Маркетинга? Продажбите? Ако фирмата е по-голяма, кой е начело на отделите по R&D и Човешки ресурси?
- **Организационна структура.** Ако фирмата е по-голяма, каква е нейната организационна структура (диаграма)?
- **Персонал.** От колко и какви служители има нужда фирмата? С каква част от тях разполага в момента? Предстои ли да се назначават нови хора, на какви длъжности, кога? Изготвят се таблици,разчети за заплати, социални, здравни и др. видове осигуровки.
- **Външна помощ.** Какви външни специалисти и консултанти използва фирмата?

Един бизнес план може само да спечели, ако в него са приложени професионалните автобиографии на основните ръководители. Подобни биографии следва да са стегнати и конкретни, най-добре в обем от 1 страница всяка. Те трябва да описват специфични знания и умения, с които всеки член на мениджърския екип допринася за успеха на фирмата.

Дори да съставяте бизнес план за много малка фирма, в т.ч. и от един човек, наличието на добре разработен раздел с план за управление ще покаже, че мислиш сериозно за бизнеса си и за човешките ресурси, от които ще имаш нужда, веднъж след като бизнесът се разрастне. Това е нормално. В крайна сметка бизнес планът е документ, който гледа в бъдещето.

#### **4. ПРОДУКТИ/УСЛУГИ**

В тази част на бизнес плана се представя пълно описание на продукта/услугата, взема се под внимание планираните усъвършенствания и оценките на всички конкурентни продукти. Елементите на тази част са:

- ✓ описание на продуктите и услугите;
- ✓ описание на производствения процес, използваните суровини и материали;
- ✓ използваните патенти, ноу-хау и други интелектуални продукти и предимства;
- ✓ описание на завоюваните пазарни позиции(пазарен дял);
- ✓ жизнен цикъл на продукта;
- ✓ тенденции в изменението на обема;
- ✓ целева група на потребителите;

- ✓ конкурентни предимствана продукта/услугата;
- ✓ оценка на сервизно обслужване; каква ценова стратегия се прилага;
- ✓ проучване и подобрения;
- ✓ какви са техническите и технологични рискове;
- ✓ необходимите размери на стокови запаси и готова продукция;
- ✓ оптималния размер на поръчките.

### **Маркетингов план**

Маркетинговият план е тази част от един бизнес план, която разкрива как фирмата ще накара клиентите да купуват нейните продукти. Тук на читателя на бизнес плана се представя и уникалното предложение за продажба на фирмата.

Или, казано с други думи, маркетинговия план дава яснота относно въпроса как и благодарение на какво твоите продукти ще стигнат до клиентите.

За целта, маркетинговият план следва да включва информация за:

- **Продукт.** Какви са характерните черти и ползи от продукта? Какво е твоето уникално предложение за продажба към целевия пазар?
- **Ценообразуване.** В кой ценови клас попада продуктът ти? Нисък, среден, висок? Каква е стратегията ти относно ценообразуването? Каква е себестойността ти? Как ще реализираш устойчиви приходи и здравословна печалба?
- **Продажби и дистрибуция.** Как ще се продава твоят продукт? Какви канали за дистрибуция ще се използват? Какъв е процесът, през който се преминава, за да достигне продуктът до твоите клиенти?
- **Реклама и промоции.** Как ще се рекламира продуктът? Телевизия, радио, преса, интернет, списания, каталози, директна поща, реклама в точките на продажба? Как ще се промотира продуктът? Чрез безплатни мостри, купони за отстъпка, дисплеи в точките на продажба, продуктови демонстрации?

В тази част от бизнес плана може да се опишат и всички други важни дейности, свързани с маркетинга на фирмата - рекламни материали, PR акции, интернет присъствие, участие в търговски изложения.

Следва да предложите информация относно маркетинговия план в рамките на няколко абзаца.

## **5. СИТУАЦИЯ НА ПАЗАРА И КОНКУРЕНЦИЯ**

### **Анализ на средата**

Анализът на средата е тази част от един бизнес план, която представя бранша, в който оперира фирмата, в т.ч. тенденции, основни играчи в бранша, ключови фактори, размер и обем на пазара, пазарни дялове.

Когато съставяте тази част от бизнес плана, е полезно да разгледате средата като съставена от две части - външна среда и вътрешна среда.

По отношение на **външната среда**, следва да засегнете следните теми:

- Какъв е браншът? Каква е големината му? Какви са тенденциите в него? Какви ниши включва той?
- Какви фактори оказват най-голямо влияние? Кои са ключовите икономически, социални, демографски, технологични, политически фактори?
- Каква е нормативната уредба? Кои са основните закони, процедури и правила, които следва да се спазват в бранша?
- Кои са основните пазарни играчи? Кои са главните конкуренти? Кои са ключовите доставчици?

По отношение на **вътрешната среда**, следва да засегнете следните теми:

- Какво точно правите? Какъв е продуктът ви? Стока ли е? Услуга ли е? Комбинация от двете ли е?
- Кой е целевият ви пазар? Какво е характерно за него?
- Кое е твоето уникално предложение към клиентите? Каква специфична полза за клиента носи вашият продукт? Каква конкретна нужда задоволява най-добре? С какво си специален за клиентите - по-ниска цена, по-високо качество, по-бързи срокове за доставка, по-добро обслужване?
- Какъв е пазарният ви дял? Какъв е максималният пазарен дял, който можете да завоювате? Какви са дяловете на основните конкуренти?
- Какви са бариерите за навлизане в бранша? Как ще преодолеете тези бариери?
- Как защитавате продукта или фирмата си? Какви търговски марки притежавате? Какви договори за партньорство сте подписали? Какви патенти, ексклузивни или специални права притежаваш?

Би следвало да можете да съберете анализа на външната и вътрешната среда в рамките на няколко абзаца. Някои от темите от този раздел ще се разгледат по-обстойно в следващите части на бизнес плана.

### ***Анализ на пазара***

Анализът на пазара е тази част от един бизнес план, която описва целевия пазар на фирмата, в т.ч. главните особености на клиентите и техните нужди. Главната ви задача тук е да покажете, че притежавате отлично разбиране за клиентите, на които искате да продавате.

Най-важното тук е да определите своя целеви пазар. На езика на маркетинга това се нарича още “сегментация”.

Например, ако предлагате продукти на B2C пазар (business to customer - клиентите са физически лица), възможно е да използвате следните показатели за сегментация:

- **Възраст.** В какъв диапазон варира възрастта на клиентите? Клиентите деца ли са? Възрастни хора ли са? Пенсионери ли са?
- **Пол.** Клиентите мъже ли са? Жени ли са? От двата пола ли са?
- **Семейно положение.** Клиентите семейни ли са? Несемейни ли са?
- **Семейство.** Какви особености в семейството имат клиентите? Колко деца имат? Кой друг участва в домакинството?
- **Местоположение.** Къде живеят клиентите? Как ще им продавам - в локален мащаб, в регионален, в национален? В международен?
- **Образование.** Какво е образованието на клиентите? Средно? Висше?
- **Доход.** Какъв е средният доход на клиентите?
- **Стил на живот.** Какви са главните особености на стила на живот на клиентите?
- **Религия.** Клиентите последователи ли са на определена религия?
- **Мотивация.** Какво вълнува клиентите? От какво се интересуват най-много? Какво ги мотивира?
- **Размер на целевия пазар.** Каква е големината на целевия пазар?

Съществуват и други показатели за **сегментация** на пазара, но за целите на бизнес плана ви, тези по-горе би следвало да свършат чудесна работа.

Например, ако притежавам ресторант, моите целеви клиенти могат да са вегетарианци и вегани, мъже и жени, от града, на възраст 25-49г., с много добро образование, високи доходи, които водят здравословен начин на живот и др.

Ако оперираш в B2B пазар (business to business - клиентите са фирми), възможно е да използвате следните показатели за сегментация:

- **Бранш.** В кой бранш работят клиентите? От колко време работят в този бранш?
- **Големина.** Какви са годишните обороти на фирмите-клиенти? Колко служители имат? Те микро фирми ли са? Малки фирми? Средни фирми? Големи фирми?
- **Местоположение.** Къде се намират клиентите? Как ще им продавате - в локален мащаб, в регионален, в национален? В международен?



- **Длъжности.** Какви длъжности заемат хората, които вземат решения за покупка? Мениджъри от висш ранг ли са? От среден ранг? От нисък ранг? Каква е функционалната им (техническа) специализация?
- **Обслужвани пазари.** Кои са клиентите на вашите клиенти? На кого продават? Какво продават?
- **Мотивация.** Какво вълнува клиентите? От какво се интересуват най-много? Какво ги мотивира?
- **Размер на целевия пазар.** Каква е големината на целевия пазар?

Например, ако предлагате счетоводни услуги на други фирми, вашите целеви клиенти могат да са микро или малки фирми с годишен оборот до 200 000 лв., с персонал до 10 души, от града и региона, без ограничение в бранша или предмета на дейност.

Би следвало да можете да събереш анализа на пазара в рамките на няколко абзаца. Ако обслужваш няколко целеви пазара, ще е необходимо да отделяте място за всеки един от тях в твоя бизнес план.

### **Анализ на конкуренцията**

Анализът на конкуренцията е тази част от един бизнес план, в която се идентифицират преките и косвени конкуренти и се представя виждане как да се преодолеят техните силни конкурентни предимства.

Анализът на конкуренцията е предизвикателна задача. За да се направи подобен анализ, е нужна точна информация, а това изисква проучване.

В зависимост от целевия пазар, към който се фокусира вашата фирма, определете основните конкуренти. Помислете за всички фирми, които предлагат сходни продукти на клиентите от твоя целеви пазар. Помислете и за фирми, които предлагат заместители на твоите продукти. Те също могат да се окажат сериозни конкуренти.

Например, ако продавате лаптопи, вашите конкуренти могат да са други магазини за лаптопи в града. Но могат да бъдат също и големите национални вериги за техника. Могат да са също и онлайн търговци. Те на свой ред могат да са български или чуждестранни сайтове. И т.н.

Следва по-трудната част. Нужно е да съберете конкретна информация за **основните ви клиенти**. Трябва да сте наясно:

- Какви пазари обслужват конкурентите? Кои са техните основни пазарни сегменти?
- Какво точно продават конкурентите? Какви са главните характеристики на продуктите им? Какви са основните ползи от тях?

- Защо клиентите купуват от конкуренцията? Кои са уникалните конкурентни предимства на конкуренцията? Какви специфични нужди задоволяват?
- Какви са особеностите на продуктите на конкурентите? Какво е качеството? Какви са цените? Какви са сроковете за доставка? Какво е обслужването?
- Каква е маркетинговата стратегия на конкурентите? Как клиентите им научават за тях? Как продуктите им достигат до тях? Как рекламират? Как ценообразуват?
- Какви стратегически предимства притежават конкурентите? Технологични предимства? Финансова мощ? Пазарни предимства? Опитни ръководители?

В бизнес плана следва да изясните как вашата фирма ще се бори с въпросните конкурентни фирми. Това ще изисква от вас да формулирате пакет от характеристики и ползи от продукта ви, които да са атрактивни и дори уникални, за да съумеете да откриете недостатъчно добре обслужвана от конкуренцията пазарна ниша, която да завладеете и доминирате.

Например, ако отваряте онлайн магазин за доставка на цветя, бите могли да опитате да предлагате на клиентите най-широка селекция от свежи цветя и букети, с най-качествена украса, с безплатна доставка и опция за връщане на парите в случай на неудовлетворение.

Целта на анализа на конкуренцията в бизнес плана е в крайна сметка да откриете своето собствено конкурентно предимство - уникалните ползи, които само своята фирма може да даде на клиентите, а конкуренцията - не.

## **6. ФИНАНСИРАНЕ И ПЛАНИРАНЕ**

### **Финансов план**

Финансовия план е основен раздел на всеки бизнес план. Финансовите анализи са крайният завършен вид на бизнес плана, който отразява в цифров вид планираните резултати и показатели. Той се разглежда внимателно от потенциалните инвеститори, защото дава информация за очакваната ефективност на бизнеса. Тук е представен целият инструментариум на финансовото планиране с цел оптимизиране на бизнеса. Изгражда се финансовият образ на бизнеса и се предоставя възможности за предварителна диагностика на проблемите, възможности за коригиращи действия преди да са се появили сериозни проблеми, които не могат да се преодолеят.

Финансовият план е тази част от един бизнес план, в която се прави финансов анализ и прогнози за финансовото състояние на фирмата. Тук именно се предоставя и информация за баланса на фирмата, за приходи и разходи и за парични потоци (или техните прогнози).

В зависимост от конкретните нужди във връзка с изготвянето на бизнес план, тук следва да се даде информация за:

- **Източници на финансиране.** Заемен капитал ли се използва? Акционерен? Собствен? Ползват ли се субсидии?
- **Погасителен план.** Как ще се погасяват заеми в случай на наличие на заемни средства?
- **Прогнозни приходи и разходи.** Приходи от продажби по продукти (стоки или услуги). Разходи за заплати, наеми, суровини, материали, складови разходи, маркетингови разходи, наеми, консумативи, поддръжка и др.
- **Прогнозни парични потоци.** Какви са тенденциите за паричните наличности по месеци, въз основа на прогнози за очаквани приходи спрямо предполагаеми разходи.

Финансовият план следва да бъде изготвен с помощта на таблици, да е стегнат, разумен и добре аргументиран.

**Финансовият план има следните елементи:**

- План за **необходимите финансови средства** за изпълнение на бизнес плана и справка за **източниците за финансиране** - всяка нова фирма трябва да има достатъчно капитал за започване на бизнеса като средства за закупуване на оборудване, за наемане на офиси и помещения, за реклами и лицензи и др.;
- **Прогнозен отчет за приходите и разходите** за период 3-5 години - основната цел е да се покаже структурата на очакваните приходи, размера и относителния дял на планираната брутна печалба и разпределението на очакваните разходи по обобщени групи и по икономически елементи;
- **Планов баланс** - трябва да бъде максимално близко до балансовия отчет по закона за счетоводството, основен момент е определянето на необходимия оборотен капитал;
- **Прогноза за паричния поток за първите 12 месеца** - целта е да осигурят и покаже паричните постъпления. Те се формират от постъпления от парите на собствениците(т.нар собствен капитал); постъпления от външни източници/различни видове кредити и финансираня/; постъпления от оперативната дейност на фирмата; постъпления от възстановени данъчни кредити; постъпления от необичайна дейност на фирмата;
- Анализ на **критичната точка**;
- Анализ на **основните финансови показатели**;
- Анализ на **финансовия ливъридж**;
- Анализ на **вътрешната норма на възвращаемост**.

## **Оперативен план**

Оперативният бизнес план е тази част от един бизнес план, в която се описва физическите активи на фирмата - производствени мощности, оборудване, сгради, складове, офиси, представителства, както и всякакви важни детайли, свързани с процеса на производство на продукта.

### **Оперативният план дава информация за:**

- **Производствен процес.** Как се произвежда продуктът? Какви са основните етапи? Какво е времето за производство? Какви са главните проблеми в рамките на производството? Какви са рисковете?
- **Доставки.** Какво включва веригата от доставчици? Кои са ключовите доставчици? Кои са алтернативните доставчици, в случай, че работата с текущите бъде прекратена?
- **Качествен контрол.** Как се осъществява контрол на качеството? Сертифицирана ли е фирмата по правилата на определена система за качество?
- **Материални активи.** Какви материални активи притежава фирмата? Какви сгради? Каква техника и оборудване? Какви материали? Какви други важни материални активи притежава или трябва да притежава фирмата, за да обезпечи гладко производство на продукта? На каква стойност са те?
- **Складови наличности.** Как се засклаждат и проследяват складовите наличности на готова продукция, суровини и материали?
- **Себестойност.** Как се изчислява себестойността на продукта?

Би следвало да можете да съберете оперативния план в рамките на няколко по-подробни абзаца. Възможно е някои части от оперативния план да изискват по-детайлно описание.

## **7. РИСКОВИ ФАКТОРИ**

### **Какво е рискът?**

Нестабилно състояние или несигурно събитие, което ако се случи ще окаже влияние върху поне един аспект на проекта.

### **Видове рискове**

Рисковете биват според **обхвата** си:

- **рискове на продукта** - засягат качеството на продукта/услугата.
- **бизнес рискове** - засягат организацията, предлагаща продукта;

и според възможността да бъдат предвидени:

- **очаквани** - такива, които биха могли да бъдат открити при внимателен анализ;
- **предвидими** - рискове, които се предвиждат на базата на предишен опит;
- **непредвидими** - рискове, които е трудно да бъдат предвидени;

**Освен това рисковете могат да бъдат:**

- **общи** - заплаха за всеки бизнес;
- **специфични** - типични за бизнеса;

Примерите за рискови фактори включват глобалните икономически и бизнес условия и колебанията в национални валути. Други примери са политическите събития и общите разпоредби, както и бюджетните ограничения или промени в разходните приоритети на националните правителства. Макроикономически тенденции, като например световната икономическа криза, хроничните фискални дисбаланси. В допълнение, промените в курсовете евро (лева е обвързан към Еврото) към определени валути, могат да имат неблагоприятен ефект върху стопанските дейности с местни клиенти и партньори. Всичко това би могло да има неблагоприятен ефект върху вашите бизнес резултати, финансовото състояние, печалбата или очаквания растеж, и биха могли да имат неблагоприятен ефект върху вашата стойност като компания.

В своята същност управлението на риска е способността да се предвидят заплахите за проекта и да се минимизират техните неблагоприятни последици. Процесът е итеративен и протича през целия жизнен цикъл на проекта. Той започва с идентифициране на възможните рискове, преминава през анализ на рисковете и планиране на управлението им, след което започва процес на наблюдение и регулярно връщане към процеса на анализ.

**Управлението на риска включва:**

**Идентифициране на рисковете** - Това е продължителен процес, в който се откриват потенциалните заплахи, застрашаващи проекта. Участват ръководителят на проекта, екипа по разработка, външни експерти, клиентът. Те трябва да бъдат насърчавани да обмислят възможностите за възникване на проблеми свързани с проекта. Това може да стане по време на регулярни работни срещи на ръководителя на проекта с екипа на проекта и с ключовите заинтересовани страни. Срещите могат да помогнат не само за откриването на рискове, но и за изготвяне на стратегии за избягването им. В резултат на този процес се създава списък на възможните рискове. За да бъдат идентифицирани очакваните и предвидимите рискове, се прилагат различни методи: въпросници (анкетни карти), интервюта, brainstorming, анализ на документи, списък с очаквани и предвидими рискове (checklist analysis), създаден на база на предишен опит

**Качествен и количествен анализ на риска** - След като възможните рискове бъдат идентифицирани е необходимо да се извършат **Качествен и количествен**

анализ на всеки от тях. Оценяват се вероятността за сбъждане и въздействието чрез предефинирани скали, например:

- **Вероятност:** много малка, малка, средна, голяма или много голяма;
- **Въздействие:** катастрофално, критично, допустимо, незначително.

С данните се изготвя таблица на риска. В нея рисковете се подреждат по категории, нанасят се тяхната вероятност за сбъждане и въздействието им, както и примерен сценарий, които се изпълнява в случай, че риска се появи. Полученият списък се сортира по въздействие и вероятност. Определя се праг, рисковете над който ще бъдат управлявани. Важно е таблиците с рискове трябва да се преразглежда и преоценява регулярно, тъй като има възможност рискове да отпаднат, да се добавят нови или да се променят техните оценки.

### ***Планиране на действия за преодоляване на риска***

Следващата стъпка в управлението на риска е планирането. Това е процеса на документиране на мерките, които ще се приложат при управлението на всеки от идентифицираните ключовите рискове. Използват се **3 стратегии за управление:**

- **избягване на риска** - стратегия, при която се намалява вероятността от сбъждане на риска;
- **минимизиране на ефекта при сбъждане на риска** - стратегия, при която се намаляват последствията от сбъждането на риска;
- **планове за извънредни действия** - стратегия, при която организацията приема риска и е готова да се справи с него, ако той се сбъдне;

В резултат от планирането на риска се създава **План за смекчаване, наблюдение и управление на рисковете** (Risk Mitigation Monitoring and Management Plan). Той може да бъде отделен документ или набор от информационни карти за всеки отделен риск, които да се съхраняват и управляват в база от данни.

**Следене и контролиране на риска** - Това е последната дейност от управлението на рисковете. Този процес има няколко основни задачи: да потвърди случването на даден риск да гарантира, че дейностите по предотвратяване или справяне с рисковете се изпълняват да установи сбъждането на кой риск е причинило съответните проблеми да документира информация, която да се използва при следващ анализ на риска.

## **8. ПРИЛОЖЕНИЯ КЪМ БИЗНЕС ПЛАНА**

В тази част на бизнес плана, която обичайно е последна, се включва всякаква допълнителна полезна информация, която има отношение към бизнес идеята. Това може да включва:

- Снимки на продуктите;
- Копия от договори, споразумения, патенти;

- Сертификати от най-различни организации;
- Пазарни проучвания.

### ***Каква следва да е дължината на един бизнес план?***

Вероятно най-правилният отговор е “Зависи”. Зависи за какви цели се подготвя бизнес планът, за каква фирма, от какви ръководители и т.н.

Като правило, ако бизнес планът се подготвя за представяне пред други хора или организации, например при търсене на финансиране, той следва да е по-подробен. Ако бизнес планът се изготвя по-скоро за вътрешнофирмени цели, например за да се очертаят основните цели и стратегия на фирмата, той може да е по-кратък. Но може и да не е.

Като ориентир, дължината на резюмето би могла да е 2-3 страници, основната част на бизнес плана да е 10-20 страници, а всички детайли, стига да има такива, могат да се добавят в приложения към плана. По този начин всеки, който чете бизнес плана, ще може да се запознае накратко с основната информация, но и да се задълбочи в детайлите, ако пожелае.

Някои ръководители или предприемачи могат да приемат подобна дължина за твърде рестриктивна за техния бизнес, особено ако предметът на дейност е по-комплексен или продуктовата гама е по-широка. В подобни случаи е възможно бизнес планът да достигне до 50, 100 или дори повече страници.

Всъщност, бизнес планът следва да е максимално стегнат, конкретен и ясен, за да върши реална работа. Обем от 15-25 страници в общия случай би следвало да е достатъчен.

### ***Бизнес план от... 1 страница (!?)***

Различни бизнес издания по света в последните години коментират една любопитна тема - бизнес план от една страница. Те твърдят, че за един предприемач или ръководител е полезно упражнение, ако успее да сведе бизнес плана си до абсолютния минимум и да помести всичко най-важно точно на една страница.

На практика няма голяма разлика между бизнес план от една страница и резюме на плана (първата му част). Но докато резюмето обичайно се помещава на 2-3 страници, бизнес планът от една страница трябва да се събере в една страница.

### ***За целта може да се използва следната структура:***

- Описание на ***проблема на клиентите*** - потребности, нужди, желания
- ***Вашето решение*** - стока или услуга;
- ***Целеви пазар*** - кои са вашите клиенти;
- ***Конкурентно предимство*** - с какво сте уникални, в какво сте най-добри;

- **Маркетинг** - как продуктът ви ще стига до клиентите;
- **Мениджърски екип** - кой ще управлява процесите;
- **Финансова прогноза** - приходи, разходи, парични потоци, нужда от капитал.

За да се събере всичко на една страница, за всяка точка следва да се отдели по един абзац. Подобен минималистичен подход провокира да се помисли в дълбочина за същината на бизнеса.

Така, на практика бизнес планът от една страница ще покаже бизнес моделът на фирмата или казано с други думи - как ще печелите пари.

### **Накратко**

Както виждате, изготвянето на бизнес план е сериозна задача. Но не и невъзможна, ако имате яснота относно структурата му.

Важно е да се отбележи, че бизнес планът е т.нар. “първо създаване” на нещата. Това са стратегическите идеи на ръководството на фирмата, сложени на хартия.

Едва когато това “първо създаване” на нещата е успешно изпълнено, може да се смята, че и т.нар. “второ създаване”, т.е. претворяването на идеите в дела, ще се увенчае с успех.

Предвид на това, няма да съжалявате, ако отделите време за бизнес планиране. Това време ще ти се отплати по-нататък под формата на по-фокусирани и осъзнати действия в управлението и развитието на вашата фирма.

### **ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА**

1. **Какво е бизнес план?**
2. **Какво съдържа принципно един бизнес план?**
3. **Знаете ли какво е мисия и визия?**
4. **Какво е важно за управление на персонала?**
5. **Какво е маркетингов план?**
6. **Какво представлява изследване на средата?**
7. **Защо се прави анализ на конкуренцията?**
8. **Кои са елементите на финансовия план?**
9. **Какво представляват рисковете и тяхното управление?**



## **ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА СРЕДА**

В теорията на управлението на бизнеса се отдава твърде голямо значение на изучаването на проблемите, които възникват и се решават по повод състоянието, анализа и оценките на въздействието на **външната среда**. Нещо повече, практика на повечето от големите компании е да създават специални отдели и звена и да наемат специалисти, занимаващи се с решаването на именно този проблем. Такъв подход е немислим обаче в практиката на управлението на малкия бизнес. Основната причина е в невъзможността да бъдат заделени човешки и финансови ресурси за това.

За собствениците на малък бизнес решаването на този проблем обаче е също от изключителна важност, защото още от първия ден те разбират, че в каквато степен познават външната среда на своя бизнес, в същата степен е възможен техният успех и оцеляване. Следователно за собствениците на малък бизнес този въпрос е от същото жизнено значение, както при големите компании, но те не разполагат с необходимите за това ресурси.

В същото време, както показват множество примери от практиката на малкия бизнес, макар собствениците на малкия и на големия бизнес да функционират в една и съща среда, въздействието ѝ върху тях е различно, т.е. средата ги засяга по различен начин.

### **1. СЪЩНОСТ И КОМПОНЕНТИ НА БИЗНЕС СРЕДАТА**

#### ***Режим на икономическа свобода***

В процеса на работа собственици на малък бизнес установяват, че формата, чрез която външната среда им въздейства, практически се изразява в **режима на икономически свободи, която държавата им осигурява**. Всеки индивид преценява въздействието на средата главно чрез възможността за **избор и преследването на собствения си интерес**, т.е. да бъде индивидуално свободен и да реализира своя интерес.

Индивидуалната оценка на режима на икономическа свобода е една от най-важните задачи при оценката на външната среда на малката фирма. Някои от основните икономически свободи, дефинирани от Ф. Махлуп са:

- Свобода на работа - *всеки е свободен, без ограничение да работи каквато и да е професия или да не работи изобщо;*
- Свобода на предприемаческа инициатива - *да прилага какъвто и да е вид ресурси в какъвто и да е бизнес в която и да е сфера на производството;*
- Свобода на търговия - *да транспортира, внася или изнася каквито и да е вид и количество стоки;*
- Свобода на пътуване - *да пътува в чужбина или навсякъде в страната;*
- Свобода на миграция - *да се придвижва и да се установява да живее в чужбина или където и да е в страната;*
- Свобода на договаряне - *да прави всякакъв вид контракти с когото и да е освен при принуда, измама или мошеничество;*

- Свобода на пазари - *да купува или продава каквото и да е количество на каквато и да е цена, приемливи за него и за отсрещната страна;*
- Свобода на конкуренция - *да влиза в който и да е отрасъл, търговия или пазар и да се конкурира по каквото и да е начин освен чрез насилие, измами или мошеничество;*
- Свобода на избор на потребление - *да използва потребителската си способност за стоките и услугите, които избира при цени, отразяващи търсенето им и предлагането на ресурси за производството им;*
- Свобода на избор на професия - *да използва работната си сила и умения във всяка професия, която избере, при надници, отразяващи предлагането на труда и търсенето на продуктите, произведени чрез този труд;*
- Свобода на коалиране и асоцииране - *да се комбинира с всеки за всяка цел, освен нанасяне на вреда другиму.*

Развитието на пазарното стопанство е практически ежедневна борба за превръщането на предписаните и изпълняваните правила в едно. Там, където обществото е наложило чрез морала, правосъдието, добрите примери и пр. институции, единството на предписаните и изпълняваните правила, можем да кажем, че съществува реална икономическа свобода.

**Свободата** не е възможността за избор изобщо, а по-скоро възможността всеки да формира свой собствен начин на действие в съответствие с намеренията и очакванията си, да планира и реализира действията си. Противоположното означава подчиняване на чужда воля и е противоположно на свободата.

В стопанския живот (основан върху частна собственост) **свободата** е тази, която подтиква индивида към инициативност и амбициозност, тъй като тя поставя индивида в нови условия, при които контролът върху него е намален, и той трябва да използва своите вътрешни ресурси - **знания, умения, качества**, за да реализира намеренията си. Свободата превръща индивида в мислещо, избиращо и преценяващо същество.

### **Състояние на рационалната дисциплина**

Организиращата сила на рационалната дисциплина е един от най-видимите и в същото време от жизнено значение компонент на обществения живот.

Неизбежното социално обединяване на индивидите активира необходимостта от спазването, подчиняването на определени норми и правила от страна на всички тях, т.е. от **дисциплина**. Това позволява дисциплината да се разглежда като **планомерно провеждан опит за намаляване свободата на индивидуалните действия, желания, пориви и пр. и въвеждане на постоянна вътрешна ориентираност към постигането на общата цел.**

Рационалната дисциплина, т.е. дисциплината, основана на нормирането на труда, хронометража, обучението и инструктирането на работниците и въвеждането на индивидуалната отчетност за всеки работник, е може би едно от най-съществените постижения на човечеството през 20 век.

### ***Степен на доверие в средата***

Доверието е един от най-важните градивни компоненти на всяко едно стопанство, основано върху размяната. ***Доверието е нагласата, очакванията в дадена група, общност, че всички членове ще споделят правилата и нормите на съответното поведение.*** Тези правила са твърде разнородни по естество и обхват. Те могат да бъдат от отношението към спазването на дисциплината, към кражбата или справедливостта до професионалните стандарти и норми за контрол и поведение. ***Доверието е публична или групова споделена ценност, потребност.*** Тя не съществува на индивидуално равнище.

В отделните стопански единици - фирмите, липсата на доверие се заменя или точно реализира чрез въвеждането на ***йерархията***. Всички работници и сътрудници биват принудени да спазват определени правила и норми чрез система от писани предписания за поведение. Само така йерархичната структура може да замести доверието в организацията успешно.

В условията на пазарното стопанство нуждата от споделянето на общи ценности, т.е. ***доверието*** е изключително важна. Без него не е възможно съществуването, обхващащо: получаването на кредит; обещанието за доставката на стоки; договарянето на сътрудничество; обещанието за покупка на стоки; организирането на превози; доверие в личните преценки на контрагентите; доверието в партньорите и пр. Обществата, основани върху размяната, наричани още "договорни общества", не могат да съществуват без споделените ценности на двете страни, че ще изпълнят своите договорни задължения.

### ***Режим на достъп до информацията (знанието)***

Групите, общностите и обществата започват своето развитие едва тогава, когато техните членове са се научили да се възползват от знанието на другите. Различните общности създават различни правила за достъп до знанието на другите. Общностите и групите, които основават своето функциониране върху спазването и прилагането на принципа на справедливостта, въвеждат правилата на равен достъп до информацията (знанието). Едно от най-важните измерения на справедливостта е ***равнопоставеността по отношение на достъпа до информация.***

Същността на идеята за равен достъп до информацията (знанието) е в това, че само когато човекът се научи да използва знанието, натрупано от другите, групата или общността придобива своя вътрешен провокатор на развитие. Колкото повече членове от групата или общността участват в този процес, толкова по-голяма е вероятността за развитие.

### ***Държавна рамка и институционална подкрепа за насърчаване и развитие на малкия бизнес в България***

#### ***✓ Насърчаване и подкрепа на малкия бизнес чрез законодателството***

Правната рамка за развитието на малкия бизнес на настоящия етап се характеризира с множество законови и подзаконови нормативни актове, регулиращи различни аспекти от дейността му. Някои от нормативните актове се

отнасят до функционирането на малки и средни предприятия с различни сфери на стопанска дейност, други са общовалидни за бизнеса.

В настоящия момент малките и средните предприятия в страната са над 200 хиляди, т.е. над 90% от регистрираните стопански единици. От това следва, че голяма част от нормативните документи за създаване и регулиране дейността на фирмите се отнасят предимно за сектора на малкия бизнес.

Основната правна регламентация на малкия бизнес е поставена чрез **Закона за МСП**.

Преференции и улеснения за малкия бизнес се създават чрез **Закона за защита на конкуренцията**. Комисията по защита на конкуренцията може да освободи МСП от забраната за споразумения, решения и съгласувана практика, имащи за цел или резултат ограничаване на конкуренцията, ако с тях се повишава конкурентоспособността им. Освобождаването на МСП от подобни забрани се отнася за определянето на цени, търговски условия, разпределяне на пазари или източници на снабдяване, поставяне на различни условия за един и същ тип договори и др.

Важен етап в развитието на малкия бизнес беше поставен с приемането на **Национална стратегия за насърчаване развитието на МСП**. Чрез изпълнението ѝ се цели постигането на резултати в различни направления чрез серия набелязани конкретни мерки, като: опростяване на административната и нормативната уредба за МСП; подобряване на финансовото им обслужване; подобряване на конкурентната среда и конкурентоспособността на МСП.

Цялостната нормативна рамка за развитие на МСП е в основни линии създадена. Тя, обаче се характеризира с известна непоследователност, нестабилност, а ефектът, който оказва върху развитието на малкия бизнес, в определени случаи се оказва и противоречив. Необходими са някои изменения и допълнения в действащата нормативна база, както и усъвършенстване практиката на нейното прилагане, така че да се създаде обща благоприятна среда за развитие на предприемачеството и да се постигне съответствие с правото на Европейския съюз.

### ***Държавна подкрепа на малкия бизнес***

Освен нормативното регулиране на сектора на малкия бизнес, е създадена и **институционална рамка**, необходима за формулирането и провеждането на държавна политика по отношение на малкия бизнес.

Политиката на държавата в областта на малките и средните предприятия е базирана върху два взаимно допълващи се подхода:

- *създаване на обща благоприятна среда за бизнеса, и*
- *конкретно подпомагане при стартирането и развитието на МСП чрез оказване на директна подкрепа на предприемачите.*

При **първия подход** основните мерки по прилагане на политиката са: редуциране на административно-правните бариери; намаляване на бариерите в търговията;

приватизация и монополизация; подобряване на данъчното облагане, както и създаване на положителна обществена нагласа и предприемаческа култура.

**Вторият подход** се реализира чрез осъществяването на разнообразни програми за подкрепа на предприемачите в решаването на редица конкретни проблеми: подготовка за стартиране на бизнес; финансиране и инвестиции; фирмен растеж; управление на качеството; експортна дейност; обучение и развитие на персонала и др., които се осъществяват от **фондове и програми** на отрасловите министерства и с **европейски средства** от Европейските структурни и инвестиционни фондове в рамките на Кохезионната политика на ЕС.

Държавната политика и външната среда, в която функционира малкия бизнес, следвал да се разглежда в различни направления. Такива най-обобщено са:

✓ **Административно-правна политика**

Досегашното законодателство оказва противоречив ефект върху развитието на малкия бизнес. Наложиха се редица изменения в административните процедури, лицензионните и разрешителните режими. Част от лицензионните и разрешителните режими бяха премахнати, други са изменени и облекчени.

Основен приоритет е опростяването на **административната** и **нормативната** среда, вкл. предприемане на мерки за усъвършенстване функционирането на администрацията като цяло и промени в законодателството, ориентирани и към намаляване на административните тежести за бизнеса.

В административно отношение държавната политика по насърчаване на малкия бизнес се подпомага и с предоставеното право на физическите и юридическите лица за достъп до обществена информация (според **Закона за достъп до обществена информация**).

✓ **Регионална политика**

Формирането на регионалната политика оказва отражение върху развитието на малкия бизнес, защото в нейните рамки малките и средните предприятия се разглеждат като инструмент за постигане на поставените приоритети.

На тази основа се усъвършенства институционалната рамка за провеждане на политиката на регионалното развитие и се създават по-добри условия за координация и партньорство, както и за по-добро представяне и отчитане на интересите на малките и средните предприятия при разработването и прилагането на плановете за регионално развитие. Дадена е възможност на малкия бизнес да бъде представен в съветите за регионално развитие.

Малките и средните предприятия са от жизнено важно значение за икономиката на ЕС, като съставляват над 99 % от европейските предприятия и създават две трети от работните места в частния сектор. През периода 2014–2020 г. Европейските структурни и инвестиционни фондове предоставят на държавите членки финансиране за инвестиции, насочени към повишаване на заетостта и растежа.

Подобряването на конкурентоспособността на МСП е една от 11-те тематични цели на политиката на сближаване за периода 2014–2020 г. Очаква се в МСП да бъдат направени допълнителни инвестиции по тематични цели, по-специално: научни

изследвания и иновации; нисковъглеродна икономика и информационни и комуникационни технологии. Специално за МСП ще бъде разпределено около 20 % от финансирането от Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР). Очаква се през периода 2014–2020 г. МСП да се възползват и от засиленото използване на финансови инструменти за мобилизиране на допълнително финансиране от ЕС и национално и регионално финансиране.

Тези инвестиции ще помогнат на МСП да:

- ✓ получат достъп до финансиране за инвестиции под формата на безвъзмездни средства, заеми, гаранции по заеми, рисков капитал и т.н.;
- ✓ се възползват от целева бизнес подкрепа, напр. ноу-хау и консултации, информация и възможности за работа в мрежа, трансгранични партньорства;
- ✓ подобрят достъпа си до световните пазари и международните вериги за създаване на добавена стойност;
- ✓ се възползват от нови източници на растеж, като например зелената икономика, устойчивия туризъм, здравеопазването и социалните услуги, включително „сребърната икономика“ и културната и творческата дейност;
- ✓ инвестират в човешки капитал и в организации, които предоставят професионално образование и обучение с практическа насоченост;
- ✓ изградят ценни връзки с научноизследователски центрове и университети с цел да се насърчат иновациите.

Нови опростени и общи правила и мерки улесняват достъпа на МСП до фондовете на политиката на сближаване през периода 2014–2020 г.

✓ ***Секторна политика и политика по заетостта***

Националната политика по отношение на малкия бизнес се реализира чрез изработването и утвърждаването на секторни политики и конкретни секторни стратегии за развитие на отделни отрасли.

За осъществяване на политиката по заетостта като част от секторната политика, функционират Служби по заетостта, чрез които се реализират национални проекти и регионални програми за заетост.

Националната служба по заетостта чрез Бюрата по труда осигурява подкрепа на безработните лица, като ги информира, мотивира и консултира желаещите да стартират собствен бизнес. По Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013 и 2014-2020 г. се реализират проекти на национално ниво, чрез които се ***стимулират работодателите за разкриването на работни места.***

Изграждането на осигурителна култура сред предприемачите и собствениците на малък бизнес изисква както от собствениците, така и от наетите от тях лица да познават и спазват изискванията на законодателната уредба.

✓ ***Данъчна политика в областта на малкия бизнес***

Основните закони, регламентиращи данъчната политика са:

**Закон за корпоративното подоходно облагане.** Този закон урежда облагането на

печалбата на местните юридически лица. Данъчно задължени са всички местни юридически лица. В закона са регламентирани видовете данъци и техния размер, както и данъчните облекчения.

**Закон за облагане доходите на физическите лица.** Лимитирани са данъчните облекчения за вноските за доброволно пенсионно и здравно осигуряване и доброволно осигуряване за безработица в размер до 10 % от месечния облагаем доход. Въведени са и облекчения за дарения.

**Закон за данък върху добавената стойност.** Регистрационен праг - 50 хил.лв., като чл. 108 от закона предвижда задължение за регистрация, докато прагът по чл. 110 дава право за регистрация, но при същата прагова стойност.

#### ✓ **Политика по отношение на финансирането**

Малкият бизнес изпитва остра нужда от финансиране за стартирането и развитието си. Държавната политика в тази насока се свежда до осигуряване на външни за фирмите финансови източници на средства. Влияние върху осигуряването на вътрешни източници на финанси държавата има дотолкова, че може нормативно да определи например нулеви ставки по данъци при реинвестиции, прилагане на форми на ускорена амортизация и други мерки, чрез които да се рефинансира дейността на фирмата.

Формите, чрез които се осъществява финансирането на малкия бизнес, са: банковото финансиране; програмие за финансиране и микрокредитирането; финансова и безвъзмездна помощ по програми на ЕС и специални програми, финансиране чрез инвестиционни фондове.

#### ✓ **Банково финансиране**

Банковото кредитиране е основният по значимост и разпространеност начин за финансиране на малкия бизнес. Достъпът до него обаче е сериозно затруднен от високите изисквания на банките. Основни проблеми при ползването на банкови кредити (независимо дали кредитният ресурс е в рамките на собствени парични ресурси на банките, или е по предоставени кредитни линии и програми чрез финансови посредници) са усложнените банкови процедури, невъзможността МБ да предоставят необходимото по Закона за банките и наредбите на БНБ обезпечение, например ипотека на недвижимости, достатъчен залог на дълготрайни материални активи или държавни ценни книжа.

Политиката на държавните банки за отпускане на кредити все още остава рестриктивна. Основна причина за това са натрупаните лоши кредити от предишни години, липсата на информация за финансовото състояние на кредитополучателите. Основно се отпускат оборотни кредити с кратък срок на погасяване. Висок е размерът на изискваната банкова гаранция - 125% по закон, стигащ в отделни случаи в зависимост от оценката на риска до 200%.

Една от мерките за насърчаване на създаването и развитието на малки и средни предприятия, записани в Закона за малките и средните предприятия (чл. 13, т. 2),

е гарантиране на част от кредитния риск по кредити, предоставени целево на малки и средни предприятия.

В началото на 2002 г. Министерството на труда и социалната политика разработи нова схема за отпускане на микрокредити. Микрокредитите са насочени към определени целеви групи с основна цел създаване на нови работни места чрез облекчаване достъпа на дребни предприемачи до свободни парични средства, необходими за развитие и разширяване на тяхната дейност.

Достъп до кредити предлага „Микрофонд“ АД. Дружеството е регистрирано в Регистъра на финансовите институции по чл.2, ал. 2 от Закона за кредитните институции на Българска народна банка под номер BGR00077. Мисията на дружеството е да осигури бизнес кредити за микро-предприемачи и да поддържа добри финансови резултати, с цел обслужване на клиенти в дългосрочен план.

Дружеството предлага бизнес кредити с фиксирана лихва за стартиращ бизнес, земеделски кредити и микрокредити за бизнес чрез мрежа от 12 офиса в цяла България. Клиентите на дружеството са стартиращи, микро и малки предприятия и земеделски производители в селските райони и малките градове.

Микрофондът предлага кредити за стартиращ бизнес, като средствата се отпускат с помощта на Финансовия инструмент „Микрокредитиране със споделен риск“ по Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2014 - 2020 г., финансиран със средства от ЕСИФ, управляван от „Фонд мениджър на финансови инструменти България“ ЕАД.

Предоставяните кредити са на стойност до 10 000 евро, с фиксирана лихва от 2.9% до 4.35% за целия период на заема. Срокът на погасяване на заема е до 120 месеца, като погасяването става на равни фиксирани месечни вноски, които включват главница и лихва. Необходимо е обезпечение под формата на поръчителство.

✓ ***Осигуряване на информация и консултации.***

Актуална информация за международните програми и проекти, координирани от Изпълнителната агенцията за насърчаване на МСП, кредитните линии и програми, действащата нормативна уредба и събитията, които представляват интерес за предприемачите, може да се получат от нея.

Консултантската помощ, оказвана на малките и средните предприятия, е свързана главно с улесняване достъпа им до средства по кредитни линии, програми, банки, специализирани финансово-кредитни институции и фондове.

През последните няколко години все по-голямо внимание се отделя на насърчаване на предприемачеството и малкия бизнес чрез образователната система.

Агенция по заетостта реализира комплекс от действия по насърчаване на самостоятелната заетост на безработни лица. Той включва и обучение по професионална квалификация по регистрирания предмет на дейност и по управление на фирмата.



В ход са редица програми за увеличаване конкурентоспособността на малкия. Основните от тях се отнасят до насърчаване внедряването на системи за управление на качеството, възприемане на европейските норми за бизнескултура и етика, насърчаване на екологично чисти производства, улесняване на достъпа до съвременни технологии и изследователски резултати, внедряване на иновации. Средствата се осигуряват от ЕС чрез Европейския фонд за регионално развитие и националния бюджет по Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020 г.

✓ **Организации в подкрепа на малкия бизнес**

**Агенцията за малки и средни предприятия (АМСП)** е създадена през 1997 г. към Министерство на промишлеността. С влизане в сила на Закона за малките и средните предприятия АМСП се преобразува в държавна Агенция за малки и средни предприятия към Министерство на икономиката, а след последните промени в закона за МСП тази дейност се поема от Изпълнителната агенция за насърчаване на МСП.

**Агенцията за чуждестранни инвестиции (АЧИ)** не е насочена пряко към дейността на МСП в страната, но нейната основна помощ за сектора на малкия бизнес е поддържаната база данни с проекти на български малки предприятия, които търсят чуждестранни партньори. В тази връзка АМСП съдейства за насърчаване, привличане и подпомагане на чуждестранните инвестиции и приоритетните инвестиционни проекти. АЧИ подпомага дейността на централните и местните органи, българските и чуждестранните физически и юридически лица за реализиране на инвестиционни проекти.

**Българската агенция за експортно застраховане АД (БАЕЗ).** Тя цели да балансира риска и защити от финансови загуби вследствие неплащане от страна на чуждестранния клиент българските износители. БАЕЗ осигурява на българските износители надеждна оценка на кредитоспособността на чуждестранните купувачи.

**Агенция по заетостта** изпълнява политиката, разработена и координирана от МТСП, по насърчаване на заетостта. Тя организира професионални и квалификационни курсове; извършва посредническа дейност по информиране и подпомагане на безработните лица при започване на самостоятелен бизнес, както и консултира работодателите за съществуващите преференции за разкриване на нови работни места.

**Неправителствените организации,** работещи с малкия бизнес, заемат все по-активна роля както в оформянето на цялостната политика на сектора, така и в конкретното подпомагане. Участието на неправителствените организации в разработването на регионалните и секторните политики е и условие, поставено от ЕС по отношение на финансирането от Европейските структурни и инвестиционни фондове. Несъмнено колкото по-разнообразни и развити са предлаганите услуги, толкова перспективите за устойчивостта на бизнеса са по-големи.

**Българската търговско-промишлена палата (БТПП)** предлага широк набор от услуги за фирмите, като някои от тях са: регистрация на външнотърговска дейност, консултации по външнотърговския режим, данъчни и финансови

консултации, оформянето на оферти, съдействие при издаването на визи при бизнес пътувания, издаването на карнети АТА. БТПП е особено активна в посока на включване на българския бизнес в процесите на европейската интеграция на страната. Към палатата функционират: Център за бизнес и информация, Бюро за международни специализирани изложби, Консултантско и информационно бюро, Бюра за данъчни и митнически консултации.

**Българската стопанска камара (БСК)** обединява физически и юридически лица със стопанска дейност. Възможностите за субсидиране на обучението на български предприемачи, членове на БСК, както и участието им в международни изложения бяха едни от целите на разработваните и прилагани през годината международни проекти, финансирани по линия на германски правителствени и неправителствени организации. БСК стана инициатор за изграждането на мрежа от работодателски федерации на страните-кандидатки за членство в ЕС.

**Дейността на Българската занаятчийска камара (БЗК)** беше в насока подготовка и приемане на закон, който да регламентира създаването, членството и функциите на занаятчийските сдружения.

Хармонизирането на националното ни законодателство с това на ЕС, както и бързото развитие на неправителствените организации и нарастването на тяхното влияние са обективна предпоставка за активно взаимодействие между държавния и обществения сектор.

## 2. ЕТИЧНО БИЗНЕС ПОВДЕНИЕ

Предприемаческата етика е част от универсалната човешка потребност от нравствени правила и норми на поведение. Предприемачите, както и други хора имат същата потребност да правят разлика между добро и зло, правилно и неправилно и на тази основа да направят своя избор. Приемаческата етика създава възможностите за избор на етично поведение, осъществяването на съответен морал и поведение в ежедневието. В осъществяването на тези задачи тя има три много важни ограничения.

**Първото** от тях се отнася до факта, че важността и значението на предприемаческата етика нараства пропорционално на размерите на дейността на предприемача, т.е. колкото повече хора засяга дейността на даден предприемач, толкова по-голяма потребност има от спазването на определените норми и правила.

**Второто** ограничение се формира от възможността предприемачът да избира измежду определен брой алтернативи на етично поведение в своята дейност, а именно: собствения интерес, интереса на групата, на организацията и интереса на обществото.

**Третото** ограничение се основава върху факта, че в определена степен предприемаческата етика се формира от принадлежността на предприемача към определена етническа, социална, религиозна и пр. група, изповядваща точно дефинирани и безпрекословно спазвани от членовете ѝ етични норми и правила.

Основавайки се върху твърдението на Аристотел, че етиката не е умозрителна система от знания, а има изключителна практическа насоченост, можем да определим, че **предприемаческата етика** е съвкупност от прагматични норми и правила, които подпомагат всеки предприемач в изработването на конкретна морална позиция и отношение към заобикалящата го среда. Към тези етични норми може да бъде причислено позитивното отношение към:

- икономията на време;
- спазването на договора, на дадената дума;
- самоограничението в потреблението;
- взаимопомощта;
- отговорността към обществото и групата и много други.

Когато се прилагат правилата и нормите за етично поведение, за да се определи дали действията са етични, или не, дали са правилни, или не, практически се говори за **морал**. Предметяването на етичните норми и правила в ежедневната дейност на предприемача е **предприемаческият морал**. В изработването на своето морално поведение всеки предприемач прави избор и го дефинира по строго определен начин.

Една от задачите на предприемача в неговата организация е да въведе изповядваните и споделяните от него етични норми и правила като общи стандарти на всички работещи в организацията. Тези стандарти се наричат в практиката **етичен кодекс**. В тях се изразяват основните етични норми и правила, приети в организацията, границите на социалната отговорност към клиентите, работещите в организацията, към обществото и отговорността за развитието на организацията. Етичният кодекс на фирмата е един от най-важните инструменти за социализация на предприемаческата етика и морал и предпоставка за формиране на социалната отговорност на фирмата и предприемача.

### 3. СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ И ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА КУЛТУРА

Изграждането на всяка една нова дейност, респективно създаването на всяка една нова фирма, неизбежно е подложено на критичната социална преценка от обществото. Основанията за това са заложи в очакванията на голяма част от обществото, че новите хора, **предприемачите**, заемайки съответната част от пазарното пространство, ще имат същото отношение, същите отговорности към културата, образованието, науката, такива, каквито е имала държавата, освободила същото това пространство. В това пространство и под натиска на очакванията на обществото се формират и обективните изисквания към социалната отговорност на предприемача.

Един от основните договори, които обществото очаква да бъде подписан (между тези, на които обществото отдава доверието да създават материалните му основи, и останалата част от гражданите), е за тяхната **социална отговорност**. Ето защо новите предприемачи, успоредно с изграждането на материалната основа на своята дейност трябва да създават и изграждат адекватно (на своята материална

база) **социално пространство**. В рамките на това пространство се срещат интересите на три общности - на предприемачите, на оная част от обществото, отдаваща своя труд срещу заплащане, и на всички други обществени агенти, включително и държавата. По тази причина социалната отговорност на предприемача приема формата на своеобразен **обществен договор**, в основата на който стоят няколко много важни предпоставки, а именно:

- дейността на предприемача да бъде печеливша;
- законодателна регламентация и стимулиране на социалната отговорност на предприемача от страна на държавата;
- еднопосочност на интересите на предприемачите и работниците в новите организации.

По този начин новите предприемачи могат да разчитат, че ще бъдат приети като градивни, съзидателни членове на конкретните социални общности, включително и от държавата.

Едно от основните задължения на всеки предприемач е неговата социална отговорност за **продукта или услугата**, която предлага на клиентите си. Тя се реализира чрез задължението на собственика да предлага и поддържа добросъвестно следните основни характеристики на стоката или услугата:

- качество, отговарящо на заявеното от собственика;
- количество, отговарящо на платената от клиента цена;
- опаковка, отговаряща на изискванията за добросъвестно съхраняване;
- реклама, която да не води до подвеждане на клиента относно качествата и функционалните характеристики на стоката или услугата;
- предлагане на стоки и услуги, които не нарушават сигурността, безопасността и здравето на клиентите.

В пазарното стопанство, за разлика от централизираното планово стопанство, създателите на новите полезности, както и тези, които ги предлагат на обществото, носят определени **публични задължения**.

Социалната отговорност на предприемача намира най-благодатно поле за проявление именно при **създаването и поддържането на нови работни места**. Създаването на работни места е първата по време и най-важна социално отговорна дейност на собствениците на малък бизнес.

Предприемачите носят и една особена отговорност към младите хора в страната. Тя се състои в обстоятелството, че едновременно с изграждането на собствената икономическа независимост, материално благополучие и социален престиж, предприемачите създават практически новите **позитивни примери** за подражание от страна на младите хора в България. Позитивният пример е един от най-конструктивните уроци за обучение и подражание от страна на подрастващото поколение.

Въпросът за *предприемаческата култура* като неотменима част на стопанската култура на българския бизнес винаги е излизал на преден план в преломните и кризисните моменти в българската история. В това си качество той присъства както в дискусиата за българската следосвобожденска култура, така и в днешната дискусия относно присъединяването на България към Европейското икономическо пространство. И в двата случая той се формулира като вечен проблем за културната идентичност на нацията.

Анализирайки публичния дебат, ще се установи, че съществуват ясно обособени две различни тези. *Първата*, че ние сме в Европа много по-отдавна от много от днешните европейски страни и че не е необходимо да се променяме, а напротив, да запазим своите национални черти и с тях да обогатим европейската култура, и *втората*, че културните различия са толкова големи, че са непреодолими за такъв къс период от време, каквото е времето от 10 ноември 1989 г.

Така формулирани, двете противоположни по характер, основни тези за състоянието на стопанската и в частност на предприемаческата култура у нас не дават отговор на множество важни въпроси, стоящи между тези два полюса, а именно защо нашата стопанска и предприемаческа култура е по-различна от европейската, кои са причините и какви са последиците от това за страната ни.

Един от най-ефективно работещите инструменти в обществото за създаване на предприемаческа култура е *практиката на добрия пример*. Примерите, които западната предприемаческа култура създава и разпространява играят ролята на провокатор за младите и образец за подражание. По тази причина имената на Х. Форд, Бил Гейтс и хиляди други американски предприемачи не само дават представа за неограничените възможности на упоритостта, комбинативността и изобретателността на човешкия ум, но и са конкретен пример за подражание за младите хора. Подобно е положението като практика на добрите примери и в Холандия, Германия, Дания, Австрия, Канада и други страни, които са дали изключителна свобода на предприемаческата инициатива.

*Всеки човек, растящ в пазарна, конкурентна среда трябва да живее с убеждението, че успехът е възможен, ако вложи инициативност, комбинативност, изобретателност и работи постоянно на предела на своите умствени и физически възможности. Такава среда развитите пазарни страни създават за всички свои граждани. В резултат на което, хиляди са младите хора на Запад, а и на Изток, които откривайки предприемаческа възможност, наемат ресурси и експлоатират възможността за придобиване на доход и създават поколение след поколение предприемачески образци и практики на успешните хора.*

Ето защо предприемаческата култура трябва да се разглежда като многопластово, взаимозависимо и конвертиращо се знание относно ценностите, нормите, правилата, практиките, обичаите, образците, символите и ритуалите на съответната народностна група.

#### 4. ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО В ИНТЕРНЕТ СРЕДА

Идеята за електронен бизнес се появява още преди Интернет да стане популярен. През 70-те години на 20-ти век *е-бизнесът* е бил популярен например за финансовите мрежи, които използват правилни хардуерни и софтуерни решения. Електронният обмен на данни (Electronic Data Interchange - EDI) съществува още преди Интернет да се използва за тази цел. Но без Интернет *е-бизнесът* нямаше да бъде толкова широко разпространен. Частните мрежи, използвани през 70-те и 80-те години на 20-ти век, са били много скъпи за малките предприятия и недостъпни за персонално използване.

Най-общо електронният бизнес се дефинира като *процес на използване на електронните технологии за осъществяване на бизнес*.

Развитието на Интернет създаде нова насока за развитите на бизнеса - т.нар. *е-бизнес*. Това даде основание да се заговори за нова икономика, която в кратък период ще създаде много нови работни места и ще донесе просперитет за нейните създатели. Нейното значение се потвърждава от факта, че само през 2001 г. в САЩ on-line са изхарчени повече от 65 млрд. долара. Общият брой на on-line клиентите е 102 077 200 души, като всеки от тях прави средно по 20 сесии на седмица и прекарва средно по 10 часа на седмица в Мрежата.

В същото време, според проучване на GFK, в България през април 2001 г. броят на българите, които имат достъп и използват Мрежата, е 585 000, или около 9,6 % от населението на страната. Проблемът, обаче, не е в броя на посетителите, а практически колко от тях са реални клиенти. Както показва практиката на българските *е-магазини*, техният брой се измерва месечно в десетки или най-много стотина заявки по това време. Практически повечето български е-магазини са съществували на инат.

Но проблеми имат не само българските *е-компани*. Подобни проблеми изпитват голяма част от новите виртуални играчи, които инвестираха твърде много ресурси в новата икономика на САЩ.

##### *Защо фалират фирмите в е-бизнеса?*

Една от основните грешки, допускани от новите *е-компани*, е че модата на *е-пазаруването* е възможно да промени нагласи и навици на клиентите, които са формирани в течение на десетки години.

Типичен пример за това е поведението на новите *е-компани*, които се занимават с продажбата на хранителни стоки. Лесният достъп до капитал в началото на 90 години на XX век подведе голяма част от тях, че могат реално да се намесят в преразпределяне на този огромен пазар (само за САЩ този пазар се определя около 600 млрд. долара.) Подведени от рекламата и многобройния наплив от виртуални клиенти, тези компании не можаха да оценят, че търговията с хранителни стоки е *локален бизнес*, който изисква непосредствена близост до клиента и възможност на клиента да види и оцени продукта.

В същото време обаче редица стари компании използваха нова стратегия за навлизането на *е-пространството*. Основният инструмент тук се оказа

превръщането на новите *е-търговци* в *on-line магазини* на старите лидери в този бранш. По този начин старите компании обогатиха своето присъствие чрез още една форма за набиране на клиенти, но като използваха своите широко развити мрежи за показване и предлагане на своите продукти.

Друга грешка, която се допуска от *е-компаниите*, е неразбирането на повечето от компаниите, че едно е да продадеш, а съвсем друго е да доставиш стоката. Това най-добре се разбира по коледните празници, когато правите заявката 7 дни преди Коледа, а получавате своите поръчки едва в средата на януари. Извинението на *е-компанията*, че е имала много поръчки и че компаниите за доставка не са смогнали да донесат поръчаната стока едва ли ще стоплят клиента.

Разбира се, има още твърде много причини за провалите на много от новите *е-компаниии*, но по-важното е да бъдат дефинирани кои са основните поуки от тази практика и как те се отнасят към практиката на българския *е-бизнес*. **Те могат да бъдат обяснени така:**

- правилата за формиране на *печалбата* са едни и същи както в реалния, така и във виртуалния бизнес. Не може да се формира печалба там, където се предлагат безплатни услуги или се продава под себестойността;
- *виртуалният бизнес* живее едновременно със и в *реалния*, поради което ненасищенето на реалния свят с необходимите и достатъчни материални предпоставки за неговото масово използване го прави неефективен;
- липсата на *обща правила* и система за защита в *е-бизнеса* го прави несигурен и чувствителен към външни въздействия. Като илюстрация на тази теза представете си как би изглеждало движението по пътищата без правила, пътни знаци и полиция;
- има елементи от културата на населението и в частност от *потребителската култура*, които подлежат на промяна и развитие под въздействието на рекламата, обучението и пр. Но има такива, които не се поддават на лесна промяна. Това трябва да се има предвид, когато позиционирате интереса си към съответната стоковата ниша, в която ще развивате вашия бизнес.

Електронният бизнес променя мисията, визията и стратегиите, които фирмите използват, за да постигнат целите си. Преди да започнем да се занимаваме с *е-бизнес*, трябва да осъзнаем, че използване на електронните технологии изисква основно преразглеждане на начина, по който правим бизнес. Много компании приветстват електронната търговия, защото разбират, че тя е начин за повишаване на производителността, предлага нови и оригинални услуги и увеличава качеството на бизнеса им. Компаниите, които имат успех в *е-бизнеса*, разбират, че това е съвършено различен начин за правене на бизнес, а не просто нов инструмент, който отговаря на старите модели. При *е-бизнеса* традиционните физически дейности се заместват от електронни взаимодействия, като традиционните производствени вериги се разширяват във виртуални вериги за добавяне на стойност.

## ***Категории е-бизнес***

Електронният бизнес е съвкупност от различни бизнес процеси, които са компютъризирани и работят в Интернет. Категорията се дефинира от конкретен бизнес, а не от технологията, използвана за неговата реализация.

### ***Е-банки***

Електронното банкерство е един доста успешен електронен бизнес. Този тип е-бизнес позволява на клиентите да имат достъп до техните банкови сметки и да се изпълняват поръчки, посредством елементарен за използване web сайт. Не е нужно да се инсталира някакъв специален софтуер. Единственото необходимо нещо е наличието на web браузър и много банки не вземат никакви такси за тези услуги. Някои банки дори предлагат по-ниски такси за онлайн транзакции, в сравнение с таксите за класическите банкови транзакции. Електронното банкерство спестява на клиентите и на самите банки време и средства.

Онлайн банкерството дава възможност на клиента да се обслужва сам. Това е подобно на начина, по който клиентите теглят пари от автомати, вместо да губят време за да отидат до банката и да си изтеглят парите от гише. С тази онлайн услуга клиентите могат да проверяват различни атрибути от своята сметка, да проследяват минали транзакции, да превеждат пари, да плащат сметки и да обменят информация със служители от отдела за клиенти в съответната банка. Единствената транзакция, която все още не може да се изпълни е внасяне на средства в банкова сметка, но банките работят по решаването на този въпрос.

За да може виртуалния банков клиент да прави всичко това, той трябва да има компютър или вградено устройство, свързано към Интернет и инсталиран браузър. В зависимост от стратегията на сигурност на онлайн банката, може да се наложи инсталиране на plug-in или да се разреши използването на Java, с което се увеличава нивото на сигурност в браузъра. Инсталирането на plug-in или използването на Java аplet се прави с цел увеличаване на нивото на криптиране/защита, за да се гарантира, че никой не може да прекъсне банковите транзакции. Освен това за увеличаване на сигурността, в допълнение на ID и парола за влизане, може да се прилага списък от транзакционните номера, които представляват еднократни пароли, използвани за една транзакция.

### ***Е-търговия***

Ако погледнем назад във времето, в годините преди появата на Интернет търговията е била значително ограничена, в сравнение с възможностите, които предлагат информационните технологии и инфраструктурата. Основните ограничаващи фактори са били времето и пространството. Дори и ако магазините са отворени по 24 часа в денонощието само ограничен брой клиенти могат да ги посещават през цялото време. Освен това един магазин може да предлага само ограничен брой стоки, тъй като пространството в магазина е ограничено.

Един магазин в Интернет е неограничен от гледна точка на време и пространство. Няма ограничение и в броя на предлаганите продукти. Например, сайтът amazon.com предлага над 4,7 милиона книги. Представете си магазин, който има налични 4,7 милиона книги. Сравнението може да не звучи точно, тъй като на



практика amazon.com не поддържа тези книги на склад, а просто ги поръчва по необходимост. Освен това, сайтът предлага информация за всяка една от предлаганите книги.

**Онлайн търговците** (понякога наричани e-tailers) предлагат повече продукти отколкото традиционните търговци или предлагат повече услуги за същия брой продукти. В Интернет броя на продаваните книги, компакт дискове и билети е много по-голям от тези, които продават традиционните търговци, тъй като тези продукти се купуват заради тяхното съдържание, а не заради вида им. Видът на един самолетен билет не е от значение, това което е определящо при него е цената и свързаните с продажбата услуги. Освен това, новите технологии правят Интернет привлекателен за стоки, купувани на емоционална основа, т.е. заради вида им, а не заради съдържанието им.

**Интернет** променя традиционния модел на продажбите, който по същността си е тактически. Компаниите, предлагащи продукти, услуга или информация, при продажбите се ръководят от четири неща: **цена, продукт, промоция и пласмент**. От друга страна Интернет търговията е по-стратегическа. Докато повечето компании разглеждат своите продукти само от гледана точка на търсенето им от клиентите, Интернет търговията ще накара тези компании да разглеждат продуктите си като цял **цикъл на продажби**, включващ: **развитие на пазара, търсене от страна на клиентите, изпълнение, поддръжка и привличане на клиенти**.

### ***Е-справки***

Интернет прави получаването на информация от една страна по-лесно, но от друга страна по-трудно. По-лесно е защото средствата за търсене са по-мощни. Само че откриването на определена информация се затруднява, тъй като обема информация, съхраняван в базите данни, нараства много бързо.

### ***Е-инженеринг***

Интернет променя драстично скоростта на проектиране. Тя даде възможност за електронна **съвместна** работа. Освен това, вече не е необходимо проектантите да работят в един и същи офис. Всеки имащ Интернет връзка може да участва в разработката на проектите. С помощта на Интернет стана възможно да се разработват проекти, в които да вземат участие проектантите и инженери от цял свят. По този начин се осъществява много успешно открито разработване. Всеки може да вземе участие и да разработва част от един общ код.

### ***Е-франчайзинг***

Електронният франчайзинг е аналогичен на традиционния. В действителност изпълнението му в Интернет е доста улеснено. Прехвърлянето на цифрови продукти, процеси и марки е много лесно. Предимството на тази система е, че няма никакви разходи за дистрибуция. Възможно е партньорите да доставят продуктите от франчайзингодателя без крайния клиент да разбере това.

## ***Е-хазарт***

Хазартът в Интернет все още не е позволен от закона в някои щати и данъците са доста високи. Компаниите, които поддържат хазартните web сайтове, могат да разпространяват много игри без ограничения. Тъй като собствениците имат свои компании в страните, където хазартът не е забранен от закон, а те могат да работят без опасения от намесата на властите в съответния щат.

## ***Е-обучение***

Във времето на Интернет се появяват нови технологии, парадигми и процеси, които изискват непрекъснато обучение. Непрекъснатото обучение се превръща в необходимост и на преподавателите им е необходимо същото време за изучаване на нови неща, колкото време е необходимо и на обучаващите се. Тъй като познанията се превръщат в основен фактор, определящ възнаграждението, често не е възможно да се изчаква нещо да се научи в училище.

Преди няколко години бе въведено компютърно-базирано обучение. С помощта на специален софтуер се обясняват определени неща и след това се предоставят тестове. Въпреки че това е ефективен начин на обучение, когато възникнат въпроси, чиито отговор не може да се получи от програмата, се усеща липсата на учител.

Електронното обучение, понякога наричано ***Интернет-базирано обучение***, предлага нов аспект в компютризираното обучение. Вместо да използвате изпълним файл, предоставящ обяснения и тестове, материалът се предоставя онлайн. Тестовете се правят в реално време заедно с други участници, и учащите се могат да обменят опит и да задават въпроси един на друг. В допълнение, може да се предложи онлайн учител, който да обяснява различни теми на всеки посещаващ даден курс, без значение от коя част на света са посетителите. Всичко това може да се направи в реално време. Вместо да се изчаква следващият курс, учениците могат да се свържат към обучаващата мрежа, за да получават индивидуално обучение. Интернет-базираното обучение може също да се предложи на студенти преди още да имат наличен завършен курс на обучение.

## ***Е-маркетинг***

В информационното общество всичко започна да се движи с голяма скорост. Продуктите, стратегиите и цените зависят от ***нуждите на клиентите***. Търсенето от страна на клиента директно въздейства върху дизайна на продукта, маркетинговите стратегии и цените. Поради факта, че традиционно маркетингът е свързан с клиента, информацията, която идва обратно от него в реално време трябва да достигне до подходящия отдел в компанията за да може да се реагира в реално време на всички промени в изискванията на клиентите. Интернет позволява на компаниите да реагират на индивидуалните изисквания на клиента. Непосредственият маркетинг се превърна в стандарт за работата с клиентите в Интернет.

### ***Е-оперативен мениджмънт на ресурсите***

Интернет позволява на компаниите да управляват оперативните ресурси по-стратегически. По този начин може да се осигури комуникационна инфраструктура, където купувачите и доставчиците да работят заедно, като си контактуват директно и не се губи контрол върху разходите. В действителност, компанията може да упражнява по-голям контрол върху разходите посредством електронната система за управление. Въвеждането на тази система не изисква използването на допълнителен хардуер и инсталирането на допълнителен софтуер, тъй като много системи работят със стандартни web браузъри, които могат да се стартират върху всякаква платформа. С използването на електронната комуникация цената на една транзакция намалява значително и процесът може да се автоматизира.

### ***Е-сделки***

Интернет промени начина на сделките с акции и ценни книжа. Е-сделките предлагат цени на ценните книжа в реално време. При това положение хората могат да реагират в реално време на промените на финансовия пазар. Всеки, който има Интернет банкова сметка може да купува и продава акции и ценни книжа. Това позволява на всеки да участва във финансовите пазари и да печели от инвестиции. Въпреки че при е-сделките, финансовите пазари са по-рискови от традиционните финансови борси, те предлагат достъп за хора, които до преди няколко години не знаеха какво представляват тези пазари.

### ***Е-бизнесът в България***

Свързването на българския бизнес с Интернет е решаващо. Почти няма голяма компания, която да няма достъп до Мрежата. Но малките и средните фирми едва сега набират скорост.

Наблюденията на Националния статистически институт за купувачите от Интернет лица в България показват, че делът на населението, купувало от Интернет се увеличава от 1.7% през 2008 г. на 12.5% през 2015 г. пазарували от български фирми и само от 0.4% на 2.1% пазарували от продавачи извън Европа. Данните показват, че има слабо увеличение на купувачите от България до 2011 г. и по значително увеличение след тази година. Такава очевидна тенденция на нарастване броя на купувачите показва наложителната необходимост за бизнеса да отговори с по-осезаемо присъствие в Интернет и с използването на новите и разнообразни методи за комуникации, които непрекъснато се появяват и модернизират. За да се поддържа конкурентоспособност вече е все по-наложително и дори задължително всеки бизнес да бъде най-малкото представен в Интернет и да използва съвременните интерактивни технологии за комуникации. За успешното създаване на е-бизнес за търговия през Интернет е нужно да се работи в две основни направления: ***ефективна организация и управление на бизнеса*** и второ, ***задълбочено изучаване, прилагане и непрекъснато развитие на ИСТ в глобалната мрежа***. По отношение на първото направление, може да се каже, че то не се отличава съществено от традиционния бизнес. От гледна точка електронната търговия като потенциална възможност пред българските предприятия е важно да се изяснят спецификите и инструментите за тяхното

постигане. Тяхното налагане в практиката показва, че доброто им познаване и използване може да помогне за постигане и поддържане на висока конкурентоспособност спрямо останалите в бранша.

За навлизане в глобалната мрежа най-напред всеки бизнес следва да изгради самостоятелно присъствие чрез собствен сайт. За изграждането на сайт за електронна търговия могат да бъдат използвани много платформи, предлагащи бързи решения или да се разработи собствена платформа, съобразена с всички особености на бизнеса. Вторият вариант е подходящ за бизнес с по-големи възможности/ресурси, докато за стартиращ, малък и среден бизнес е по-разумно да се потърси подходящо готово решение, а в редица случаи се прибегва и до метода „направи си сам“. И в двата случая обаче следва да се има предвид нуждата от непрекъснато подобряване, развиване и разширяване на възможностите на сайта поради динамиката и постоянните иновации в ICT бранша от една страна и силната и разширяваща се конкуренция, от друга страна. Веднага след изграждането на сайта е необходимо да се предприемат стъпки за неговото рекламиране и популяризиране в Интернет пространството с цел привличане на повече клиенти и чрез тях, реализиране на повече приходи. Тази цел може да бъде постигана с методите на Интернет маркетинга в следните направления:

- платени реклами в мрежа;
- е-мейл маркетинг;
- позициониране в различните търсещи машини;
- популяризиране чрез социалните медии;
- мобилен маркетинг.

### ***Какъв бизнес може да се прави във виртуалната среда?***

Някои от бизнес приложенията, които могат да бъдат реализирани като **е-бизнес** са:

#### **• Продажби на “меки” стоки**

Като предмет на продажби се предлагат: **игри, софтуер, музика, книги**. Тук проблемите произтичат най-вече от трудността за придобиване на правата за продажба от съответния производител, високите разходи по доставката до клиента и високата цена на реклама, както и трудностите за включване на системите за търсене в Мрежата. Основната заплаха тук е възможността производителят на съответния продукт да извършва продажбата на същия продукт или стока, разбира се на по-приемлива за клиента цена.

#### **• Продажба на стоки по каталог**

Основният проблем тук произтича от ниската потребителска култура на клиентите. За разлика от клиентите в страни с развита пазарна култура, които са изживели развитието на формите за каталожна търговия от търговския пътник до пощенската каталожна търговия, българският потребител много трудно вярва, че това, което вижда на своя монитор като образец, е това, което ще получи след заплащане у дома. По тази причина тук успехът е много по-сигурен за фирми, които развиват

реална каталожна търговия и търсят разширяване на клиентите си посредством Мрежата.

- ***Туристически и транспортни услуги***

Предоставянето на пътнически билети, хотелски резервации, коли под наем е само част от възможните услуги, които подобни компании предлагат. Този вид услуги скоро ще изместят реалните туристически бюра по същия начин, както това стана в САЩ. Главната опасност при създаването и функционирането на подобни виртуални туристически агенции е възможността, която самите превозвачи имат пред себе си, за създаването на обединени и собствени туристически виртуални агенции за продажба на техните основни услуги.

- ***Изпращане на цветя, поздравления, подаръци и пр.***

Създаването на малки специализирани виртуални магазини е един от верните предприемачески подходи в Мрежата. Той се основава върху предпоставката, че много от клиентите знаят точно какво търсят и по тази причина ще го намерят много по-лесно в ***специализиран е-магазин***, отколкото в универсален е-магазин. Това дава възможност за изграждане на малки специализирани е-магазини в Мрежата. Основна стока тук са: ***цветята, подаръците, поздравителни адреси и картички*** и пр. Главната опасност тук е широката мрежа от реални цветарски магазини и капризността на самата стока - цветята, проявяваща се особено при тяхното транспортиране.

- ***Доставка на готова храна у дома и офиса***

Икономията на време е една от основните характеристики на пазарното пространство и модел на поведение на успяващите хора. Наличието на все повече успяващи хора с добри финансови възможности и ценящи времето си създава предпоставки за отваряне на една нова предприемаческа ниша във виртуалния бизнес - храненето у дома или офиса. Главната опасност, която съществува при този бизнес, е голямата възможност за нарушаване на обещанието за навременна доставка (главно поради високия трафик и натрупването на голям брой заявки в интервала от 12 до 14 часа) и нарушаване по този начин планирането на деня на клиента.

- ***Продажба на произведения на изкуството, подаръци и сувенири***

Създаването на виртуални галерии е една от новите форми за предлагане на произведения на изкуството. Развитието на инструментариума за уеб дизайн, сканиращите устройства и високата скорост на пренасяне на данни прави възможно посещението на всеки любител на художественото изкуство или клиент до съответната картина или скулптура. Основният проблем на българските виртуални галерии обаче не е в представянето на произведенията на изкуството, а тяхното изпращане на клиента, когато клиентът живее извън България.

### ***От какво да се пазим в Е-бизнеса?***

Заедно с всички други улеснения, които Мрежата създава за клиентите, може би най-голямото улеснение тя създава за киберизмамниците. Още повече, както практиката показва, те съвсем не са изчезващ вид. Напротив, по много признаци

личи, че в Мрежата се оформя един бизнес, а именно *спекулация с доверието на клиентите* с цел извличане на незаработени печалби. Интернет-измамите непрекъснато търпят развитие, което е присъщо на всички иновации. Някои от най-често срещаните измами могат да бъдат дефинирани като:

- предлагане на договор за доставка на стока или изпълнение на услуга с предварителна нагласа те да не бъдат изпълнени;
- предоставяне на оферти, информации и анализи с невярно съдържание с цел подвеждане на определени заинтересовани клиенти;
- възможностите, предоставени от Мрежата, за достъп до номера на чужди сметки, финансови файлове, секретна информация, банкови и фирмени тайни и пр.;
- създаването на фалшиви сайтове, които след натрупването на определен брой поръчки се закриват, а получените суми за извършване на съответната услуга се прибират от собственика на сайта. Най-често срещана е тази измама при виртуалните галерии, предложения за намиране на работа и пр.

## 5. ЧЕСТО ДОПУСКАНИ ГРЕШКИ

Собствениците на малък бизнес носят пълната отговорност за оцеляването и развитието на своя бизнес. Те скоро разбират, че това е твърде трудна и често непосилна задача. Една от причините е, че нямат необходимия опит и професионални умения.

Други собственици на малък бизнес пък забравят, че най-важното нещо в бизнеса е *клиентът*. Първоначалните успехи обикновено ги главозамайват и те трудно виждат откъде идват опасностите за бизнеса им.

Трети собственици на малък бизнес стават толкова разточителни, че скоро разбират колко краткотраен е успехът и колко усилия са необходими за неговото задържане, но обикновено, когато вече е твърде късно.

Практиката показва, че твърде често собствениците на малък бизнес допускат едни и същи грешки и тяхното познаване е от съществена полза за тези, които искат да се учат от грешките на другите:

- ✓ *Управление на нова фирма* (дейност) като фирма, установила се трайно на пазара.

В повечето случаи собствениците, подхождащи по този начин към управлението на собствения си нов бизнес, претърпяват горчиви разочарования, които за дълго време ги демотивират от участие в стопанския живот. Защо се получава така? Често те търсят причината в пазара, в недостатъчното кредитиране, в липсата на суровини и други производствени фактори. Много рядко обаче някои от тях се обръщат към себе си, към *стила на ръководство и организация* на новата фирма, към неестествените или неприсъщи разходи на фирмата, която току-що прохожда.

- ✓ *Отсъствието на обща пазарна култура и специфични управленски умения и знания.*

Спазването на договора, издължаването на кредита, правата на клиента и пр. умения и знания за функционирането на пазара като част от пазарната култура на обществото не са познати за голяма част от собствениците на малкия бизнес.

✓ **Едностранчива професионална подготовка** на собственика на малък бизнес.

Много често в практиката на управление на малките фирми се наблюдава как усилията на собственика се насочват само в една насока от дейността на фирмата, в резултат на което се пренебрегват или загърбват редица жизненоважни за новата фирма дейности. По този начин въпроси като: “Какво е търсенето на продукта в дадения пазар?”, “Какви са постиженията на конкурентите?”, “Какво е финансовото състояние на фирмата?” и други не са приоритетни за разрешаване въпроси от страна на новия предприемач. Този тип собственици на малък бизнес не разбират, че най-важното за съществуването, за успеха на фирмата е клиентът, пазарът, откриването на нови клиенти и разширяване на пазара.

✓ **Подмяната на мнението и желанието на клиента** с това на собственика на малкия и средния бизнес.

Много често собствениците на малък бизнес имат поведение, което трудно може да бъде описано като пазарно. То се изразява в няколко основни направления, които могат да бъдат описани като:

- основавайки се върху постигането на определени успехи - продажби и доходи, собствениците на бизнеса не се интересуват, какво ще бъде **отношението на клиентите към предлагания продукт**, а се основават върху обстоятелството, че примерно този продукт се е продавал добре и досега. И на тази основа не е необходимо да се променя или усъвършенства даденият продукт или услуга;
- собствениците на бизнеса изповядват тезата, че **не е необходимо да се инвестират средства в проучване на потребителското мнение**, защото предварително се знаят отговорите;
- собствениците на бизнеса са толкова влюбени в себе си (егоцентрична грешка), че **не могат да повярват, че това което те харесват** (и произвеждат) не би се харесало и на клиентите им.

✓ **Поставянето на общи, генерални цели**, без да бъдат конкретизирани в практически измерими и видими за всички икономически величини, в точно определени управленски параметри (брой продукти /изделия, процент на растеж, процент на увеличение на печалбата и пр.).

Такива грешки се допускат в случаите, когато собствениците на бизнеса не създават ясна и точна представа у работниците за желаната от тях крайна цел. Примерно, ако нашето желание е постигане пазарен дял от 4% на 5%, това няма да говори нищо на производствените работници. Ако те знаят, че ако изработвайки 25% повече продукти, пазарният дял ще се повиши с 5%, това вече е казано на разбираем език за тях. Но това не е достатъчно. Ако липсва материална заинтересованост от постигането на крайната цел, то тя няма да бъде постигната, или ще бъде постигната трудно. По тази причина добре обмислените цели, недостигнали до конкретните си изпълнители във вид на конкретни задания, задължения, права и бонуси, се превръщат само в едно добро пожелание.

✓ **Поведение и нагласа на собственика, при което той се опитва да върши всичко сам.**

Много собственици на малък бизнес, водени от най-различни подбуди и ограничения, изпадат в подобно състояние, в което се опитват: да създадат сами новото изделие; да организират сами неговото производство; да продават сами готовата продукция; да се снабдяват сами с материали и пр. Такъв етап наистина съществува в развитието на новата дейност (в първоначалния етап на оцеляването), когато новият собственик на малък бизнес трябва да бъде максимално рационален и икономичен. Това обаче не трябва да става за сметка на времето за достигане на новия продукт до пазара, за търсенето на нови клиенти, т.е. за разширяването на дейността. Новият собственик на малък бизнес трябва внимателно да следи за критичния момент, в който развитието на дейността изисква наемането на специализиран персонал. В противен случай бездействието по повод необходимото разширение става спирачка за развитието на новата дейност. Последниците обикновено се изразяват в изпреварване от страна на конкурентите (които имат по-големи производствени мощности и по-бързо излизат с новия продукт на пазара). Това практически отнема преимуществото на новия предприемач като първи на пазара. Вследствие на това в повечето случаи новият собственик на бизнес се превръща в дребен производител (занаятчия), произвеждащ единични бройки за продължителен период с ниски доходи. Такива собственици на малък бизнес имат много добри пазарни продукти (идеи), но им липсва предприемаческия подход към развитието на новата дейност и оценка за необходимостта от точната и навременна промяна във фирмата (дейността).

✓ **Смесване на формалните с неформалните отношения във фирмата.**

Тази грешка, твърде честа в практиката на управлението на малкия бизнес, се среща в няколко разновидности:

- **смесване на роднински или приятелски със служебни отношения.** Още със самото стартиране на бизнеса собственикът му се сблъсква с един основен проблем в управлението - този за **доверието**. На кого да има доверие, кому да се довери, на кого да остави касата, склада и пр. въпроси ежеминутно, ежечасно се въртят в главата му. Съвсем естествена е и първата му реакция за решаването на този проблем. До този момент той е имал доверие на своите приятели и роднини и първото, което прави, е да ги вземе на работа при себе си. Това обикновено, както и самите собственици се убеждават, е крайно погрешно. Не смесвайте доверието, което имате при воденето на нестопански дела (роднински, приятелски) с доверието, което трябва, което е необходимо при воденето на бизнеса. В бизнеса доверието се формира и поддържа от отношенията на **йерархия** във фирмата. Не приятелски и роднински отношения, а взаимоотношения, основани върху правата и задълженията за всяко едно работно място, са в основата на доверието във фирмата;
- **смесване на служебни с неформални отношения.** Смесването на служебни с неформални отношения се дължи най-вече на неумението на собственика или мениджъра на малък бизнес да контролира поведението на своите подчинени в изпълнението на техните задължения. Резултатът е винаги един и същ - загуба на клиенти, след което следва и намаляване на приходите от дейността.



Причината за това състояние на дисциплината тук е следствие преди всичко от смесването на служебните с персоналните отношения.

Ето защо една от най-важните задачи на собственика на малък бизнес е да не допуска смесването на формалните (бизнес) отношенията с роднинските, приятелските и персоналните отношения. Това обикновено се наказва твърде скъпо.

#### **ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА**

- 1. Кои са компонентите на бизнес средата?*
- 2. Кои организации в подкрепа на малкия бизнес познавате?*
- 3. Какво е предприемаческа етика?*
- 4. Какво значи понятието „обществен договор“?*
- 5. Каква е социалната отговорност на предприемача?*
- 6. Какво е електронен бизнес?*
- 7. Какви категории електронен бизнес познавате?*
- 8. Какъв бизнес може да се прави във виртуалната среда?*
- 9. От какво да се пазим в е-бизнеса?*
- 10. Кои са най-често допусканияте грешки от страна на малкия бизнес?*

## **ИЗТОЧНИЦИ**

1. Петков, Александър, „Проучване на разпространението и развитието на е-търговията в България“
2. Търговски закон;
3. Закон за малките и средни предприятия;
4. Закон за търговския регистър;
5. Закон за счетоводството;
6. Закон за данъка върху добавената стойност;
7. Закон за задълженията и договорите;
8. Закона за защита на конкуренцията;
9. Кодекс на труда;
10. Националния класификатор на Икономическите дейности;
11. Национална стратегия за насърчаване развитието на МСП;
12. <http://www.bg-ikonomika.com/2012/09/biznes-predpriemachestvo.html>
13. <https://www.lex.bg/laws/>
14. <http://keycompetenceskit.eu/kck/bg/m7unit1.html>