



B- LAND

Насърчаване и укрепване на уменията за развитие на бизнеса в селските райони

## Модул 2

# Управление на микро, малки и средни предприятия

Разработено от Биогнозис, Гърция



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Обучителни резултати

### Ниво съгласно Компетентностната рамка (ИР1): основно

При приключване на модула обучаемият ще придобие умения да:

- ✓ Разпознава основните параметри на успеха и провала в малкия бизнес
- ✓ Разбира основните стъпки в развитието на бизнеса
- ✓ Разграничава основните аспекти на електронния бизнес и електронната търговия
- ✓ Осъзнава необходимостта от бизнес план
- ✓ Открие необходимостта от маркетингов план в развитието на бизнеса
- ✓ Осъзнае важността на правилното вземане на финансови решения и финансовия контрол
- ✓ Разбира основните принципи на управление и организация



## 1. Основи на малкия бизнес

### 1.1. Дефиниции на малкия бизнес

Предприятие е „всяко образувание, занимаващо се с икономическа дейност, независимо от правната му форма. Това означава, че самостоятелно заетите, семейните фирми, партньорствата и сдруженията или всяко друго юридическо лице, което редовно извършва икономическа дейност, могат да се считат за предприятия. Една икономическа дейност обикновено се разглежда като „продажба на продукти или услуги на дадена цена, на даден/директен пазар“

#### Какво е МСП?

Малките и средни предприятия (МСП) представляват 99% от всички предприятия в ЕС, докато средното европейско предприятие наема не повече от шест души. Малките и средните предприятия (МСП) са определени в препоръка на ЕС 2003/361.

Основните фактори, определящи дали едно предприятие е МСП, са:

Категория	Брой наети лица/персонал	Оборот	Или	Балансова стойност
Средно	< 250	≤ € 50 m		≤ € 43 m
Малко	< 50	≤ € 10 m		≤ € 10 m
Микро	< 10	≤ € 2 m		≤ € 2 m

Определението за МСП е важно за достъпа до финансиране и програми за подкрепа на ЕС, насочени конкретно към тези предприятия. Вижте повече информация на [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en).



## 1.2. Малкият бизнес в Европейската икономика

МСП са двигателят на европейската икономика. Те стимулират създаването на работни места и икономическия растеж и гарантират социална стабилност. Девет от всеки 10 предприятия са МСП, а МСП създават две от всеки три работни места. МСП също така стимулират предприемаческия дух и иновациите в целия ЕС и следователно са от решаващо значение за насърчаване на конкурентоспособността и заетостта. Предвид значението им за европейската икономика, МСП са основен фокус на политиката на ЕС. Европейската комисия има за цел да насърчи предприемачеството и да подобри бизнес средата за МСП, като по този начин им позволи да реализират пълния си потенциал в днешната глобална икономика.

### Планът Юнкер

Нов тласък за работни места, растеж и инвестиции е първият приоритет на бившия председател на Европейската комисия Жан-Клод Юнкер, налагането на неговия амбициозен инвестиционен план за Европа трансформира икономическото състояние на хиляди малки предприятия по целия континент. Той каза, че «работни места, растеж и инвестиции ще се върнат в Европа само ако създадем правилната регулаторна среда и насърчаваме климат на предприемачество и създаване на работни места. МСП са гръбнака на нашата икономика, създавайки повече от 85% от новите работни места в Европа и ние трябва да ги освободим от обременяващото регулиране».

Планът Юнкер, който подкрепи повече от 1 милион МСП, ще продължи през следващия мандат с допълнителни ресурси, и се очаква да добави допълнителни 1,8% към европейския растеж до 2022 г., като общата сума на създадените работни места ще се увеличи до 1,7 милиона.



### 1.3. Успех и провал в малкия бизнес

Малкият бизнес е всеобщо признат като двигател на световната икономика. Признат, че има значителен принос към брутният вътрешен продукт (БВП), заетостта, иновативните способности и данъчната основа на всяка страна. Въпреки това, степента на оцеляване на малките предприятия през първите десет години от дейността им не е висока. Само около 20 процента от новите бизнес предприятия оцеляват след първите десет години.

#### Силни и слаби страни на малкия бизнес

Силни страни	Слаби страни
Способност за бързо реагиране на външни предизвикателства	Невъзможност за привличане на опитни мениджъри
Гъвкавост и капацитет за бърза промяна на посоката	Невъзможност да се възползват от икономииите от мащаба
Желание за персонализиране на продукти и услуги	Ниско заплащане и допълнителни бонуси на служителите
Неформалност в отношенията	Трудности при набиране на капитал
Кратки линии за комуникация	Труден достъп до кредитиране
Възможност за взимане на бързи решения	Ограничен капацитет за разнообразяване на продуктовете линии
Лесен за създаване и контрол	



### 1.3. Успех и провал в малкия бизнес

#### 6 причини за успех на малкия бизнес

- ✓ Имат ясно дефинирана визия.
- ✓ Да си изпълнят задачите е приоритет.
- ✓ Управляват бюджетите си.
- ✓ Работата в мрежа е важна за тях.
- ✓ Лидерите поддържат високи стандарти и насърчават позитивност.
- ✓ Те инвестират в правилните процеси и системи.

#### Причини за неуспех

- ✓ Липса на бизнес план или лошо планиране
- ✓ Провал при разбирането на поведението на клиентите днес
- ✓ Лошо управление на инвентара
- ✓ Неустойчив растеж
- ✓ Липса на продажби
- ✓ Опити да направят всичко
- ✓ Подценяване на административните задачи
- ✓ Отказ за адаптация
- ✓ Липса на данни



## 2. Развитие на бизнеса

### 2.1. Бизнес идея: Дефиниране на концепция за клиента, познаване на Вашите клиенти

- ✓ За да стане успешен, бизнесът трябва правилно да идентифицира стойността на клиента.
- ✓ **Стойност на клиента** = разликата между възприеманите ползи от клиента и възприеманите разходи
- ✓ **Възприеманите ползи** могат да бъдат извлечени от пет източника на ценности: **функционален, социален, емоционален, епистемичен и условен.**
- ✓ **Възприеманите разходи** имат три компонента: **паричен, времеви и психически.**
- ✓ За да предложи по-добра стойност на клиентите, пазарът трябва да бъде **сегментиран** - това може да се направи въз основа на географски, демографски, психографски данни или клиентско поведение при купуване.
- ✓ За да осигури стойност на клиента, бизнесът трябва да слуша **гласа на клиента (VOC)**.
  - Това означава, че предприятията трябва да се опитат да задоволят нуждите на клиентите, които не са задоволени от конкурентите;
  - Това може да се постигне чрез **сегментиране** на клиентите и отчитане на жизнената стойност на тези сегменти.
- ✓ **Внедряването на функции за качество (QFD)** е подход, който взема предвид желанията на клиентите и подпомага дизайна на нови продукти и услуги или подобряването на съществуващите.
  - **Интуицията** може да играе важна роля в този процес.
  - **Иновациите и креативността** също са необходими за създаване на конкурентно предимство.
- ✓ Малките предприятия трябва да идентифицират нови социални и потребителски тенденции, като използват лесно достъпна технология.



## 2.2. Семейен бизнес: проблеми и конфликти - преглед

- **Семеен бизнес** може да се дефинира като бизнес, който е активно притежаван и/или управляван от повече от един член на едно и също семейство.
- Семейните фирми са най-разпространената форма на бизнес структура. Някои от предимствата им са:
  - Предприемачески дух, гъвкавост и опортюнизъм
  - Превъзхождат публичните компании.
  - Тенденция да бъдат стабилни и оптимистични.
- Могат да възникнат важни семейни проблеми, включително по отношение на комуникация, наемане на членове на семейството и извън семейството, професионално управление, професионална квалификация, заплати и компенсации, и успех.
  - Тези проблеми от своя страна могат да доведат до **конфликт**.
- Друго предизвикателство е това за приемствеността, която може да бъде решена чрез план за приемственост, очертаващ как ще се случи наследяването и какви критерии ще бъдат използвани, за да се прецени кога наследникът е готов да поеме задачата.
- Що се отнася до **конфликта**, това може да бъде :
  - а) **положителен**, когато води до висококачествени решения, насърчава растежа, укрепва групи и индивиди, или
  - б) **отрицателен**, когато нарушава хармонията и взаимоотношенията на членовете на семейството, причинява непрекъснати вреди на групи и индивиди и произвежда некачествени решения
- Много фактори могат да причинят негативен **конфликт**. Основният психологически конфликт в семейния бизнес е **съперничеството**.
- **Отрицателният конфликт** трябва да се избягва на всяка цена поради вредните му последици. Конфликтът винаги трябва да бъде конструктивен и да се основава на справедлив процес на вземане на решения.





## 2.3. Управление на веригата за доставки

**Управление на веригата за доставки** = планирането и управлението на всички дейности, свързани със снабдяване и снабдяване, преобразуване и всички дейности по управление на логистиката.

Управлението на веригата за доставки е **революционизирано** от много фактори, включително :

- глобализация
- промени в потребителското търсене
- организации, които осъзнават необходимостта от промяна на начина на правене на бизнес
- технически иновации

### Основни елементи на веригата за доставки

1. **Доставяне:** закупуване на части, компоненти или услуги; формиране на стратегически съюзи
2. **Операции:** управление на търсенето; контрол на инвентара; приемане на методологии за чиста, устойчива употреба на ресурси (lean methodology)
3. **Дистрибуция:** транспорт (логистика); складиране; управление на взаимоотношенията с клиенти (CRM)
4. **Интеграция:** координация; управление; контрол  
Една система за планиране на ресурсите на предприятието (ERP) може успешно да интегрира информация в цялата верига на доставки.

Система за управление на  
веригата за доставки





## 2.4. Електронният бизнес и електронната търговия: разлики, операции в електронната търговия, технологии за електронна търговия

### Разликите

- Електронната търговия генерира приходи, но електронният бизнес не.
- **Електронната търговия** е част от електронния бизнес. **Електронният бизнес** включва използването на интернет и онлайн технологиите за създаване на оперативна ефективност, която повишава стойността на клиентите.
- Всеки интернет бизнес е или чиста игра (само интернет присъствие), или **brick-and-click** (физическо и онлайн присъствие).
- Седемте основни типа електронна търговия са **B2B, B2C, C2C, B2G, C2B, m-commerce** и **P2P**.

### Операции при електронна търговия

- Компаниите, които се занимават с електронна търговия, трябва да са наясно с правните въпроси, включително **юрисдикция, електронни транзакции и интелектуална собственост**.
- Етичните въпроси, включително сигурността, поверителността и доверието, също са много важни, защото влияят върху покупките на потребителите
- Уебсайтът на всеки бизнес трябва да гарантира сигурността и поверителността на електронните потребители, за да се избегнат киберпрестъпленията и да се запази доверието на потребителите в електронния пазар.

### Технологии за електронна търговия

- **Платформа за електронна търговия** = софтуерът, който прави възможно за бизнеса да продава продукти/услуги онлайн.
- **Решението за платформа за електронна търговия „всичко в едно“** придоби популярност сред онлайн търговците. Тя предоставя всичко: основната платформа за електронна търговия плюс инструменти за хостинг, счетоводство, анализи и маркетинг.
- Малките предприятия трябва да се съсредоточат върху CRM и да обмислят включване на мобилната електронна търговия (m-commerce) в своята стратегия за електронна търговия.
- **Web 2.0** насърчава растежа, като позволява взаимодействието и ангажирането на посетителите с бизнеса и неговия собственик и предлага стойност и възможности за малкия бизнес.



## 2.5. Излизане на глобалния пазар: Ключови управленски решения и съображения

### Ключови управленски решения и съображения

Организация на глобален проект	Подбор на най-подходящия пазар	Ниво на участие	Как да получим заплащане	Глобален етикет и пътуване	План за износ
--------------------------------	--------------------------------	-----------------	--------------------------	----------------------------	---------------

- Ако един бизнес реши да започне да работи в световен мащаб, той трябва да има някаква структура или екип, отговорен за справянето с глобалната страна на бизнеса.
- Преди да оперирате на глобалния пазар, важно е: i) да вземете вътрешно участие; ii) да разбирате размера на пълните разходи за наемане на служители в чужбина; и iii) да помислите за управлението на очакванията на служителите в чужбина. Бизнесът трябва да избере страни, които се считат за най-добрите пазари за конкретните продукти/услуги, които иска да изнася.
- Трябва да се реши начина за навлизане на чужд пазар. Изборът включва **пряк и непряк износ, стратегически съюзи, съвместно предприятие и преки чуждестранни инвестиции.**
- Плащанията трябва да се извършват изцяло и навреме. Авансовото плащане е най-сигурният начин на плащане, за разлика от откритата сметка, която е най-малко сигурната
- Being aware of the **business etiquette** of the country/countries in which a business is trying to expand is an essential part of building business relationships.
- Планът за износ помага на бизнеса да действа, вместо да реагира на предизвикателствата и рисковете, срещани в глобалния бизнес. Също така помага за получаване на финансова помощ.



## 3. Бизнес план

### 3.1. Необходимостта от бизнес план

#### Бизнес план:

- е от съществено значение за оцеляването и успеха на всеки бизнес
- е годишна дейност, която определя бъдещата посока на бизнеса.
- позволява оценка на възможностите и рисковете, свързани с промените, които могат да бъдат направени.
- изяснява и организира вашите идеи, формализира финансовите планове и очертава как един бизнес ще излезе на пазара и управлява.
- служи като визитна картичка, представяща компанията.
- е инструмент за комуникация и продажби, необходим за получаване на финансиране.
- Помага за проследяване на напредъка чрез поставяне на ясни цели и задачи, които могат да бъдат оценени в бъдеще.



## 3.2. Разработване на бизнес план



Създаването на бизнес план е необходимо за някои от следните събития:

- Стартиране на нов бизнес.
- Разширяване на текущия бизнес.
- Представяне на нов продукт.
- Навлизане на нов пазар
- Създаване на нов канал за дистрибуция.
- Придобиване на нов бизнес или франчайз.

Когато разработвате бизнес план, трябва да вземете предвид следните насоки:

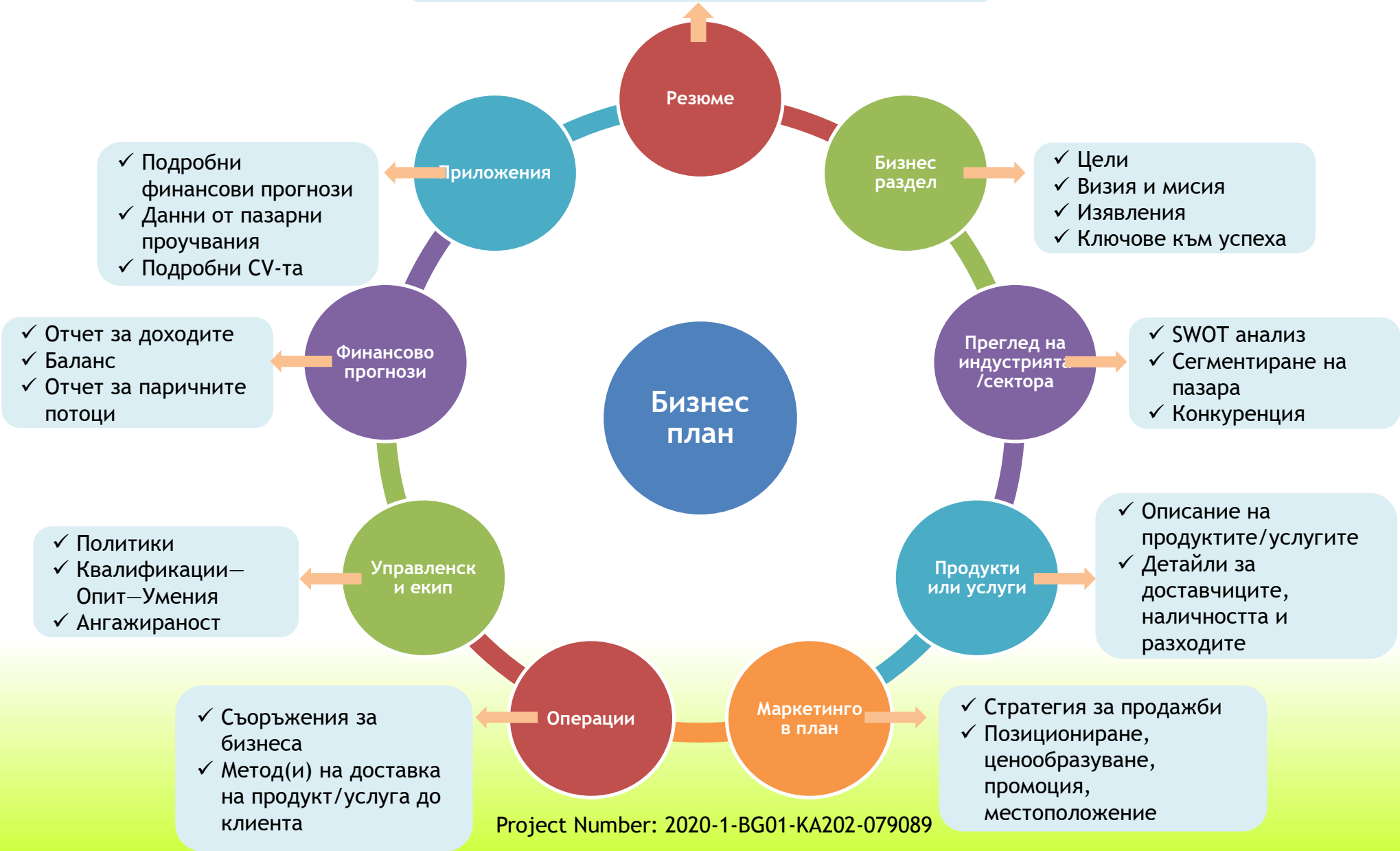
- **Направете го лесен за четене** – добре форматиран, лесен за разбиране, изчерпателен, сбит.
- **Разработете го за специфични заинтересовани страни** – създайте различни версии в зависимост от изискванията на всеки читател.
- **Наблегнете на ключови въпроси** и избягвайте ненужните подробности.
- **Демонстрирайте, че разбирате ясно нуждите и интересите на инвеститора.**
- **Открито посочете потенциалните рискове и проблеми**, пояснявайки как ще се справите с тях.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



✓ Посочва най-важните точки  
✓ Очертава бизнес предложението



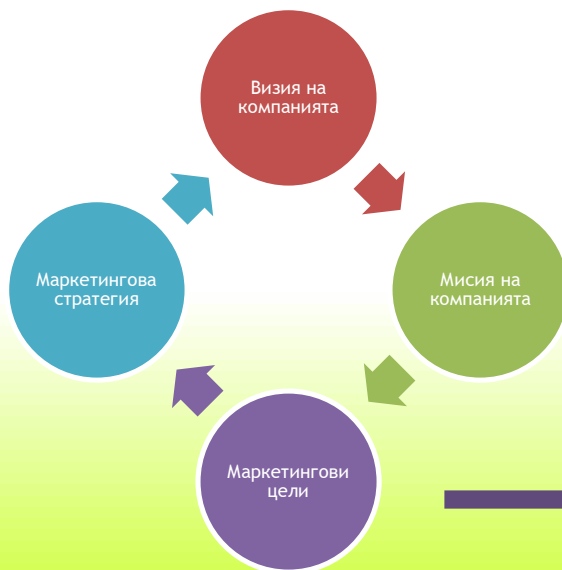


## 4. Маркетинг: необходимостта от стратегия и план

### 4.1. Важността на маркетинговата стратегия

Маркетингова стратегия:

- Е кратко обяснение как един бизнес планира да постигне целите си.
- Помага на предприятията да станат по-осведомени за своята конкуренция, най-значимия рисков фактор.
- Определя целите на бизнеса и изискванията.
- Може да привлече повече потребители чрез ефективно идентифициране на нуждите на аудиторията.
- Насърчава бизнеса да използва разумно своите ресурси, включително време, пари, талант и други основни неща.



**4.2. Процесът на маркетингова стратегия** се състои от няколко компонента:

- **Визия на компанията** = Какъв бизнес се надява да стане?
- **Мисия на компанията** = Защо съществува бизнесът?
- **Маркетингови цели** = Какво иска да постигне един бизнес със своята маркетингова стратегия?
- **Маркетингова стратегия** = Как ще бъдат постигнати маркетинговите цели?

Маркетинговите цели трябва да бъдат SMART: конкретни, измерими, постижими, реалистични и базирани на времето.



## Сегментиране и таргетируания пазара

- **Сегментиране** = разделянето на *таргетируания пазар* на относително хомогенни **сегменти-подгрупи**, които имат сходно поведение на пазара.
  - Сегментите трябва да бъдат измерими, съществени, стабилни, достъпни, приложими и лесно различими от другите сегменти.

## Диференциация и позициониране

- **Диференциация** = да се отличавате от другите конкуренти
  - един от най-ефективните маркетингови инструменти за собствениците на малък бизнес
- **Позициониране** = ясно поставяне на компания или марка в съзнанието на потребителя спрямо конкуренцията.







## Маркетингова стратегия и Продукт

- Продукт → най-важният компонент на маркетинговия микс.
- Всеки продукт има три нива: основен, разширен и символичен.
- Продуктов микс = селекция от продукти или услуги, предлагани на пазара.
- Продуктовият дизайн помага да се разграничи и позиционира продукт/услуга.

## Маркетингова стратегия и Място за продажби

- Продуктите/услугите са достъпни за клиенти на място или онлайн, или и двете.
- Крайният продукт/услуга трябва да има разумна цена и да бъде наличен в точното време.
- Продуктите/услугите могат да се разпространяват чрез **директни продажби, на дребно, на едро, чрез канали за услуги или хибридни канали.**
- Физическото разпределение (логистика) включва **складиране, транспорт, контрол на инвентара и обработка на поръчки.**
- Уебсайтовете са от съществено значение за предоставянето на продукти/услуги на клиента



## Маркетингова стратегия и Цена

- Маркетингът е свързан с печалбата и ценообразуването на продуктите/услугите
- Тясно свързана с възприемането на качеството в съзнанието на клиента
- **Ценообразуване с отстъпка, ценообразуване на базата на разходи, ценообразуване въз основа на престиж, ценообразуване четно-нечетно и ценообразуване на географско принцип са основните ценови стратегии.**

## Маркетингова стратегия и Промоции

- По-често наричани маркетингови комуникации
- Използва се за информиране, убеждаване и напомняне на клиентите за продуктите, предлагани от даден бизнес
- **Интегрирани маркетингови комуникации (ИМС)** = интегрирането на всички ресурси за маркетингова комуникация с цел да се постигне максимално комуникационното въздействие върху потребителите, бизнеса и други групи от организацията.
- **Маркетинговият комуникационен микс за МСП** е комбинация от реклама, насърчаване на продажбите, събития и опит, PR и публичност, директен маркетинг, интерактивен маркетинг и лични продажби.
- Блоговете и социалните медии могат да се използват като ефективен метод за популяризиране.



### 4.3. Разработване на маркетингов план

Първата стъпка в разработването на маркетингов план трябва да бъде провеждането на пазарно проучване, което:

- Помага да се идентифицират предизвикателствата и да се извлекат ползи от възможностите.
- Включва **ситуационен анализ** - обзорно проучване на индустрията, в която бизнесът планира да навлезе - предоставя информация за размера, темпа на растеж, продажбите, основните играчи и други компоненти на индустрията.

Един маркетингов план трябва:

1. Споменава маркетинговите цели на бизнеса
2. Идентифицира демографията на таргетируания пазар
3. Идентифицира конкуренцията
4. Описва продуктите/услугите
5. Определя местата за продажби (стратегия за разпространение)
6. Посочва избраната стратегия за промоция
7. Разработва стратегия за ценообразуване
8. Създава маркетингов бюджет



Процес на маркетингово  
планиране



## 5. Финансов мениджмънт

### 5.1. Важността на финансовия мениджмънт в малкия бизнес

**Финанси** = науката за управление на парите

→ се състои от: финансово планиране, финансов контрол и вземане на финансови решения

- Собствениците трябва да са наясно с последиците от финансирането на техните фирми.
- За данъчни цели, правната форма, която малък бизнес може да избере, най-вероятно се свеждат до:
  1. Едноличен търговец
  2. Командитно дружество
  3. Акционерно дружество
  4. Дружество с ограничена отговорно
- Бизнесът може да бъде финансиран чрез **собствен капитал, дълг, вътрешно генерирани средства и търговски кредити**, които са източници на **капитал**.
- Всеки бизнес трябва да определи своя **финансов ливъридж** → степента, до която ще бъде финансиран от дълг и собствен капитал.
- За много малки предприятия оптималният метод за финансиране на растежа на бизнеса е чрез генериране на **вътрешни ресурси**.



## 5.2. Вземане на финансови решения и Финансов контрол

- „**Breakeven**“ анализ (анализ на рентабилността) е метод, използван за определяне на нивото на продажбите, необходимо за започване на печалба.
- От съществено значение е да се вземе решение относно степента на финансовия ливъридж, който бизнесът трябва да придобие.
  - ❖ това може да подобри икономическите резултати
- Прекомерният финансов ливъридж - твърде много дълг - може да намали общата стойност на бизнеса.
- Точката (**breakeven point**), в която оценката на даден бизнес е най-висока, определя оптималната капиталова структура.
- Що се отнася до **финансовия контрол**, собственикът на бизнес трябва да знае:
  - Че банкерите вземат предвид различни фактори, когато вземат решение за заем
  - Яхната собствена и кредитоспособността на бизнеса им
  - Че банкерите ценят собствената си **надеждност** и **почтеност**
  - Че банкерите ценят **прецизността**, особено що се отнася до точния размер на заема, **неговата цел** и как ще бъде изплатен



### 5.3. Софтуер за управление на счетоводство и счетоводство за бизнеса

- ❑ **Счетоводните възможности** са критичен компонент на всеки малък бизнес.
  - Те трябва да се извършват или вътрешно, или чрез външна услуга
  
- ❑ При избора на **счетоводна услуга** трябва да се имат предвид следните параметри:
  - Опит в определен тип бизнес или индустрия
  - Разбирателство
  - Възможност за допълнителни консултантски услуги
  - способност за поддръжка на компютъризирани счетоводни системи
  
- ❑ **Счетоводните системи** могат да се класифицират в:
  - **Системи на касова база:** отчитат транзакцията при получаване на парите в брой
    - по-малки предприятия без значителен инвентар
  - **Системи на базата на начисляване:** отчитат транзакциите, когато възникнат
    - осигуряват по-точна мярка за рентабилност

**Компютърно базираните счетоводни системи** могат да предложат редица предимства на малкия бизнес, включително:

- Точност
- Скорост
- Генериране на отчети
- Намаляване на разходите
- Архив

Освен това са достъпни и лесни за използване.

Малките предприятия трябва да обмислят опциите за **облачни услуги**.

- позволяват съхранението на програми и данни без значение от мястото за опериране с данните
- счетоводните транзакции могат да се въвеждат от всеки компютър или дори от смартфон



## 6. Хора и Организация

### 6.1. Принципи на управлението и организацията

#### Управленски функции

1

Планиране

2

Организация

3

Персонал

4

Управление

5

Контрол

**Мениджмънт** = поставяне и постигане на цели чрез изпълнение на петте основни **управленски функции**, които използват човешки, финансови и материални ресурси.

- Въз основа на екипни усилия
- Постигнато чрез усилията на другите
- Целенасочено → постигане на нещо определено, изразено като цел или задача
- Ориентирано към действие
- Нематериални → наличието се доказва от резултатите от усилията
- Незаменяем → не може да бъде заменен

**Организация** = събирането, съхраняването и координирането на компонентите на предприятието по интегриран начин.

- Включва **подреждането и разпределението** на работата, правомощията и ресурсите между членовете на организацията с цел най-добро постигане на целите.



## Управленски умения

### Технически умения

→ Способността за разбиране и използване на техниките, знанията и инструментите и оборудването на конкретна дисциплина или отдел.

→ Важно за *мениджърите от първа линия*

### Междоличностни умения

→ Способността да общува, мотивира и води служителите до изпълнение на възложените дейности.

→ Важно за *мениджърите на средно ниво*

### Концептуални умения

→ Определя способността на мениджъра да вижда организацията като единно цяло и как всяка част от цялостната организация взаимодейства с други части

→ Важно за *мениджърите на средно ниво*

### Умения за вземане на решения

→ Способността да се идентифицира проблем или възможност, да се разработват творчески алтернативни решения, да се избира алтернатива, да се делегират правомощия за прилагане на решение и да се оценява решението.

## Нива на мениджмънт

Топ  
мениджъри

- Осигуряват цялостната посока на организацията
- Задачите включват: планиране, поддържане на връзки с други агенции, изработване на политики, стандартизация, контрол, оценка

Средно ниво

- Разработване на стратегии за прилагане на концепциите, определени от висшето ръководство.
- Задачите включват: изпълнение, надзор и наблюдение

Супервайзори  
/ Мениджъри  
първа линия

- Директно наблюдават усилията на тези, които действително изпълняват работата
- Изпълняват различни рутинни задачи, за да получат желаните резултати от всяка единица, както и свързани дейности





## 6.2. Дизайн на организацията

### Основни принципи на организационната структура

**Принцип на изключване:** Някой трябва да отговаря за оказването на помощ, когато възникне проблем

**Децентрализация:** Работниците получават обучение, което им позволява да се справят уверено с решенията в рамките на техните длъжностни характеристики.

- Решенията се свеждат до възможно най-ниското ниво

**Принцип на паритет:** Правомощията трябва да се делегират заедно с отговорността.

**Обхват на контрола:** Броят на хората, които мениджърът контролира - обикновено не повече от пет до шест.

**Принцип на единството:** Никой подчинен няма повече от един ръководител.

### Формална организация

- Показва кой за какво отговаря
- Помага на служителите да се чувстват сигурни и защитени
- Резултатът е по-бавен процес на вземане на решения

### Неформална организация

- Съдържа всички връзки и взаимоотношения, свързани с това как служителите се кооперират, за да свършат работата
- Попълва празнините, създадени от официалната организация

### Организационна структура (Органиграма)

- Визуално представяне на **формалната организация** на бизнеса
- Показва структурата на организацията и взаимоотношенията, и свързаните с тях рангове по съответните позиции
- Очертава посоката на управленския контрол

### Централизация

- Свързани с потоците от ресурси и информация в една организация
- В силно централизирана организация ресурсите са концентрирани само на едно или много малко места ИЛИ само няколко лица са упълномощени да вземат решения относно използването на ресурсите



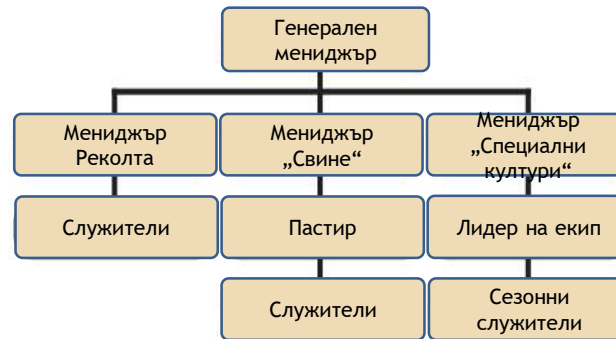
## Types of Organisation Structures

### Функционална структура



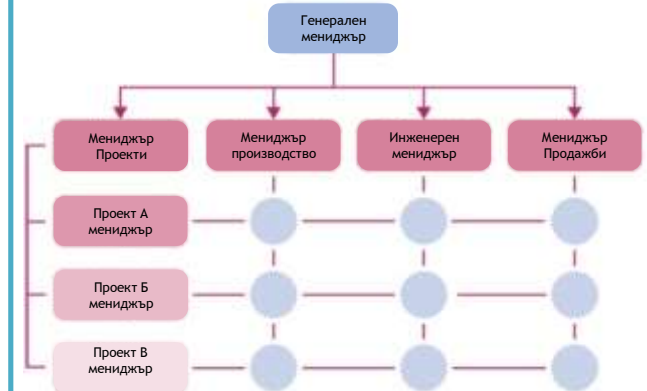
- Дейности, организирани около общи функции
- Мениджърите могат да се **специализират** и по този начин да станат по-ефективни
- Намалява дублирането на управленските усилия

### Структура по подразделения



- **Децентрализирана** версия на функционалната структура
- Функции, базирани на **продукт, географска област или територия, или клиент**
- Всяко подразделение има собствен функционален отдел
- По-голяма ефективност - по-висок морал - по-добро познаване на портфолиото на подразделението

### Матрична структура



- Подходяща за организация с множество нива и линии за отчитане
- Комбинира елементи от функционалната и дивизионната структури
- Служителят може да бъде отговорен **пред двама или повече** мениджъри - да се отчита както на прекия ръководител, така и на ръководителя на проекта



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Референции:

[Small Business Management in the 21st Century - Table of Contents \(saylordotorg.github.io\)](https://saylordotorg.github.io)

[Evaluating the Need for a Business Plan | Wolters Kluwer](#)

[How-to-Develop-a-Business-Plan.pdf \(failteireland.ie\)](#)

[Microsoft Word - Business Planning Guide\\_Clean\\_ - 03-May-06.doc \(ifac.org\)](#)

[Media\\_441965\\_smxx.pdf \(gla.ac.uk\)](#)

[Microsoft PowerPoint - BUSINESS PLAN.ppt \(madrid.org\)](#)

[HOW TO WRITE A BUSINESS PLAN \(cam.ac.uk\)](#)

[The Elements of a Business Plan: First Steps for New Entrepreneurs - EC-735 \(purdue.edu\)](#)

[5.3 Building a Plan | Small Business Management \(lumenlearning.com\)](#)

<https://edis.ifas.ufl.edu/publication/FE967>

<https://courses.lumenlearning.com/cerritos-smallbusmgmt-1/chapter/7-1-the-importance-of-a-marketing-strategy-2/>

<https://courses.lumenlearning.com/cerritos-smallbusmgmt-1/chapter/7-2-the-marketing-strategy-process-2/>



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Референции:

<https://courses.lumenlearning.com/cerritos-smallbusmgmt-1/chapter/7-3-segmentation-and-the-target-market-2/>

<https://courses.lumenlearning.com/cerritos-smallbusmgmt-1/chapter/7-4-differentiation-and-positioning-2/>

<https://courses.lumenlearning.com/cerritos-smallbusmgmt-1/chapter/7-5-marketing-strategy-and-product-2/>

<https://courses.lumenlearning.com/cerritos-smallbusmgmt-1/chapter/7-6-marketing-strategy-and-price-2/>

<https://courses.lumenlearning.com/cerritos-smallbusmgmt-1/chapter/7-7-marketing-strategy-and-place-2/>

<https://courses.lumenlearning.com/cerritos-smallbusmgmt-1/chapter/7-8-marketing-strategy-and-promotion-2/>

<https://agecoext.tamu.edu/wp-content/uploads/2013/10/rm3-3.pdf>

[Project Marketing Plan Guide \(ruralcenter.org\)](#)

[https://www.citigroup.com/citi/citizen/community/data/guide5\\_eng.pdf](https://www.citigroup.com/citi/citizen/community/data/guide5_eng.pdf)

<https://www.lsb.org.uk/blog/online-learning/what-is-the-importance-of-strategic-marketing-in-an-organisation>

[12.1 Principles of Management and Organization | Small Business Management \(lumenlearning.com\)](#)

[BUSINESS MANAGEMENT AND ORGANIZATION \(europa.eu\)](#)



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Референции:

[BLIE-226B1E.p65 \(egyankosh.ac.in\)](http://egyankosh.ac.in)

[MBA\\_1301\\_full.pdf \(ebookbou.edu.bd\)](http://ebookbou.edu.bd)

[Henri Fayol Planning, Organisation, Command, Coordination, Control \(managers.org.uk\)](http://managers.org.uk)

[12.2 Organizational Design | Small Business Management \(lumenlearning.com\)](http://lumenlearning.com)

[EC-729.indd \(purdue.edu\)](http://purdue.edu)

[10.1 Organizational Structures and Design - Principles of Management | OpenStax](https://openstax.org)

[1.5 Planning, Organizing, Leading, and Controlling - Principles of Management \(umn.edu\)](http://umn.edu)



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Какво следва?

- ✓ 3 казуса по темата на модула
- ✓ Оценяване в многоезичното мобилно приложение на проекта





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО!**