

## Резюмета на трудовете

на гл. ас. д-р Теодор Стоянов Атанасов

представени за участие в конкурс за заемане на академична длъжност „доцент” по научно направление 3.7. Администрация и управление (Управление. Бизнес планиране и контрол), обявен в ДВ, бр. 64 от 16.08.2016

### I. Монографии:

1. Атанасов, Т. (2016). Бизнес планиране и контрол. Изд. Авангард Прима, София, ISBN 978-619-160-690-0

В книгата са представени систематизирано основните въпроси и проблеми, свързани с разработването на бизнес-плана на фирмата.

В първа глава и в част от втора, бизнес-планирането се разглежда в методологичен аспект.

В първа глава е изяснена същността на бизнес-планирането. Подчертава се неговият многоизмерен характер, като се прави разлика между процеса на бизнес-планиране, т.е. извършваните в хода на подготовката на плана дейности и резултата от този процес – писменият бизнес-план. Посочва се, че бизнес-планирането като процес и бизнес-планът като резултат от този процес, не се свеждат само до технология и следване на определен алгоритъм, а че това е преди всичко процес на познание и преобразуване на икономическата система (фирмата) от по-ниска в по-висока степен на развитие. Изведени са етапите, през които трябва да премине плановият процес. Обоснована е нуждата от спазване на четири най-важни за планирането принципи и е изяснена тяхната същност. Изтъкнато е, че бизнес-планирането предполага наличие на определени предпоставки. Те са свързани и разгледани във връзка с факта, че обект на планиране са онези процеси и явления, които са под контрола на съответната управляваща система.

Анализирани и обобщени са различни виждания от съществуващата в литературата дискусия относно това, кое носи по-голяма полза за фирмата – планът като документ или процесът на планиране. Направен е извод, че те не трябва да се противопоставят, но когато се разглежда значението на процеса на планиране за фирмата, той трябва да се разглежда в един по-общ контекст и да бъде съобразен с характера (спецификата) на взаимодействието на фирмата с околната среда – колкото повече са допирните точки на фирмата с околната среда, толкова по-голям информационен обмен е налице между нея и околната среда, по-усложнени са връзките между нея и средата, повече аналитична работа трябва да се извърши, както и е необходимо да се разработят и оценят много повече алтернативи, при по-широк и разнообразен набор от критерии. В тази връзка е обоснована нуждата от добро познаване и умение за ползване на разнообразни аналитични методи, както и способността да се интерпретират всестранны и задълбочено получените от тях резултати.

Изяснени са причините, породили нуждата от бизнес-планиране. Този въпрос е разгледан, проследявайки в исторически план промяната в средата, в която функционират фирмите. На тази основа е направен изводът, че нуждата от бизнес-планиране е резултат от еволюцията във взаимоотношенията фирма – екзогенна среда, следствие от превръщането на фирмата от затворена система, характеризираща се с висока степен на автономност в отворена система, елемент от по-голямата социално-икономическа екосистема, което превръща връзката на фирмата с нейното обкръжение в критично важна за нейното оцеляване и развитие и което изисква нов подход към фирменото управление.

Анализирани, обобщени и систематизирани са становищата на различни автори относно ползата от планирането и е представено виждането на автора по този въпрос, като ползите от бизнес-планирането авторът групира в три основни направления – от гледна точка на ефекта върху фирменото управление, от гледна точка на ефекта върху изграждането на фирмата като социален организъм и от гледна точка на комуникацията на фирмата с външни заинтересовани субекти.

Посочено е, че бизнес-планът може да има различно предназначение и в тази връзка са изяснени различните акценти, които трябва да бъдат придадени на бизнес-плана. Като се изтъква, че няма универсални изисквания относно структурата и съдържанието на бизнес-плана поради уникалността на всеки бизнес и различното предназначение на плана, е дадена една примерна структура и съдържание на бизнес-план.

Последният кръг от въпроси, разглеждани в тази глава са свързани с контрола. Изяснена е същността на контрола и защо той е нужен, процесът на контролиране и неговите етапи, тяхната същност и цели. Изтъква се, че контролът от гледна точка на реализацията на бизнес-плана трябва да има стратегически характер, да бъде свързан с основните приоритети на фирмата и да бъде насочен към постигането на нейните цели и повишаване на ефективността от нейната дейност. Формулирани са изисквания към контрола, за да бъде той ефективен.

Във втора глава в теоретичен план е проследена връзката между двете нива в рамките на националната икономическа система – макрониво (държавата и нейните институции) и микрониво (фирмите). Обосновава се нуждата при разработването на фирмения бизнес-план да бъдат взети под внимание формулираните цели в съответните стратегически документи на макрониво – планове, стратегии и програми. Аргументира се тезата, че с присъединяването на България към Европейския съюз и превръщането ѝ в част от икономическата система на Европейския съюз се формира още едно ниво на формулиране на цели – Европейски съюз, чиито цели трябва също да се познават и отчитат при разработването на фирмения бизнес-план. Разгледани са основни национални и на Европейския съюз стратегически и програмни документи, имащи отношение към развитието на икономиката и бизнеса, както и две най-важни за бизнеса оперативни програми, което дава възможност да се придобие по-цялостен и задълбочен поглед върху стратегическата насоченост на следваните политики на макрониво и да се идентифицират и формулират по-точно произтичащи от тях възможности и заплахи.

В следващите глави (трета, четвърта, пета и шеста) се разглеждат онези необходими анализи и съответстващият им инструментариум, които са необходими за изясняване на средата на фирмата – външна и вътрешна, като на основата на многобройни примери е посочена възможната интерпретация на резултатите от тях

Трета глава е посветена на анализа на макросредата. В началото на главата се обосновава необходимостта от създаването на добра информационна система, като

необходима предпоставка за реализирането на диагностичния етап от разработването на бизнес-плана, посочен е нейният обхват и критерии за оценка. Основно внимание в главата е отделено на анализа на макросредата. Изяснени се същността и спецификата на макросредата, както и значението на резултатите от този анализ за разработването на бизнес-плана. Подробно са представени три основни метода за анализ, тяхната специфика, силни и слаби страни. Изведени са допускани при тяхното използване методологични грешки. На базата на многобройни примери е посочено как могат да бъдат тълкувани резултатите от направения анализ при формулирането на възможностите и заплахите, които произтичат за фирмата от макросредата.

Четвърта глава анализира отрасъла, в който функционира фирмата. В началото на главата е изяснен подходът при дефиниране на отрасъла, като се посочва нуждата от прецизното определяне на неговите граници и затрудненията, които възникват в това отношение. Проследено е влиянието, което оказват върху границите на отрасъла процесите на глобализация и новите технологии. Изтъква се още, че за нуждите на разработвания фирмен бизнес-план, в редица случаи, не може да се използват широкообхватни отраслови класификации, разработени за други цели (най-често за целите на разработване на секторни стратегии и политики). Систематизирано са представени най-важните и в значителна степен валидни за всеки един отрасъл детерминанти, които очертават неговия икономически облик, като е изяснена тяхната икономическа същност и евентуална връзка и отражение върху други характеризиращи отрасъла дадености. Обстойно внимание е отделено на най-важните сили, под влияние на които могат да настъпят промени в облика на отрасъла. Те са разгледани както от гледна точка на тяхната теоретична интерпретация, така и на базата на примери от практиката. Изяснено е значението за конкурентоспособността на фирмата на точното формулиране на ключовите за успеха в даден отрасъл фактори, подхода при тяхното формулиране, както и допусканията в това отношение грешки. Обоснована е нуждата анализът на отрасъла да даде аргументирана оценка на относителната атрактивност на цялостната отраслова среда в краткосрочен и дългосрочен аспект. Разгледани са различни фактори, които оказват влияние върху атрактивността на отрасъла. Обърнато е внимание, че когато се оценява атрактивността на отрасъла трябва да се има предвид, че при определени обстоятелства фирмата може да продължи да функционира и в един като цяло неатрактивен отрасъл и е посочено в кои случаи това може да се наблюдава.

Обект на анализ в пета глава е микросредата, която очертава непосредственото фирмено обкръжение – субекти, с които фирмата непосредствено си взаимодейства. След като се изяснява спецификата на тази среда и общото значение на анализа за разработвания фирмен бизнес-план, изложението се конкретизира в провеждането на детайлен анализ в четири основни направления – анализ на доставчиците, анализ на клиентите, анализ на конкурентите и анализ на посредниците.

Подходът при очертаването на полето на доставчиците е, че в него се включват всички субекти, които осигуряват на фирмата ресурси, необходими за постигането на нейните цели, като под „ресурс“ се разбира всичко онова, което е нужно за осигуряване на процеса на възпроизводство, а не само онова, което е обект на непосредствено производствено въздействие.

Анализът на доставчиците започва с анализ на доставчиците на суровини и материали. Той е разработен в два аспекта. Единият се отнася до оценка на достъпа

на фирмата до нужните и суровини и материали. Вторият аспект е свързан със самата доставка на тези суровини и материали. В тази връзка се разглеждат въпросите, свързани с критериите за подбор на потенциалните доставчици. Особен акцент е поставен върху изграждането на веригата на доставките – подробно са разгледани нейното значение в съвременните условия, факторите, които оказват влияние върху нея, както и критериите за добре изградена верига на доставки.

Следващият анализ в това проблемно поле е анализът на кредиторите. Аргументира се тяхното значение за фирмите и са посочени факторите, които трябва да бъдат отчетени при обсъждане на различните възможни източници на привлечен финансов ресурс. Обстойно е изяснена същността, изискванията които предявяват към фирмата, условията на предоставяне на финансовия ресурс и др. характерни особености на възможните външни източници на финансов ресурс. Изведени са в сравнителен план, за всеки от разглежданите източници, предимствата и недостатъците, които произтичат от тяхното използване за фирмата. Дадени са основните насоки, в които трябва да се проучат условията на избрания тип външен кредитор.

Анализът на работната сила е разгледан в два аспекта. Единият е свързан с обща оценка на факторите, които оказват влияние върху предлагането на работна сила и на тази основа е аргументирана общата тенденция на задълбочаващ се недостиг на квалифицирана работна ръка. Вторият аспект е свързан с възможностите на фирмата да си осигури нужната работна ръка. Изведени са факторите, които фирмата трябва да отчете при реализацията на този процес. Акцентира се върху необходимостта фирмата да не бъде просто в ролята на търсещ съответния ресурс, а да има активната роля на изграждащ ги субект, като при определени случаи установи трайни партньорски отношения с различни образователни институции с цел подготовка от тяхна страна на кадри за нуждите на съответния бизнес.

Анализът на клиентите и пазара започва с очертаване на неговото възлово значение за разработването на бизнес-плана. Обръща се внимание, че в условията на глобализирания свят, този анализ не трябва да се ограничава само до местния или националния пазар и че много често се налага той да надхвърли дори едни или други региони и регионални политико-икономически обединения. Анализът условно е разделен в две направления. Едното направление е с фокус върху потребителите, където се разглеждат основните въпроси, на които този аспект от анализа трябва да даде отговор. Второто направление е с фокус върху пазара, където са изяснени нуждата от дефиниране на пазара в различни разрези и оценка на техния размер, като основно се акцентира на въпросите, свързани с определянето на потенциала на целевия пазар на фирмата – неговата същност, значение за разработването на бизнес плана на фирмата, как той да бъде определен и т.н.. Разгледани са също въпросите, свързани със сегментацията на пазара.

Анализът на конкурентите е един от основните в главата. Аргументира се необходимостта конкурентите да се разглеждат в по-широк пазарен контекст и да не се свеждат само до непосредствените конкуренти. В тази връзка са очертани различни нива на конкуриране в рамките на икономическата система. Изтъква се, че освен настоящите, трябва да бъдат идентифицирани и потенциалните бъдещи такива. Обръща се внимание, че към анализа на конкурентите трябва да се подходи от гледната точка на пазара, като се изтъква, че често допускана грешка е анализът да бъде твърде едностранен и да акцентира основно на текущи производствени технико-технологични характеристики и непосредствени характеристики на

фирмения продукт. Формулирани са направлението, в които трябва да бъде извършен анализът на конкурентите и е представен обстоен списък от критерии, по които те могат да бъдат оценени.

Разгледаните в глава шеста въпроси са насочени към изясняване на конкурентните възможности на фирмата. Стъпвайки на теоретичните постановки на ресурсно-базирания възглед (RBV) е изяснен от теоретична гледна точка подходът към оценяване на фирмените ресурси. Подробно са разгледани и посочени допускните грешки при прилагането на два от най-често използваните методи за анализ, които могат да бъдат използвани – SWOT анализът и Анализът на веригата на стойността. Указано е как могат да бъдат тълкувани резултатите от анализите при формулирането на стратегическите проблеми и вземането на стратегически за фирмата решения, насочени към придобиване на конкурентно предимство.

В глави седма и осма се разглеждат въпросите, свързани с бъдещата, по-висока степен на развитие на фирмата и произтичащите от това цели и стратегии за тяхното достигане.

Седма глава е посветена на формулирането на мисията и визията на фирмата. Проследена е съществуващата в литературата дискусия относно предназначението на мисията и на тази основа е изяснена нейната същност и значение за разработването на фирмения бизнес-план и за фирмата. Изведени са факторите, които трябва да бъдат отчетени при формулирането на фирмената мисия. Изхождайки от изискването да се направи ясно разграничение между дадената фирма и останалите подобни на нея субекти, е акцентирано върху необходимостта в мисията да бъдат включени колкото се може повече важни, характерни и уникални за фирмата характеристики, които да подчертаят нейното отличие. В тази връзка са указани и е посочено значението на основните елементи, които трябва да бъдат включени в съдържанието на фирмената мисия. Посочени са критерии, на които трябва да отговаря добре формулираната мисия. Обоснована е необходимостта, както с оглед по-добрата формулировка, така и с оглед на нейната реализация, при формулирането на фирмената мисия да бъдат привлечени широк кръг заинтересовани лица и са приведени данни от проведени изследвания, подкрепящи това твърдение. Изяснена е същността на визията и нейните основни функции. Изведени са факторите, които оказват влияние върху визията на фирмата и които трябва да бъдат отчетени при нейното формулиране. Посочени са основните въпроси, отговорите на които трябва да присъстват във формулировката на визията, както и допускани грешки при нейното формулиране.

В глава осма се разглежда формулирането на целите и стратегиите на фирмата. Обоснована е необходимостта формулираните цели, както и набеязаната за следване стратегия да бъдат в хармония с фирмената мисия и визия. Формулирани са изисквания към фирмените цели, като специално внимание е отделено на формулирането на стратегическите цели. Формулирани са препоръки, които трябва да се съблюдават при тяхното разработване. Основно място в главата заемат въпросите, свързани с фирмената стратегия. В началото са разгледани някои общи въпроси, свързани с изясняване същността на стратегията и нейното значение за фирмата, границите, в които може да се търси нова стратегия и необходимостта от нейното съответствие на фирмените мисия, визия и стратегически цели. Посочени са различни срещани се в литературата по управление формулировки на стратегията. Подробно стратегията е разгледана на три йерархични нива, които отразяват същността на фирмата като многостепенна система. Обръща се внимание, че тази класификация на фирмените стратегии е валидна за типичното предприятие,

където съществуват три основни управленски нива и че в по-малките фирми, където мащабът на производството е ограничен и липсват формирани в значима степен бизнес-единици, има съвпадение на корпоративната и бизнес-стратегия, като при най-малките фирми такова препокриване е налице и с функционалните стратегии. Подробно са разгледани възможните за следване стратегии на корпоративно и бизнес-ниво – тяхната същност, условия, които е необходимо да бъдат налице за тяхното следване, техни предимства и недостатъци.

Последните две глави обхващат т.нар. функционален раздел на бизнес-плана.

В глава девета са разгледани последователно маркетинговият, производственият и финансовият план като органична част от бизнес-плана на фирмата. Включването само на тези планове е съобразено с факта, че при малките фирми в повечето случаи отделните функционални направления са по-окупирани за сметка на съвместяване на повече функции и най-често те се свеждат само до маркетингово, производствено и финансово направление. Аргументира се нуждата на всеки функционален раздел на бизнес-плана да съответства отделно структурно звено във фирмата, като по този начин съответният функционален раздел на бизнес-плана се превръща в план на съответното структурно звено, което е ангажирано с неговото разработване и изпълнение и носи отговорност за постигнатите резултати. Посочва се, че отделните функционални раздели, като органична част от цялостния бизнес-план, са тясно свързани и взаимно обусловени, при което информацията от един раздел на плана се използва при подготовката на останалите раздели и се акцентира на нуждата да се следи да не са допусне противоречие между така обособените раздели на бизнес-плана. В частта на маркетинговия план са разгледани планирането на продажбите, определянето на цените, планиране на дистрибуцията и планиране на комуникацията. Акцентира се на необходимостта при планирането на продажбите ясно да се открият и вземат предвид предимствата и ползите от продукта/услугата, като при това трябва да се изхожда от гледната точка на клиента и да се акцентира върху това, което клиентът смята за благо. В тази връзка е разгледано и формулирането на уникално предложени за продажба (Unique Selling Proposition, USP). Изтъква се, че ценовите цели трябва да бъдат съобразени с фирмените и маркетингови цели и трябва да обслужват тяхното постигане. Разгледани са основните фактори, които влияят при определянето на цената и са изяснени основните подходи, които могат да бъдат използвани при определяне на цената. При разглеждането на производствения план е разгледана производствената програма като свързващо звено между производствената система на предприятието и маркетинговата област от дейността му. В раздела за производствения план са разгледани също и въпросите, свързани с обезпечеността на производството с необходимите суровини и материали и източниците на снабдяване, както и въпросите, свързани с осигуряването на работната сила. При разглеждането на въпросите, свързани с финансовия план се подчертава, че управлението на финансовата дейност е тясно свързано с управлението на търговската и производствената дейност. Подробно са разгледани три основни взаимосвързани части, съставляващи неотменна част от финансовия план и имащи важно значение за точната оценка на осъществимостта на бизнес-плана – прогнозен отчет за приходите и разходите, прогнозен отчет за паричните потоци и прогнозен баланс и с примери е показан начинът на тяхното съставяне. Специално внимание е обърнато на изясняването на разликата между печалба и паричен поток и между прогноза за приходите и разходите и прогноза за паричните потоци. Разгледан е методът на критичната точка, неговата същност, значение му за разработването на

бизнес-плана, както и неговите недостатъци. Обоснована е нуждата от използването и подробно са разгледани редица ключови коефициенти, като е изяснена и тяхната икономическа интерпретация. Те са систематизирани в пет области – коефициенти за структурата на капитала и финансовата стабилност; коефициенти за ликвидност; коефициенти за доходност; коефициенти за оборота на активите на фирмата; коефициенти за инвестиране. Подчертано е, че при използването на коефициентите трябва да се изхожда от спецификата на дейността на фирмата, както и че те трябва да бъдат ограничени до разумен брой.

2. Атанасов, Т. (2015). Бизнес-инкубаторите. Същност и разпространение. Софийски университет „Св. Климент Охридски”. София, ISBN 978-954-9399-33-2

В монографията се прави цялостен анализ на феномена бизнес-инкубатор и се изяснява неговата социално-икономическата същност като субект, подпомагащ новосъздадените фирми.

Независимо от широкото разпространение на бизнес-инкубаторите по света и налагането им като подходящ инструмент за подкрепа на новосъздадения бизнес, много малко са публикациите, разглеждащи инкубаторите от теоретична гледна точка. Акцентът, който преобладава в научните публикации е върху описание на дейностите, изброяване на набора от оказвани услуги и др. характеристики, даващи изчерпателно описание на външната, видима страна на бизнес-инкубатора и бизнес-инкубирането без, обаче, да се изясни неговата същност като социално-икономически феномен и да се разкрият движещите сили, водещи до промяна, развитие и обогатяване на този феномен.

В глава първа е проследено развитието на бизнес-инкубаторната идея. Посочено е, че това развитие е обусловено от действието на три групи фактори: 1/ икономически, свързани с очерталата се тенденция малките и средни предприятия да имат съществен принос за икономическия растеж и за нарастване на заетостта на икономиката; 2/ институционални, свързани с необходимостта провежданите политики в публичния сектор да доведат до ефективно и ефикасно разходване на публичния ресурс; 3/ с промяна на отношението на крупния бизнес към главните обществени потребности и споделянето от тяхна страна на разбирането, че големите корпорации трябва да работят с правителството за решаване на главните обществени нужди. Направен е извод, че под влияние на тези фактори, бизнес-инкубирането, от индивидуална дейност в етапа на неговото възникване, се превръща в обществено значим феномен, отразяващ обществената потребност от стимулиране на предприемачеството.

На базата на обстоен критичен преглед на опита на страни с развит бизнес-инкубаторен сектор и доказани добри практики са направени изводи и заключения, групирани в няколко основни тематични направления: 1/ бизнес-инкубиране и реализация на публични политики и стратегии за растеж; 2/ подходи за тяхното създаване; 3/ осигуряване на нужния за тяхното функциониране ресурс; 4/ промяна във фокуса на предоставяните услуги; 5/ признаване на обществения авторитет на конкретния бизнес-инкубатор и значението на неговото членство в авторитетни мрежи от сродни организации.

Втора глава съдържа детайлен и системен преглед на литературата, посветена на бизнес-инкубирането. На базата на критичен разбор на застъпените

тези са изведени, обобщени и систематизирани основните дискутирани в литературата проблеми.

Трета глава представлява системно изследване на същността на бизнес-инкубаторите. По своята същност тя има методологичен характер.

При изясняване на същността на бизнес-инкубаторите авторът прилага три различни подхода – функционален, структурен и субстратен.

Разглеждането на бизнес-инкубатора от функционална гледна точка поставя акцент върху смисъла на бизнес-инкубирането.

Обособени са три основни функции на бизнес-инкубатора – 1/ подпомагане оцеляването на новосъздадените фирми; 2/ подпомагане тяхното развитие и растеж и 3/ стимулиране на предприемаческата активност.

По-нататък анализът, свързан с тези три основни функции се задълбочава в няколко направления:

Първо, от гледна точка на тяхното възникване. Анализирайки факторите от заобикалящата фирмата среда се аргументира, че те се явяват отговор на действието на определени фактори от тази среда, което обуславя, от една страна, хронологичната последователност на тяхното възникване и от друга, промяната в тяхното относително значение за бизнес-инкубатора като социален феномен.

Втората насока на анализ е свързана с проследяване на връзката инкубаторна функция – добавена стойност, като е направено разграничение на добавената стойност на добавена стойност за фирмата и добавена стойност за обществото. Аргументирана е тезата, че релацията „инкубаторна функция” – „добавена стойност за обществото” има фундаментално значение за определяне мястото и ролята на бизнес-инкубатора в социално-икономическата екосистема и съответно публичното отношение към него.

Третата насока е свързана с изясняване набора от дейности и услуги, които бизнес-инкубаторът трябва да предостави за да може да реализира тези функции и да създаде значима добавена стойност, както за инкубираната фирма, така и за обществото.

Изясняването на инкубатора като функция е необходимо, но не достатъчно условие, за да се характеризират бизнес-инкубаторът и бизнес-инкубирането. Ето защо, следващата стъпка е, прилагайки структурният подход към бизнес-инкубирането, да се изясни инкубирането като процес, протичащ вътре в инкубатора. Разглеждането на инкубатора в структурен аспект е важно, защото от структурата зависи устойчивостта, функционирането и поведението на бизнес-инкубаторната система.

Първият извод, който се прави е, че с прехода от предоставяне на площ и други улеснения, свързани с използването на площта на инкубатора, към оказване на инкубационни услуги, насочени към изграждането и развитието на инкубираната фирма като социално-икономическа единица (пазарен субект), бизнес-инкубаторът от просто множество от фирми под един покрив, се превръща в система, елементи на която се явяват бизнес-инкубаторният мениджмънт и инкубираните фирми.

От разглеждането на бизнес-инкубатора в структурен аспект, като система, са формулирани два важни за практиката въпроса, а именно как да бъде характеризирана същността на осъществяваното взаимодействие в рамките на инкубатора и второ, какъв да бъде обхвата, интензитета и честотата на това взаимодействие.



Прилагането на субстратен подход към бизнес-инкубатора дава възможност да се очертае неговото разпознаваемо съдържание и отличие от други структури, подпомагащи новосъздадения бизнес.

Първата посочена разлика е, че бизнес-инкубаторите са тясно свързани с провежданите публични политики в областта на предприемачеството и имат функции по тяхната реализация. Втора разпознаваема разлика е, че бизнес-инкубаторът се явява общност, обединяваща широк и разнопосочен кръг от субекти. Трета отличителна характеристика е свързана с възможностите, които те предоставят на основата на публично-частното партньорство да се съчетаят целите на публичните политики, с възможностите, които частният сектор предоставя като източник на бизнес-опит и допълнителен финансов ресурс. Четвърто отличие на бизнес-инкубатора от другите субекти, подпомагащи предприемачеството и новосъздадения бизнес е, че за него е важен не само отделният ефект върху инкубираната фирма, а системният ефект върху дадената икономическа екосистема. Друга разпознаваема разлика е наличието на тясна, регулярна и неформална връзка между инкубаторния мениджмънт и инкубираната фирма, която е трудно осъществима от другите подкрепящи новосъздадения бизнес субекти. Последна посочена отличителна черта е, че ползващите инкубатора фирми са събрани под „един покрив”, което позволява изграждането на мрежа с останалите предприемачи и създаване на своеобразен клъстер.

## **II. Студии:**

3. Атанасов, Т. (2015). Бизнес-инкубаторите в България – състояние, проблеми и перспективи за развитие. Сборник докторантски трудове. Четвърта част. Софийски университет „Св. Климент Охридски”. Стопански факултет. София, стр7-84, ISBN 978-954-9399-32-5

Студията представя актуалното състояние на бизнес-инкубаторите в България. Аргументирана е потребността от бизнес-инкубатори у нас. На основата на проведен документален анализ са разкрити причините, довели до прекратяване дейността на значим брой инкубатори. Очертани са институционални пропуски и слабости при изграждането на нови бизнес-инкубатори по Оперативна програма Развитие на конкурентоспособността на българската икономика 2007 – 2013. Констатира се, че тези слабости имат системен характер и подчертан отрицателен ефект върху бизнес-инкубаторите у нас, поради което на тяхното преодоляване се обръща специално внимание при препоръките за подобряване на дейността на инкубаторите в България. Основен акцент в студията се поставя на функциониращите инкубатори. Те са анализирани в 11 основни направления, които са от най-важно значение за успешното функциониране на инкубатора и за създаването на значима добавена стойност за инкубираните фирми. На основата на данните от анализа са формулирани основните проблеми, пред които са изправени българските инкубатори и са разкрити пораждащите ги причини. На тази основа са направени адресирани препоръки за подобряване както на дейността на самите бизнес-инкубатори, така и на средата на тяхното функциониране.

4. Атанасов, Т. (2009). Устойчивото развитие в условията на трансформиращите се икономики. Годишник на СУ. „Св. Климент Охридски”. Стопански факултет. София, т. 8, стр. 5-29, ISSN 1311-8420

В студията се дава задълбочен поглед върху устойчивото развитие като нова социална категория. Изтъква се, че една от основните трудности при формулиране на проблемите, свързани с устойчивото развитие е широкото семантично поле на тази категория. В тази връзка един от основните обсъждани в студията въпроси е изясняването на нейното съдържание като се изхожда от онтологичната същност на устойчивото развитие. Аргументира се тезата, че по своята същност устойчивото развитие надхвърля чисто икономическите, социални, екологични и прочие аспекти и формира една нова базова ценностна решетка на обществото, в основата на която лежат споделени ценности, които се основават на споделени общи интереси. Дефинира се, че устойчивото развитие може да се разглежда като следващо ниво на спиралата на общественото развитие, преформулиращо базовите цели на обществото, че по своята същност то е нова визия за обществото, нов обществен договор, формиращ общество на споделени ценности, общество на засилен социален интегритет и социална отговорност на съставлящите го елементи. Изхождайки от така очертаната характеристика на устойчивото развитие, като очертаващо нова социална реалност и неговите изисквания, по-нататък в студията се дискутират въпроси, свързани с необходимите дълбоки промени в системата на социалното управление, неговата демократизация, мястото и ролята на гражданското общество, като и произтичащите от устойчивото развитие изисквания към институциите в процеса на социалното управление.

Като се отчита ключовата роля на субектите на микроиво за реализацията на принципите на устойчиво развитие, значимо внимание в студията е отделено на изискванията, които устойчивото развитие поставя пред фирмите. Тези изисквания, обобщени в седем основни направления са в основата на формулирани към мениджмънта практически препоръки.

Третата част на студията разглежда устойчивото развитие в условията на икономиките в преход. Дискутира се въпросът дали страните в преход са достигнали онази степен на зрелост, която да направи обективно необходима потребността от следване на принципите на устойчиво развитие и възможна тяхната практическа реализация. Тези въпроси, разгледани през призмата на България показват наличието на редица „тесни места”, които дават основание да се направи извод, че устойчивото развитие в условията на трансформиращите се икономики, и в частност в България, макар и възприето като политически принцип е трудно осъществимо поради редица обективни и субективни причини, които са систематизирани в пет направления. В заключение са формулирани конкретни препоръки, адресирани както към институционалното, така и към бизнес нивото.

5. Атанасов, Т. (2006). Малките и средни предприятия в условията на променяща се икономическа среда. Годишник на СУ. „Св. Климент Охридски”. Стопански факултет. С., т. 5, стр. 115-135, ISSN 1311-8420

Отправна точка в студията е, че за да се разкрие природата на малките и средни предприятия в новите условия и да се потърси тяхното място и роля в икономическата екосистема е необходимо да се разбере новата среда, в която се озова светът в края на ХХ и началото на ХХІ век. На тези въпроси е посветена първата част на студията. Авторът идентифицира две основни сили на промяна – 1/

новите технологии и свързаните с тях нови и нетрадиционни дейности и 2/ настъпилите промени в ценностната система и миогледа на обществото и отделната личност. Постулира се, че под влияние на тези сили настъпват съществени промени в производството, обществените нагласи към бизнеса и в самия бизнес. Изхождайки от настъпили под влияние на тези сили промени, се правят изводи, отнасящи се до мястото, ролята и значението на малките и средни предприятия в икономическата екосистема и до параметрите на институционалната рамка, в която те функционират. Втората част на студията извежда и систематизира основните проблеми пред малките и средни предприятия в България. На основата на така формулираните проблеми и очертаните в първата част на студията промени, са направени шест извода за предприемачеството и малкия и среден бизнес в България. В последния раздел на студията са формулирани насоки и конкретизиращи ги предложения за подпомагане на предприемачеството и малкия и среден бизнес в България, като сред по-важните могат да бъдат посочени: формулиране на ясни дългосрочни икономически цели (с хоризонт от 5 – 10 години), които страната трябва да постигне, като те не се свеждат до общи макроикономически показатели, които дават ориентир за разработване на правителствени политики, а трябва да бъдат „преведени” на езика на бизнеса и да бъдат цели, които могат да служат на бизнеса при разработването на фирмените стратегии и бизнес-планове; подобряване на бизнес-средата чрез въвеждане на ясни, опростени и приложими правила и стабилна нормативна база, която да намали бюрократичния натиск върху малкия бизнес; прилагане на диференциран подход към малките и средни предприятия, при което ясно да се разграничат предприятията с подчертано местно значение от тези с иновативен и експортен потенциал и възможности за растеж; отделяне на специално внимание на МСП във високотехнологичните сфери и оказване на подходяща и допустима държавна подкрепа за тяхното включване в веригата на стойността на големи международни корпорации (напр. чрез изграждане на клъстери, в които да участват и клонове на такива корпорации).

### **III. Статии в специализирани научни издания с редколегия, годишници, сборници:**

6. Атанасов, Т. (2014). Бизнес-инкубаторите като елемент на политиката за икономически растеж. Годишник на СУ. „Св. Климент Охридски”. Стопански факултет. С., т. 12, стр. 5-23, ISSN 1311-8420

В годините непосредствено преди икономическата криза, България реализира най-високи темпове на икономически растеж сред страните-членки на Европейския съюз. Този растеж, обаче, не доведе до позитивни структурни промени в българската икономика и не отговаря на изискванията на стратегията на Европейския съюз „Европа 2020” за интелигентен, устойчив и включващ растеж. Изхождайки от изискванията на Стратегията „Европа 2020” се идентифицират някои от най-важните трудности, пред които ще се изправи България при нейната реализацията. Обобщени, те дават основание да се направи извод, че българските малки и средни предприятия, които са „гръбнак” на българската икономика, нямат нужния капацитет и възможности да съобразят своето поведение с изискванията на Стратегията. Това налага провеждането на активни политики, насочени към подпомагане стартирането, развитието и повишаването на капацитета и

конкурентоспособността на нашите малки и средни предприятия. Застъпва се тезата, че е по-удачно тези политики да бъдат фокусирани, насочени към определени сектори или групи предприятия, а не широко ориентирани към малките и средни предприятия въобще. От тази гледна точка се анализират предимствата и оценяват възможностите, които предоставят бизнес-инкубаторните програми. Тези предимства са систематизирани в шест основни направления, като е посочен позитивният ефект както за инкубираните фирми, така и за обществото като цяло. Съобразено с констатираните слабости и проблеми, с които се сблъскват българските фирми, както и отчитайки пораждащите ги причини, е очертан кръгът от проблеми, които могат да се решат успешно с помощта на бизнес-инкубаторите.

7. Атанасов, Т. (2005). Регионалната интеграция на Балканите и в Черноморския регион в контекста на разширяването на Европейския съюз. Годишник на СУ „Св. Климент Охридски” Стопански факултет. С., т.4, стр. 173-187, ISSN 1311-8420

В текста се разглежда регионалната интеграция на Балканите и Черноморския регион като отражение на обективните процеси на икономическа глобализация и тенденциите на засилена институционализация на регионалните икономически връзки. Аргументира се тезата, че регионалните интеграционни обединения следва да се разглеждат като междинен етап, формиращ елементите на новата икономическа система – глобалната икономика, елементи на която ще бъдат не отделните национални икономики, а регионалните икономически образувания. Посочва се, че в този по-общ контекст на глобализация следва да се разглежда и взаимодействието между Черноморската икономическа зона и Европейския съюз.

Едно второ ниво на анализ е насочено към извеждане на благоприятните икономически, политически и социални възможности за региона, възникващи в резултат от регионалната интеграция. Изтъква се, че в резултат на задълбочаващата се институционализация на регионалното сътрудничество може да се преодолеят множество фактори, водещи до политическа нестабилност и ограничаващи притока на сериозни чуждестранни инвестиции, които са от решаващо значение за икономическия растеж в региона. По-нататък вниманието се фокусира върху благоприятните предпоставки – икономически, политически, социални и географски, за поставянето на черноморското икономическо сътрудничество на институционална основа, както и на основните проблеми, които ще възникнат при практическата реализация на тази идея. Аргументира се тезата, че регионалната интеграция може да се разглежда като съществен фактор за осигуряване на устойчивото развитие на региона и се посочват по-важните проблеми, за решаването на които тя би могла да спомогне.

Третото ниво на анализ разглежда интеграционният процес в региона от гледна точка на мястото и ролята на България в него.

8. Атанасов, Т. (2004). Институционални аспекти на формирането на устойчива бизнес-среда в условията на трансформирани се икономики. Годишник на СУ „Св. Климент Охридски” Стопански факултет. С., т.3, стр. 27-45, ISSN 1311-8420

В текста се анализират мястото, ролята и изискванията към институциите за формиране на бизнес-средата при прехода към пазарна икономика. В началото са

очертани основните проблеми, които възникват пред страната при прехода към пазарна икономика и е анализирано състоянието на институционалната среда. Втората част разглежда изискванията към институциите, които прехода към пазарна икономика поставя пред тях. Аргументира се тезата, че в условията на преход от централизирано планово управление, предвид дълбоката икономическа и социална трансформация, недостатъчно развитата пазарна инфраструктура и ограничено действие на пазарните сили, техните функции надхвърлят онзи необходим минимум, които е валиден за страните с развита пазарна икономика. В тази връзка, са изведени основни изисквания към институциите и е очертана насоката на тяхното действие, с оглед отговаряне на тези изисквания.

9. Атанасов, Т. (2003). Предизвикателства пред българските фирми при присъединяването на страната ни към Европейския съюз. Годишник на СУ „Св. Климент Охридски” Стопански факултет. С., т.2, стр. 139-151, ISSN 1311-8420

В публикацията се анализират промените, които ще настъпят в бизнес-средата като резултат от присъединяването на страната към Европейския съюз. На тази основа се идентифицират основните благоприятни възможности и потенциални заплахи пред българския бизнес. Изтъква се, че ефектът от присъединяването върху фирмите ще бъде с различна посока и интензитет, съобразно тяхната специфика. Изхождайки от това по-общото разбиране, че ефектът от присъединяването ще засегне по различен начин и в различна степен отделните фирми, вниманието се фокусира върху характеристиките на българската бизнес екосистема и потенциала на нашите фирми. На основата на способността на фирмите да се справят със заплахите и възползват от възможностите, фирмите са групирани в пет групи, като за всяка от групите са прецизирани възможностите, заплахите и капацитета на фирмите от съответната група да се справят с възникналите предизвикателства. Формулирани са и препоръки към бизнеса, които трябва да бъдат взети предвид при разработването на техните бизнес-планове.

10. Атанасов, Т. (2003). Ролята на институциите за формирането на бизнес-средата в условията на икономиките в преход. В: Устойчиво развитие в преходните икономики: възстановяване на икономическите потоци. СУ „Св. Климент Охридски” . С., т.1, стр. 128-142, ISBN 954-9300-03-X

В текста се анализират стратегически за институциите проблеми. Посочва се, че от възлово значение при изграждането на институционалната рамка в областта на икономиката се явява релацията „свободен пазар” – „икономическа регулация”. Проследявайки в исторически план съотношението по-силна или по-слаба държавна регулация в САЩ от началото до края на XX век, както и сравнявайки САЩ със страните от Западна Европа, където регулиращата роля на държавата е много по-силно изразена в сравнение с тази в САЩ, се прави извод, че съотношението „свободен пазар” – „икономическа регулация” не е константна величина, тя е силно повлияна от заобикалящата социална и икономическа среда, икономическия и социален модел, около който се обединяват хората, както и от основните цели, които си поставя съответната икономика.

Анализирайки институциите у нас се прави извод, че те като структура, задачи и функции не отговарят на изискванията на прехода и не допринасят достатъчно за реализацията на произтичащите от него цели. По-нататък в текста, изхождайки от същността на прехода към пазарна икономика, като не просто еволюционно придвижване на икономиката от едно състояние в друго, а като дълбоко преобразование, в основата на което лежи промяната в отношенията на собственост, се извежда като основен въпрос при изграждането на институциите на прехода релацията „стабилизация” (съхраняване на статуквото, като условие за запазване на системата от разпад) – „промяна”. Това е така, тъй като преходът, от една страна, изисква мащабна промяна, много по-голяма, отколкото една институция на стабилизацията може да осъществи, а от друга промяната е много по-голяма, отколкото институциите на стабилизацията могат да стабилизират. В това диалектическо противопоставяне на двете обективни потребности на прехода се крие и огромната трудност, с която се сблъскват икономиките в преход. Застъпва се тезата, че за да са адекватни на изискванията на средата, те (институциите) трябва да бъдат институции на промяна. От гледна точка на изискванията към самите институции това означава, като първостепенна стъпка, тяхното превръщане от административно-командни щабове (нещо, което им е дълбоко вкоренено от социализма) в прогнозно-аналитични звена, които анализират и изпреварващо разкриват тенденциите и формулират индустриални стратегии, без които не е възможно да се следва каквато и да е технологична и инвестиционна политика. Посочени са областите, в които трябва да се съсредоточат усилията на институциите, с оглед постигане на нужната обществена промяна. Това са, преди всичко, създаване на условия за включване на колкото се може повече субекти в стопанския живот, създаване на условия за развитие на високотехнологични отрасли, за създаване и укрепване на фирми с иновативен потенциал и възможности за растеж, което всъщност е истинската структурна реформа – преход от производствена структура на ХХ век към дейности, продукти и технологии, съответстващи на икономиката на знанието и третата промишлена революция. Резултатът от действията в тези области трябва да бъде преход от съществуващия модел на растеж, основан на експортна ориентация, базирана на ниска цена на работната сила, към модел на растеж, в основата на който са технологично лидерство и продуктивност.

11. Атанасов, Т. (2001). Приватизацията на естествените монополи. В: Европейските измерения в икономиката и управлението на страните в преход. Изд. Парадигма. С., стр. 275-285, ISBN 954-9536-53-X

Статията разглежда приватизацията на естествените монополи в общия контекст на икономическата реформа и приватизацията у нас. В тази връзка се дискутират целите на приватизацията, постигнатите резултати и анализират допуснати слабости. Резултатите от тези три направления на анализ са обобщени в четири основни извода, обхващащи ефекта от приватизацията, както върху обществото и икономиката като цяло, така и върху отделните, вече приватизирани предприятия. Изяснени са главните причини, които пораждаат нуждата от приватизация на естествените монополи и какви трябва да бъдат основните цели на тяхната приватизация. Съобразено с тях се отправят препоръки по отношение на изискванията към потенциалните участници в нея и се предлагат и аргументират

някои принципни промени в организацията на процеса и свързаните с него процедури.

12. Атанасов, Т. (1991). Всичко ли е ясно за приватизацията? Сп. Икономика. 1991 (9), стр. 12-14, 44, ISSN 0204-711N

Статията разглежда стратегически за приватизацията въпроси. Критично се оценява подходът, при които приватизацията се свежда само до смяна на собствеността и не се оценява факта, че тя има радикални последици за обществото, които далеч надхвърлят чисто стопанската сфера. В тази връзка като първостепенен се извежда въпросът за формулирането на нейните цели. Като се изхожда от разбирането за прехода като дълбока социална трансформация се аргументира тезата, че основна цел на приватизацията у нас трябва да бъде създаването на широка гама от собственици, което означава в първоначалния етап на приватизацията ударението да се постави върху броя на собствениците, при относително ограничен размер на собствеността и едва по-нататък, чрез вторичния пазар тази собственост да се окрупни. Като допълнителни аргументи в подкрепа на тази теза се посочват липсата на достатъчно средства в населението, което ще ограничи и стесни кръга на участниците, както и нуждата от обществена подкрепа на процеса. Друг констатиран и дискутиран в статията проблем се отнася до липсата на ясна концептуална рамка за обхвата и темповете на приватизация. Посочва се, че липсата на яснота по този стратегически важен въпрос ще доведе до неконтролируемо свръхпредлагане, което чувствително ще снижи цената на обектите за приватизация и ще има крайно отрицателни финансови последици за държавата. Специално внимание се отделя на необходимостта общата концепция за приватизация да се конкретизира в програми за приватизация за всеки отрасъл, които да отчитат спецификата на отрасъла и нуждата от неговото реструктуриране, така че приватизацията да не остане само раздържавяване на собствеността, но и да се превърне в един от лостовете за реструктуриране на икономиката. Значимо внимание е отделено на формите на приватизация и по-специално на т.нар. ваучерна приватизация. Проследени са аргументите за и против тази форма на приватизация, както и опита в тази област в другите страни. Последният дискутира в статията стратегически важен за приватизацията въпрос се отнася до механизмите за контрол и гаранции за защита на публичния интерес.

13. Буюклиев, Кр., Т. Атанасов (1991). Предприятията от държавния сектор при прехода към пазарна икономика. Сп. Бизнес ескорт. 1991 (11,12), стр. 3-9, ISSN 0861-3966

В статията се обосновава нуждата от радикална реформа в управлението на държавния сектор на икономиката като част от прехода към пазарна икономика. Посочва се, че отправна точка при осъществяването на тази реформа трябва да бъде максималното освобождаване на държавата от пряка стопанска дейност и от директно регулиране на държавните предприятия. Обосновава се нуждата функционирането и управлението на държавната собственост в икономиката да се основава върху използването на цялото разнообразие от организационни форми, които са доказали своите предимства в една или друга област на стопанската дейност в развитите страни. Подробно се разглеждат възможностите, които предоставят трите основни типа държавни предприятия в развитите страни – държавно-бюджетни, държавни корпорации (предприятия), предприятия,

организиран под формата на дружества, в които част или целия капитал принадлежи на държавата. Посочват се отраслите и сфери на дейност, за които би било подходящо да се използва един и или друг от посочени по-горе типове държавни предприятия.

#### **IV. Статии в сборници от международни конференции:**

14. Ялъмов, Т., Т. Атанасов. (2016). Кои фирми спечелиха от кризата? В „Съвременни управленски практики IX. Бургаски свободен университет. Бургас, стр. 327-334, ISSN: 1313-8758

В статията се дава количествена и качествена оценка колко и какви са фирмите, които са спечелили от кризата. Анализът е направен върху фирмени данни за 466 247 български дружества, взети от базата данни Амадеус на Бюро Ван Дайк (актуални към м. ноември 2015 г.), без ограничения в организационно-правната форма и формата на собственост, като след изчистване на записите с липсваща информация за обороти за периода 2005-2014 г. остават за анализ 134 091 дружества или 29% от моментно активните в базата. Представянето на фирмите във времето е проследено по два показателя – оборот и оборот на зает. При определянето на времеви период на кризата у нас (2009 и 2010 г.) са използвани данните на Световната банка. Разгледани са три периода – преди кризата (P1: 2005 - 2008 г.), по време на кризата (P2: 2009 - 2010 г.) и след кризата (P3: 2011-2014 г.).

Резултатите от изследването показват, че двете най-силни години за целия разглеждан период са пред-кризисната 2008 г., през която 21% от дружествата имат най-големи обороти и 2014 г., когато 17% от дружествата имат най-големи обороти. Периодът на кризата (2009-2010 г.) е най-слаб само за 14% от фирмите, а двата края на изследвания период (2005 и 2014 г.) е най-слаб за 37% от тях.

По-нататък анализът се фокусира върху фирмите, които след кризата имат растящи обороти. От тях са обособени две под-съвкупности – тип 1: фирми с намаляващи обороти преди кризата и тип 2: фирми с растящи обороти, но темпът на растеж преди кризата е по-нисък (или равен) от този след нея.

Получените резултати по отношение на тези две под-съвкупности след това са анализирани от гледна точка на размер на фирмите (микро, малки, средни и големи фирми) и секторна принадлежност (на ниво двуцифров код НКИД 2008). Обобщено резултатите показват, че за около една четвърт (23.5%) от фирмите кризата се е оказала възможност по отношение растежа на оборота. От тази гледна точка (растеж на оборота) не се наблюдават статистически различия между микро, малки, средни и големи фирми (дори и при прекодиране “микро и всички останали” и “големи и всички останали”). След кризата е настъпила качествена промяна в около 11 % от предприятията – от спадащи обороти преди кризата те са преминали към растеж на оборота след нея, т.е. излезли са от кризата в по-добро състояние отколкото са били преди нея. За сравнение, едва 5% от големите предприятия и 12% от микро-предприятията са успешни по този начин. По отношение дела на фирмите с ръст на оборота по сектори на ниво двуцифров код НКИД 2008, изследването показва, че с най-нисък дял на фирми с растеж на оборота след кризата (периода 2011 – 2014 г.) спрямо нивата на оборота преди нея (периода 2004 – 2009 г.) са сектор строителство на сгради (28,84%) и други свързани със строителството сектори, а най-голям дял на фирми с нарастващи обороти след кризата спрямо тези преди нея има в сектори,



свързани с опазване здравето на хората и задоволяване на важни жизнено и социални потребности (храна, образование, комуникации). Едва на трето място в това условно ранжиране са производствените сектори, като при тях трябва да посочим очертания превес на сектори, създаващи по-голяма добавена стойност.

Резултатите от изследването по отношение на оборот на заето лице и средно-списъчен състав на персонала на фирмите, спечелили от кризата и в цялата извадка показват, че при фирмите победителки от тип 1 по-голямата част (53%) са намалили стойността на показателя оборот на зает след кризата, докато преобладаваща част от фирмите от тип 2 (74.4%) са го увеличили. Успоредно с това фирмите от тип 1 са намалили средносписъчния си състав с 18%, докато фирмите от тип 2 са го увеличили с 50% при средно намаляване на заетите в извадката с 1% през четирите години след кризата в сравнение с четирите години преди нея.

15. Атанасов, Т. (2008). Устойчивото развитие в Източна Европа. В: Икономически политики за устойчиво развитие. Международна научна конференция 19-20 октомври 2007. Университетско издателство „Стопанство”. УНСС, С., стр. 275-281, ISBN 978-954-494-985-3

Изхождайки от същността на категорията „устойчиво развитие” са формулирани набор от предпоставки, които трябва да бъдат налице за да може реално да се следват принципите на устойчиво развитие. В резултат на направен анализ се прави извод, че до голяма степен тези предпоставки липсват, което поражда съществени трудности за следване на принципите на устойчиво развитие. Съобразено с така направените констатации и изводи са очертани насоки, в които трябва да се предприемат мерки, с оглед създаване на по-добри условия за следване на политика на устойчиво развитие. Акцентът на тези мерки е насочен към макрониво и включва извеждане на устойчивото развитие като основен институционален приоритет, разработване на цялостна държавна политика по отношение на устойчивото развитие и създаване съобразно нея на необходимите предпоставки в средата, които да стимулират следване на принципите на устойчиво развитие от страна на основните социално-икономически субекти, повишаване на административния капацитет, свързан с устойчивото развитие, държавна помощ и подкрепа при изграждане на структури на гражданското общество, имащи отношение към устойчивото развитие.

16. Атанасов, Т. (2003). Проблеми пред българските фирми при присъединяването към ЕС. В: България и ЕС. Предизвикателства пред бизнеса. Международна научно-практическа конференция 16-17 октомври 2003. International University, София University of Portsmouth Business School. С., стр. 17-24.

В доклада са дефинирани и систематизирани основните предизвикателства, с които ще се сблъскат българските фирми при присъединяването на страната към Европейския съюз. Като проблем (заплаха) на системно ниво е изведена слабата икономическа мощ на българските фирми и липсата на значими фирми, които да бъдат ядро, около което да се изгради „съзвездие” от малки и средни фирми, обвързани помежду им по отношение на планиране, развойна дейност, ценови контрол и т.н.. В тази връзка се посочва се, че сред 100 най-големи фирми в Източна Европа няма нито една българска. Общият извод, който се прави на

основата на анализа на структурата на българската икономика от гл.т. на пазарните субекти е, че тя не благоприятства широкото навлизане на водещи европейски компании, което би спомогнало за интегрирането на българската икономика със „световния капитализъм” и би открило възможност за бърз растеж и повишаване на конкурентоспособността на българските фирми чрез тяхното обвързването с водещи компании, както и че не позволява на българските пазарни субекти, в преобладаващата им част, да излязат на европейския пазар и да се превърнат в органична част от европейското икономическо пространство и така да надскочат своето местно (локално) значение. Отделя се специално внимание на ниската конкурентоспособност на българските фирми, като тя се разглежда и във връзка с един фактор, който не се идентифицира като заплаха за българските фирми нито в управленската литература, нито в практиката, а именно че с членството в ЕС, България се включва в общото икономическо пространство на Общността, с което ще отпадне една много важна защитна бариера за българските фирми, каквато се явява непознаването на икономическата и бизнес среда у нас от повечето европейски фирми и че това ще открие пътя за навлизане на нашия пазар на нови, силни и опитни конкуренти. Като сериозна заплаха са дефинирани още слабата информираност за процесите в ЕС и подценяването от страна на фирмения мениджмънт на нуждата от своевременна подготовка на фирмата за работа в новите условия на единен пазар. В заключение са дадени основни препоръки към фирмите, които трябва да се имат предвид при разработването на техните бизнес-стратегии и бизнес-планове.

17. Бънкова, А., Т. Атанасов. (2002). Социалната политика в предприятието и в неговия бизнес-план. В: Социалните предизвикателства на икономиките в преход. Международна научна конференция „Социалните предизвикателства на икономиките в преход”. Изд. Парадигма. С., стр. 285-299, ISBN 954-9536-64-5

Докладът анализира съществуващата практика по отношение на социалната политика във фирмите и нейното отражение в техните бизнес-планове. В началото се разглеждат по-общи въпроси от методологичен характер, отнасящи се до социалната политика и нейната реализация. Посочва се, че социалната политика на фирмата не може да се разглежда изолирано от икономическата и социална политика на държавата, тъй като регулиращата рамка и сигнал се формират „отгоре–надолу” и това е валидно за всяка модерна икономика, а не само за тези в преход. Формулираните социални цели на макрониво, обаче, могат да се реализира на практика само ако успеят да се „впишат” в социалната политика на организациите. В тази връзка се формулира и аргументира като основен проблем при социалната политика преходът от макрониво на формиране към микроиво на реализация. Застъпва се тезата и се привеждат аргументи в нейна подкрепа, че този проблем допълнително се усложнява и модифицира в условията на преход от централно управлявана към пазарна икономика. На основата на анализ на т. нар. слаби сигнали е очертана картината, свързана с реализацията на социалната политика на микроиво (на ниво фирма) и се търси отговор на въпроса доколко те са в състояние да провеждат такава политика. Изводите, които се правят са, че обективните икономически условия в страна не налагат и не предпоставят ориентация на фирмите към провеждане на социална политика като фактор, осигуряващ им конкурентни предимства и че регулиращата роля на държавата по-

скоро пречи, отколкото помага на социалната политика на фирмите. Съобразно тези изводи са дадени насоки за промяна, както на институционалното ниво, така и на ниво бизнес.

#### **V. Статии в сборници от конференции в страната:**

18. Атанасов, Т. (2008). Фирмите в условията на устойчиво развитие. Пета научна конференция „Мениджмънт и предприемачество”. Сборник доклади. Пловдив, стр. 171-177, ISBN 978-954-9392-23-4

Докладът разглежда отражението на концепцията за устойчиво развитие на микро (фирмено) ниво. Формулирани се основни изисквания, които устойчивото развитие поставя пред фирмите. Тези общи изисквания са „пречупени” през призмата на икономическата и бизнес-среда у нас и на тази основа са изведени проблемите пред българските фирми. Дават се основни насоки за решаване на тези проблеми в контекста на фирменото управление и създаване на някои общи регулаторни рамки, които да подпомогнат процеса на устойчиво развитие на фирмено ниво.

19. Атанасов, Т. (2005). Членството на България в Европейския съюз и неговото отражение върху българските фирми. В: Съвременни управленски практики III. Бургаски свободен университет. Бургас, стр. 279-285, ISBN 954-9370-25-9

Докладът разглежда отражението на присъединяването на България към Европейския съюз върху бизнес-средата у нас, основните проблеми, с които ще се сблъскаат българските фирми и тяхната готовност да се справят с тях. Дават се практически препоръки към държавните институции и бизнеса, с оглед пълноценното включване на българските фирми в единния пазар. Отправна методологична точка при анализа и формулирането на препоръките е, че с присъединяването на страната към Европейския съюз настъпва качествена промяна от гледна точка на същността на икономическите отношения между България и другите страни от ЕС, че това вече не са отношения на икономически обмен между две обособени икономически системи – България и ЕС, а единна икономическа система, в която българската икономика е органична част от европейското икономическо пространство, което коренно променя общите условия за бизнес, вкл. параметрите на бизнес-средата, пазарните субекти и изискванията към тях.

20. Атанасов, Т. (2002). Перспективи и проблеми пред българските фирми при присъединяването на България към Европейския съюз. В: България – Европейски съюз: състояние, проблеми, перспективи. Великотърновски университет „Св.св. Кирил и Методий”. Велико Търново, стр. 108-114. Материали от научно-практическа конференция 27-28 май 2002.

Подходът в доклада при разглеждане на перспективите пред българските фирми от членството в ЕС надхвърля традиционното схващане перспективите да се свеждат само до непосредствения ефект, проявяващ се в отделната фирма.

Изхождайки от разбирането, че в основата на фирмените инвестиционни решения, както и при формулирането на фирмената визия изключително важно значение има общата бизнес-среда, като една от важните потенциални благоприятни възможности, които членството в Европейския съюз открива пред българските фирми се извежда стабилизирането на бизнес-средата, която през всички години на прехода се характеризира с много висока степен на турбулентност и неопределеност, което многократно усилва предприемаческия риск и прави на практика невъзможно разработването на реализуеми стратегии дори в относително краткосрочен план. Достъпът на българските фирми до европейските капитали и възможността за ползване на средства от фондовете на ЕС, както и производственото коопериране са изведени като втора област, в която следва да се търси положителна промяна за българските фирми. Разглеждайки този въпрос на фона на ограничения инвестиционен потенциал на страната се застъпва тезата, че това би било много силна подкрепа за фирмите. Особен акцент тук се дава на възможностите за създаване на смесени предприятия с фирми от ЕС, което освен за решаване на чисто инвестиционни проблеми ще има и силен положителен ефект върху техническото и технологично обновление във фирмите. Значимо място е отделено на пазарните възможности пред българските фирми, произтичащи от членството в ЕС. Те са проследени в две насоки – от гледна точка на рязко подобряване на условията на вътрешното търсене, което е един от основните детерминанти на „диаманта на конкурентното предимство” и от гледна точка на достъпа до огромен и силно платежоспособен пазар, което ще доведе до формиране на нова продуктова гама, характеризираща се с по-висока добавена стойност. Изведени са приоритетните заплахи, с които ще се сблъскат българските фирми и факторите, които ги поражат. Изхождайки от констатираните възможности и очертаните заплахи са направени и съответни препоръки относно мерките, които фирмите трябва да предприемат в предприсъединителния период.

## **VI. Учебно помагало:**

21. Атанасов, Т. (2016). *Фирменият бизнес-план. Как основни европейски и национални стратегически документи и Оперативни програми 2014 – 2020 могат да подпомогнат информационно разработването на фирмения бизнес-план.* Софийски университет „Св. Климент Охридски”. ISSN 1311-0772

Учебното помагало представя в систематизиран и синтезиран вид най-важни национални и на Европейския съюз стратегически документи, имащи отношение към подобряване на бизнес-средата, стимулиране на предприемачеството и подпомагане развитието и конкурентоспособността на бизнеса. Разгледани са също най-значимите за бизнеса Оперативни програми 2014-2020 – ОП ”Иновации и конкурентоспособност” (ОПИК) и ОП” Развитие на човешките ресурси”(ОП РЧР). На базата на обстоен преглед и анализ на включените документи са изведени и обобщени онези постановки, които имат пряко отношение към бизнеса и са очертани в практически план възможностите – информационни и ресурсни, които произтичат за него от тези документи и които трябва да бъдат взети под внимание при разработването на фирмения бизнес-план.

Учебното помагало е структурирано в четири глави.

В първа глава е обоснована нуждата от вземане под внимание при разработването на фирмения бизнес-план на основни стратегически и програмни документи. Посочва се тяхното важно значение като информационен източник при разработването на фирмения бизнес-план и като отправна точка за разсъждения относно бъдещи регулаторни действия от страна на институциите.

Във втора глава се разглеждат основни стратегически документи на Европейския съюз, насочени към икономиката и бизнеса. Синтезирано е представено кое е наложило разработването и приемането на съответния документ, какви основни цели са заложили в него, какъв е очакваният ефект от тях и в каква насока бизнесът би могъл да се възползва от тях. Проследена е, също така, връзка на документа с други документи с оглед очертаване на кумулативния ефект от тяхното действие.

В трета глава се разглеждат в тяхната системност и като основа на следваните политики в подкрепа на бизнеса основни национални стратегически и програмни документи. Представени са основните параметри на съответните документи и какво произтича от тях за бизнес-средата у нас. Проследена е взаимовръзката между националните приоритети, заложили в тези документи и приоритетите на Европейския съюз. Посочена е основополагаща роля на някои от тези документи по отношение на основните за бизнеса оперативни програми – ОПИК 2014 – 2020 и ОП РЧР 2014 – 2020, както и кои техни цели са залегнали и ресурсно обвързани в цитираните Оперативни програми.

В четвърта глава се разглеждат две от най-важните за бизнеса и широкообхватни оперативни програми (ОП „Иновации и конкурентоспособност” и ОП ”Развитие на човешките ресурси”). Изяснена е същността на Оперативната програма като документ, одобрен от Европейската комисия, както и нейната структура. За всяка една от цитираните по-горе оперативни програми в синтезирана и обобщена форма са изложени нейните цели, основните приоритетни области и дейности, които ще бъдат обект на подпомагане и от които бизнесът може да се възползва, механизмът на оказване на помощта, изискванията, на които трябва да отговаря фирмата за да може да кандидатства за подкрепа по дадената програма, както и какви са специфични изисквания по отношение на размер на фирмата, отраслова принадлежност или териториално разположение (ако има такива). Специално внимание е отделено на изясняването на разграничението и взаимната допълняемост между двете програми, което е от важно значение за бизнеса. Посочено е, също така, с кои свои оси и как съответната програма ще допринесе за постигането на формулираните приоритети и цели в един или друг национален стратегически документ, а чрез тях и на приоритети и цели на Европейски съюз.

С оглед проверка на знанията в края на всяка глава са формулирани въпроси за самопроверка.

София, 14 октомври 2016 г.

Гл. ас. д-р Теодор Атанасов