

**ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УИВЕРСИТЕТ
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР”**

**ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА
ИКОНОМИКА И АДМИНИСТРАЦИЯ”
КАТЕДРА „ИКОНОМИКА”**

Анна Майзел, PhD

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА МАЛКИТЕ И
СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТА НА
ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯТА НА ПОЛСКАТА
ИКОНОМИКА**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд за придобиване на научна степен „доктор на науките”
професионално направление - 3.8. Икономика, докторска програма "Световно
стопанство и МИО"

ВАРНА 2019

Дисертационната дисертация бе обсъдена и насочена към защита срещу научната комисия на Факултета по администрация и управление на Факултета по международна икономика и администрация „Свободен университет„ Черноризец Храбър“, Варна.

Хабилитационната работа се състои от 267 страници текст. Той има въведение, презентации на съдържанието в четири глави, окончателни заключения, списък с библиографии и списък на таблици, чертежи и карти. Съдържанието на всяка глава е разделено на отделни подраздели. В края на всяка глава са представени конкретни заключения.

Основният текст на дисертацията съдържа 45 таблици, 73 рисунки. Списъкът на референтната литература се състои от 259 заглавия на полски и английски език. Литературата е до голяма степен осигурена от статистически проучвания на международни организации: EUROSTAT, UNCTAD, Główny Urząd Statystyczny, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej и институции, отговорни за събирането на данни за малки и средни предприятия.

Авторът на дисертацията е доктор по икономически науки по специалността икономика на предприятията

Освен това е ръководител на Института по Мениджмънт на Организацията на Факултета по икономика на Академията Jakub от Paradyż в Гожов Велкополски (Полша).

Защитата на дисертационния трудпред научножюрище се състои на 2019г. вчаса, в заседателната зала на ВСУ «Черноризец Храбър».Материалите по защитата са на разположение на тези които проявяватинтерес, в канцеларията на катедра“Администрация, управление и политическинауки” към факултета „Международна икономикаи администрация” на ВСУ „Черноризец Храбър“,стая Г-8, присекретаря на катедрата –Нина Паскова.

I ОБЩИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ДИЗЕРТАЦИЯТА

1. Въведение

Интензифицираните процеси на интеграция на полската икономика със световната икономика, възникнали между другото след пристъпването към Европейския Съюз бяха причина въпросът за конкурентоспособността на предприятията както в национален, така и в международен мащаб, да придобие особено значение. Въпреки че членството в европейските структури дава на предприемачите много възможности в контекста на разширяване на хоризонтите на действие, то поради още по-голямата откритост на полската икономика фирмите са изправени пред все по-силния натиск на конкуренцията. Процесите свързани с конкуренцията, макар че по същество са положителни (конкуренцията принуждава извършването на проинновативни и проефективни промени) принуждават предприемачите към промяна на пазарните отношения, както и към вземане на решения през призмата на оформянето на конкурентоспособността. Група субекти особено изложени на въздействието на конкуренцията от страна на предприятия от високо индустриализираните страни, са фирмите от сектора на малките и средни предприятия (МСП).

В Полша, както и в други страни принадлежащи преди това към системата на плановата икономика, през следвоенните години възникват големи държавни предприятия. Предприемаческите инициативи на поляците (основаване на собствени фирми) не са били посрещани с разбиране от страна на тогавашните власти, което довело до това, че на пазара не съществувала практически никаква конкуренция. От друга страна зад „желязната завеса” икономиките на отделните страни се развиват благодарение на експанзията на малките и средни фирми. Действащите там предприятия в продължение на години са научили какво представлява конкурентоспособността и как да се води успешно борба с пазарните съперници. Полските предприемачи продължават да изучават това изкуство.

Междувременно развиващите се процеси на интернационализация на икономиките на отделните държави са причина предприемачите да търсят нови, по-успешни начини за конкуренция, както на родните си пазари, където нараства конкуренцията от страна на чуждестранните субекти, така и на пазарите в другите страни, където предприемачите едва сега търсят своите пазарни шансове. Класическите начини за повишаване на конкурентоспособността (напр. намаляване на разноските) обикновено вече не са достатъчни, затова се търси възможност за оптимално използване на интелектуалния капитал, способност за включване към клъстерните структури, стратегически съюзи или ангажиране в сътрудничество с научно-изследователските институти. И така много важен аспект на дейността на фирмите от сектора на МСП, е предприемането на действия, имащи за цел повишаването на тяхната конкурентоспособност. Това е много сложен процес и по своята природа той е интердисциплинарен, а дискусиите на стопанските теоретици и практики, не водят до заемане на общо становище относно същността на самата конкурентоспособност, както и методите на нейната оценка. Съществува обаче съгласие относно твърдението, че успехът на предприятието на пазара зависи от нивото на неговата конкурентоспособност, от което следва, че ключовият проблем в мениджмънта на предприятието е постигането на значително конкурентоспособно предимство. Съвременните пазарни реалности се характеризират с голям динамизъм на фактически всички нива на стопанисване, както и с огромно количество предприятия, от които

всяко се старая по-успешно да се бори за достъп към ограничените доходи на потенциалните купувачи (тоест ефективно търсене). По-благоприятното разположение на предприятието на пазара по отношение на останалите конкуренти, тоест придобиването на конкурентоспособно предимство над тях, изисква успешно преодоляване на ограниченията, както от страна на променящото се обкръжение, така и от страна на ресурсите на предприятието.

2. Валидността на изследванията

Тематиката на конкурентоспособността на МСП (разглеждана от гледна точка на процеси на мениджмънт и маркетинг на предприятието) в контекста на икономическите преобразувания, каквито са между другото процесите на интернационализация на икономиката, е все още слабо изследвана – най-много изследвания свързани с тази тема се отнасят до чисто маркетинговите области. Поради това се е утвърдило убеждението, че започването на изследвания в тази област е напълно обосновано. Оформянето на конкурентоспособността на предприятията от гледна точка на управленски решения и процеси е важен, но много сложен въпрос - мениджърите (предприемачите) работят в условия на висок риск, но също така и огромна отговорност. Предприятия, които не предприемат ефективна конкуренция, няма да се развиват, не постигат задоволителни икономически и финансови резултати, което често води до оттегляне на организацията от пазара. Задачата за въвеждане и прилагане на ефективна конкурентна стратегия е многоетапна задача и многостранно, тя трябва да вземе предвид ресурсите на предприятията и възможностите за разширяването и възстановяването им във времето, но също така да бъде в съответствие с тенденциите (да не говорим за макроикономически условия), присъстващи на пазара, които са важни в перспектива за получаване на компанията от клиенти (напр. устойчиво развитие) , корпоративна социална отговорност). Съчетаването на интересите на всички страни (и вие също трябва да помните служителите и стремежите на собствениците), като се вземе предвид поведението на конкурентните компании, изисква т.нар. предприемаческа личност, специфични управленски умения и умения за придобиване и използване на знания. По този начин, описвайки конкурентните процеси от гледна точка на изграждане на конкурентен потенциал на базата на много индивидуален и неспецифичен ресурс, който често е старял, което е знание, изглежда е изискване на съвременната икономика.

Това може да се докаже от предположенията на Лисабонската стратегия и нейния приемник на стратегията „Европа 2020“, които повдигат необходимостта от оформяне на европейската икономика, основаваща се на конкурентоспособни предприятия и използване на специфичен ресурс, който е знание. Тези два въпроса (конкурентоспособност на предприятията и важността на знанието) са елементи от стратегиите за развитие на отделните страни, но най-важните от тях са приоритетите на стратегиите, разработени на местно ниво, често със съдействието на местните общности. В момент, когато той вижда ролята на гражданите в изграждането на т.нар „Малките родини“ този въпрос придобива все по-голямо значение. Следователно убеждението, че провеждането на изследвания в тази област е оправдано.

3. Предмет и обект на изследването

Предмет на изследвания съдържащи се в дисертацията, беше оценката на конкурентоспособността на МСП в епохата на обществено-стопански преобразувания, както и определянето на детерминантите на процесите на конкурентоспособност. Дисертацията е изследване на тази проблематика в условията на откритата икономика.

Обект на изследване обаче са малките и средни промишлени предприятия (от раздел С¹ на Полската класификация на дейностите). Фирмите от сектора на МСП от дълго време са в центъра на интересите на икономистите, превръщайки се в важен обект на изследване, като отчитат значението на тези предприятия за развитието на икономиките на отделните страни.

4. Проблеми на изследванията

Проблемите на изследването на тази дисертация са фокусирани върху следните аспекти:

1. Разследващи фактори, които определят конкурентоспособността на малките и средните предприятия.
2. Анализ на про-конкурентната дейност на малките и средните промишлени предприятия.
3. Посочване на ролята в процесите на предприятията, конкуриращи се с нематериални активи, произтичащи от новата парадигма на конкурентоспособността

5. Авторска теза

Горните разсъждения бяха повод за формулиране на главната хипотеза на настоящата работа, която се състои в констатацията, че *предприятията, които прилагат мениджмънта на знанието постигат по-висока конкурентоспособна позиция*. Това знание е оригиналният ресурс на компанията, която я използва, за да научи конкурент, но я използва в двете оперативни дейности и стратегически. Този подход към конкурентоспособността на компанията от сектора на МСП позволява да се използват силните им страни - малкият размер и бързината на процеса на вземане на решения позволяват бърз отговор на пазарните промени (гъвкаво адаптиране е едно от изискванията за по-благоприятно местоположение на компанията на пазара). Трябва да се отбележи обаче, че знанията, споменати в тази хипотеза, са не само по-бърз и по-ефективен процес на вземане на решения, защото парадигмата на бизнес процесите показва необходимостта от свързване на процеса на управление на знанията с области като научноизследователската и развойната дейност (особено процеса на създаване) и въвеждане на иновации), маркетинг (включително обслужване на клиенти) и така нататък.

Така формулираната изследователска хипотеза позволява да се приемат няколко по-подробни, изследователски хипотези (задачи), които са формулирани по следния начин:

H1. значително влияние върху конкурентоспособността на предприятието имат неговите вътрешни ресурси и начинът на тяхното използване (подхода към конкурентоспособността от страна на ресурсите);

H2. конкурентоспособното предимство произтича от умението за създаване на конкурентоспособни предимства в продължение на кратки периоди от време, което е свързано с турбулентността на обкръжението;

H3. влияние върху конкурентоспособността на позицията на предприятието има последователно внедряваната стратегия и дългосрочната политика на фирмата;

¹. Съображенията бяха ограничени до раздел С, спецификата на дейностите и поведението на предприятията от различни сектори и области на дейност е толкова различна, че изводът, основаващ се на изследвания, проведени между различни субекти, може да се окаже ненадежден и ценен от научна гледна точка.

Н4. сътрудничеството с други организации (технологически паркове, центрове за обучение, учебни заведения, клъстери и др.) помагат да се повиши конкурентоспособността на МСП.

6. Цел и задачи на дисертацията

Целта на настоящата дисертация бе определянето на проблематиката касаеща оформянето на конкурентоспособността на МСП в полската икономика.

А главна цел на изследването беше систематизирането и характеризирането, както и разпознаването на тежестта на факторите влияещи върху конкурентоспособността на фирмите от сектора на МСП, определяне на силата на тяхното въздействие, както и отделянето на основните фактори.

Във връзка с главната цел на работата са определени допълнителните цели (задачи):

- систематизиране на знанията касаещи темата на сектора на МСП (специфика на функционирането, място в икономиката и др.),
- представяне на състоянието на полската икономика в контекста на процесите на интернационализация,
- систематизиране на терминологията свързана с конкурентоспособността на предприятията,
- характеризиране на промените в подхода към конкурентоспособността през вековете,
- формулиране на практични указания за предприемачите, институциите свързани с бизнеса, научно-изследователските институти, а също така властите на различни нива в областта на повишаване на конкурентоспособността на предприятията, а в последствие и на националната икономика,
- създаване на авторски модел на конкурентоспособността на МСП.

7. Методология

За да се реализират първите четири изследователски предположения, се използва широко използваната литература, както и анализ на емпирични материали от Централната статистическа служба, Института за пазарна икономика, Полската агенция за развитие на предприятията, Министерството на икономиката, Министерството на труда и социалната политика и чуждестранните изследвания (EUROSTAT, UNCTAD)-направен е опит да се правят статистически данни, описващи икономическата ситуация в Полша по многостранен начин, достигане на договорния период на прехода на Полша към пазарна икономика (1989). Не винаги е било възможно, често данните от най-ранните години са непълни или изобщо няма такива; много пъти са били използвани различни систематики за тяхното събиране и обработка. Като се грижиха за качеството на изследването, авторите се опитаха да представят възможно най-широко резултатите от изследването на анализирани въпроси, публикувани в литературата по темата.

Последните две изследователски цели бяха реализирани чрез емпирични изследвания, използвайки количествени методи на взаимозависимост на икономическите явления. Използван е въпросник като инструмент за изследване.

Изследването е разделено на два етапа:

ЕТАП 1 – ИЗСЛЕДВАНЕ ДЕСК РИСЪРЧ

Този етап бе свързан преди всичко с литературните изследвания. Богатите материали и писмеността както полската, така и чуждестранната, бяха източник на необходимите данни свързани с конкурентоспособността в различни аспекти, което след това бе използвано за дефиниране на изследователските хипотези и въпроси. Този етап

включваше също запознаване с изследванията отнасящи се до различни нива и области на конкурентоспособност, които помогнаха при първоначалната диагностика на конкурентоспособността на предприятията, както от гледна точка на практиката, така и от теорията на управлението. Освен това бюрото проучвания позволиха да се охарактеризира секторът на МСП в Полша както за размера на неговия размер, така и за въздействието му върху състоянието на икономиката. Обобщавайки, този етап позволи, наред с други неща, да систематизира свързаните с това знания с конкурентоспособност, представяйки промени и тенденции в полската икономика, които помогнаха при изпълнението на дисертационните задачи.

ЕТАП 2 – ЕМПИРИЧНИ КОЛИЧЕСТВЕНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

Този етап бе реализиран с помощта на анкетния метод за събиране на информация. За да се осигури достоверност и правилност на изследователския процес, главното изследване бе предхождано от пробно изследване, което позволи да се верифицира анкетния лист особено от гледна точка на комуникативността, яснотата, а също така проверката на този инструмент от гледна точка на структурата. Резултатите от пробното изследване позволиха да се въведат няколко поправки (ограничение на полуотворените въпроси, отказ от отворени въпроси, доуточняване на конкретността на отговорите). Тези промени повлияха несъмнено върху повишаването на качеството на изследването, дори от тази гледна точка, че се уточни въпросът с наименованията към категориите на мислене на предприемачите, а в следствие също така върху правилността на изводите.

Този период включваше следните дейности²:

1. концептуализация на изследването,
2. избор на пробата за изследване
3. изработване на анкетния лист,
4. пробни изследвания,
5. изпращане на анкетните листи,
6. верификация на получените анкетни листи,
7. анализ на получените резултати
8. обработка на резултатите и изготвяне на рапорт за изследванията, включително и на предложенията.

Измервателен инструмент, както по-рано информирахме, беше анкетния лист, Респондентите отбелязваха избраните от себе си варианти на отговорите със знака „x” или признаваха на отделните варианти степен на важност чрез поставянето на оценки според посочената скала. Получените с помощта на анкетните листи данни бяха обработени, приемайки за основа количеството на отговорите дадени на съответния въпрос. Липсата на отговор означава, че въпросът не касае дадения респондент.

Анкетният лист се състои от три основни части отразяващи главните области на изследване, както и така наречените заключителни части, в които респондентите бяха помолени да посочат основните данни на своето предприятие.

В изследването са използвани следните статистически показатели:

- показатели относно структурата и интензивността,
- средното аритметично число,
- показател за валидността (с цел да се покаже мястото на дадения фактор, мотив и др. в йерархията на важност).

8. Ограничения на обхвата на проблема

² Поредността на етапите не отразява поредността на действията – някои от тях се покриват

Изпълнението на приетата тема на дисертацията беше придружено от следните ограничения:

- сроковете, определени за изследването, са свързани с договорната дата на прехода на Полша от централно контролирана икономика към свободна пазарна икономика-
- ограничени или непълни статистически данни, показващи състоянието на сектора на МСП в Полша и състоянието на полската икономика, което е резултат от променливата номенклатура, описваща размера на предприятията и липсата на приемственост при представянето и анализа от страна на отговорните институции на всички макроикономически показатели;
- емпиричните изследвания са ограничени до малки и средни промишлени предприятия (спецификата на функционирането на компаниите в други сектори на икономиката е толкова различна, че съвместното провеждане на изследвания за всички фирми може да повлияе отрицателно на надеждността на резултатите),
- тази дисертация не се фокусира (само посочена) върху маркетинговия подход към конкурентоспособността. Този подход е предмет на много изследвания и научни съображения, оттук и убеждението в справедливостта на представянето на малко по-различен подход (от страна на ресурсите и организацията и управлението),
- факторите за неикономическа конкурентоспособност, като например подкуп, сива зона, неетично поведение и т.н., не бяха разгледани.

II ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд се състои от въведение, четири глави, заключения, библиографски списък и списък на таблици, чертежи. Съдържанието на всяка глава е разделено на отделни подраздели. За да се повиши прозрачността и да се засили научният характер на работата, в края на всяка глава са представени конкретни заключения. Структурата и обемът на работата са резултат от приетите цели, предположения, изследователски методи, създаване на логическо цяло.

Хабилитационната работа се състои от 267 страници текст. Той има въведение, презентации на съдържанието в четири глави, окончателни заключения, списък с библиографии и списък на таблици, чертежи и карти. Съдържанието на всяка глава е разделено на отделни подраздели. В края на всяка глава са представени конкретни заключения. Основният текст на дисертацията съдържа 45 таблици, 73 рисунки. Списъкът на референтната литература се състои от 259 заглавия на полски и английски език. Литературата е до голяма степен осигурена от статистически проучвания на международни организации: EUROSTAT, UNCTAD, Główny Urząd Statystyczny, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej и институции, отговорни за събирането на данни за малки и средни предприятия.

ВЪВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. СЕКТОРЪТ НА МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ТЕОРИЯ И ИКОНОМИЧЕСКА ПРАКТИКА

- 1.1 Количествени и качествени критерии за разграничаване на размера на предприятията и спецификата на функционирането на дружествата от сектора на МСП
- 1.2 Процесите на интернационализация и състоянието на полската икономика (статистически образ)

1.3 Състоянието на сектора на МСП в светлината на статистическите изследвания

ГЛАВА 2. НАПРАВЛЕНИЯ НА ИЗСЛЕДВАНИЯТА ЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ- КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ В СЪВРЕМЕННАТА ИКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

2.1 Конкурентоспособност на предприятията- теоретичен подход; еволюция на концепцията за конкурентоспособност

2.2 Синтетичен подход към конкурентоспособността- критерии за класификация и видове конкурентоспособност

2.3 Въпросите на конкурентоспособността на малките и средните предприятия в светлината на избраните модели на конкурентоспособност на предприятията

2.4 Измерване на конкурентоспособността на предприятията- основни понятия и класификация на методите за оценка на конкурентоспособността на предприятията

ГЛАВА 3. ПРОМЕНИ В СЪЩНОСТТА, ИНТЕНЗИВНОСТТА И ХАРАКТЕРА НА КОНКУРЕНТНИТЕ ПРОЦЕСИ В СЪВРЕМЕННАТА ИКОНОМИКА - ИЗБРАНИ КОНКУРЕНТНИ МОДЕЛИ ЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ

3.1 Компетенции на бъдещето- човешки ресурси и предприемачество като елементи на конкурентен потенциал

3.2 Управление на знания и иновации като методи за повишаване на конкурентоспособността

3.3 Сътрудничество и конкурентоспособност на субектите в съвременни икономически условия

ГЛАВА 4. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА КОМПАНИИТЕ ОТ СЕКТОРА НА МСП - РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПИТВАНЕТО

4.1 Количествени методи за изследване на взаимозависимостта на икономическите явления

4.2 Методология на изследванията и характеристики на тестовата проба

4.3 Конкурентоспособност на малките и средните предприятия - резултати от проучвания

4.4 Създаване на условия за повишаване на конкурентоспособността на предприятията от сектора на МСП в Полша

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

III КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Въвеждането на дисертацията е въведение към съображенията, представени в следващите глави; в него се очертава същността на функционирането на сектора на малките и средни предприятия, с особен акцент върху промените в възприемането на тези субекти през последните десетилетия. Беше направено позоваване и на промени в поведението на пазара на малки и средни стопански субекти, които бяха принудени, *inter alia*, чрез конкурентни процеси. Тези процеси, по-скоро неизвестни на действащите предприемачив централно контролирана икономика те принуждават да променят всички дейности, предприети в бизнес организациите. Тези съображения дадоха основа за формулиране на целта на дисертацията и тезата на основната работа. Въведението също така посочва легитимността на провеждане на изследвания, свързани с конкурентоспособността на компаниите от сектора на МСП, както и информация за

темата и предмета на изследванията, изследователските задачи и методологията на приложените изследвания.

Глава I представлява теоретическа основа за намиране на по-нататъшни разрешения. Тук е характеризирани подробно субекта на изследванията, тоест сектора на МСП. Представени са критериите за класификация на тези фирми, свързани с количествените, но също така и с качествените характерни черти, които в голяма степен влияят върху спецификата на функциониране на въпросните субекти. Специално място е посветено на позицията на сектора на МСП в икономиката, сравнявайки ги с такива величини като: броя на активните и нововъзникнали предприятия, предприемачеството, участието на МСП в създаването на брутният вътрешен продукт и добавената стойност, работещите в сектора на МСП, финансовото положение на МСП, при което по възможност бяха положени старания да се сравнят тези разсъждения с останалите европейски страни. Рефлексите в този раздел се отнасят също така до общественоеикономическите промени настъпили в Полша през последните години – и така бяха характеризирани и интерпретирани промените на основните макроикономически фактори, а също така бяха посочени процеси на интернационализация на икономиката.

Параграф 1.1 е опит за систематизиране на познанията за класификацията на предприятията. Когато се характеризират компаниите от сектора на МСП, могат да се използват критерии за качество и количество, но трябва да се помни, че от 2005 г. насам в държавите-членки на ЕС е в сила следната дефиниция за МСП:

Предприятия	микро	малък	среден
наемане на работа	> 10	>50	>250
Нетни приходи от продажби	до 2 милиона евро	до 10 милиона евро	до 50 милиона евро
Общо активи от баланса	до 2 милиона евро	до 10 милиона евро	до 43 милиона евро
връзка	<ul style="list-style-type: none"> - автономни предприятия, - предприятия-партньори, - тясно свързани предприятия 		

Табела 3. 1 Ново определение за малко и средно предприятие в Европейския съюз

Източник: K. Wach, Więcej dla mniejszych, Rzeczpospolita nr 3(6686), 2004 r, s. B8

Дотогава всяка от държавите-членки имаше възможността да приложи свои собствени критерии за класификация, което негативно се отрази на международното сравнение на тези сектори, въведе спорове в подкрепа на, например, развитието на предприемачеството. Европейската комисия обаче заяви, че промените в дефиницията за малки и средни предприятия са неизбежни - критериите за класифициране трябва да бъдат адаптирани към настоящите условия, например инфлацията, производителността на труда³, въпреки че не беше толкова отдавна (2014 г.), че новата дефиниция се разглежда като въпрос приоритет. Междувременно най-новата информация от Европейската комисия е свързана с преразглеждането на дефиницията на сектора на МСП

В същото време следва да се отбележи, че държавите-членки заеха позицията си по този въпрос, като посочиха необходимостта да се работи по дефиницията на МСП, правейки възможни и желани решения, например Италия и Белгия да не изключват от този сектор компании, в които повече от 25% от капитала е контролирани от публични субекти (на

³ <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/>

първо място те са публични субекти, които действат в полза на местните общности и които без достъп до подкрепа от ЕС са организации, които губят в конкурентна борба). Въпреки това, количествените критерии не изчерпват целия въпрос, следователно отделно място е посветено на качествени критерии, които се отнасят до т.нар. атрибути на компаниите от сектора на МСП: маркиране на социалната структура на дружеството от собственика (управителя), корпоративна социална отговорност, разбиране на пазара и пазарен дял, специалното естество на финансовото управление, специална организационна структура⁴

и характеристиките, посочени в доклада на Болтън⁵: сравнително малък пазарен дял, актуално (пряко управление на организацията от собственика / собствениците, незастроена административна структура, има по-малко от 6 превозни средства (транспортна фирма), работят по-долу: 200 души в преработвателни предприятия, 250 души в строителството. Тези атрибути са описани подробно и тяхното допълнение е комбинация от характеристики, които са взети от широката литература по темата, както полски, така и английски.

Параграф 1.2 тези съображения са насочени предимно към описанието на промените, настъпили в полската икономика от периода на трансформация. Системната трансформация в Полша⁶ засегна значително обема и качеството на търговията. Броят и видът на субектите, участващи в тези обменни процеси също се промени. Както показват статистическите данни, процесът на трансформация също е очевиден взрив на предприемачеството, преди не само в Полша, но и в други социалистически страни (напр. Унгария) частният сектор не е признат от властите, то е толерирано и като такъв е малко допълнение към публичния сектор.

Параграф 1.3 е посветен на обсъждането на състоянието на сектора на МСП в Полша. Широко разпространено е мнението, че малките и средни предприятия са движещата сила на икономиките в силно развитите страни. Те представляват около 99% от всички фирми, заетостта в тях варира от 60% (Франция) до 90% (Ирландия, Италия) от работната сила. Следователно този сектор играе важна роля в борбата с безработицата и генерирането на брутен вътрешен продукт. Следователно създаването на такива инициативи е особено важно за местните общности, където те запълват празнината в преструктурираните държавни съоръжения, осигурявайки заетост на много хора. Трябва да се има предвид, че предприятията от този вид показват най-добрата активност при поемане на риск, висока гъвкавост по отношение на предприетите промени, бърза адаптация към променящите се условия. В същото време тези предприятия изпълняват важни функции в икономиката, от гореспоменатата борба срещу безработицата, чрез рационализиране на разпределението на ресурсите, до иновативни дейности. При обсъждане на състоянието на сектора на МСП на фона на цялата икономика, фактори като:

⁴ S. Ślusarczyk, Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw, Poltext, Warszawa 2011, s. 16-19

⁵ Това е документ, който е широко признат като важен глас в определянето на норми по отношение на количествените и качествените критерии, сравнение, por. . H.Grudzewski, B.Hejduk, Małe i średnie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej, WSHiP, Warszawa 1998.

⁶ 1989 г. се счита за началото на политическата трансформация, а 2004 г. (годината на присъединяването на Полша към Европейския съюз) е повратна точка на тези социално-икономически промени.

- брой активни и новосъздадени предприятия,
- предприемачество,
- участие на малките и средните предприятия в генерирането на БВП и добавената стойност,
- работа в сектора на МСП,
- финансово състояние на МСП,
- малки и средни предприятия и външна търговия.

Всички тези количества са обсъдени и представени в дисертацията. Поради големината на това проучване, състоянието на сектора на МСП беше анализирано през призмата на броя на предприятията.

Заключенията и мислите от ГЛАВА I са следните:

1. Трябва да се подчертае, че направеният анализ показва необходимостта от систематизиране на номенклатурата по отношение на класификацията на компаниите от сектора на МСП. Авторът е убеден, че определението на Европейската комисия въвежда ред и ред, преди всичко в административното измерение, свързано с подкрепата за развитието на предприемачеството в страните от ЕС (което е резултат дори от стратегията „Европа 2020“), но в същото време вижда заплахи, произтичащи от само количествена класификация. Според автора, смесеният подход, но преди всичко отчитането на спецификата на отрасъла, в който функционира единицата (както е представен в доклада на Болтън), най-добре отразява спецификата на сектора на МСП. Трябва да се помни, че през годините се променя структурата на пазара, условията на работа на предприятията, условията на труд и други фактори, които са предпоставка за преразглеждане на определението за МСП на равнище ЕС.
2. Горепосочените изследвания показват, че полската икономика се справя с процесите на интернационализация в качествено измерение, но е необходимо да се въведе добре обмислена концепция за подкрепа на напреднали форми на интернационализация (напр. Прехвърляне към местната икономика, решения, които функционират в други страни, след като се адаптират към реалностите. Управление в Полша). Полската икономика, поради стабилния и балансиран характер на своя растеж, не изпита ефектите на финансовата криза (факторите, които засилват стабилността на икономиката са: липса на външни и вътрешни дисбаланси, разходи за публични инвестиции, международен обмен).
3. В контекста на приетия предмет на настоящия документ следва да се отбележи, че задоволителните променливи, описващи състоянието на сектора на МСП, включват нивото на предприемачеството, броят на новосъздадените предприятия всяка година, докато мерките, изискващи подобрене, са: ниво на развитие (по-ниско, отколкото в предприятията, действащи на европейския пазар, Доказателство за това е относително ниското ниво на заетост и заетост, относително нисък индекс на производителността, изразен от брутна добавена стойност на служител или предприятие, както и мащаба на дейността според средния оборот или твърде ниското присъствие на чуждестранните пазари), честото разчитане на конкурентно предимство чрез ниски разходи за труд, малки участие на полски фирми от сектора на МСП в производството на БВП
4. Основният проблем за развитието на предприемачеството в Полша изглежда е ограничен достъп до финансови ресурси, незнание на предприемачите за алтернативни източници на финансиране, недостатъчно технологично оборудване и

липса на специалисти. В този контекст е успокояващо, че нивото на предприемачеството в Полша е относително високо, за което свидетелства, *inter alia*, степента на предприемачеството, дефинирана като дял на възрастните, които създават свой собствен бизнес или осъществяват дейности в тази област.

Глава II се отнася непосредствено към предмета на изследванията, тоест конкурентоспособността на предприятията. Разсъжденията започват от историческия анализ. Той касае оформянето на концепцията за конкурентоспособността относно избрани учебни заведения и икономически теории. Посочва се също мястото на предприятието и предприемача в процесите на конкуриране. След това се извършва широк и критичен литературен анализ свързан с понятието конкуренция, конкурентоспособност и се обръща особено внимание на проблематиката на видовете конкуренции. Особено място е посветено на избрани модели на конкурентоспособност, както и на особено сложния проблем, какъвто е измерването на конкурентоспособността.

Параграф 2.1 се фокусира върху изключително широк проблем, който е еволюцията на концепцията за конкурентоспособност. Анализът на много богата полска и чуждестранна литература в тази област позволи на автора да разработи съкратен сборник от знания, където бяха представени таблични, свързващи точки, общи точки на конкретни теории или икономически училища с възприемането на проблемите на конкурентоспособността по това време. Разсъжденията на автора започват с класическата школа и завършват с управленска теория. Всеки автор прави профилите на представителите на епохата, чийто принос към концепцията за конкурентоспособност е най-голям. В допълнение, съображенията бяха разширени до: нивото на конкуренция по отношение на пазарната страна, теорията / позоваването на училището на възприятието на компанията, ролята на компанията в конкуренцията. Параграфът завършва с представяне на най-важните дефиниции за конкурентоспособност и представяне на авторското определение за конкурентоспособност.

Параграф 2.2 има за цел да систематизира знания, свързани с видовете конкурентоспособност и представяне на критериите, използвани за класифицирането му. В литературата по темата могат да се намерят много видове конкуренция. Поради изследователския проблем и възприетите хипотези, авторът се фокусира само върху избрани, най-често цитирани състезания и класификации на конкурентоспособността, наред с другото: нива на конкурентоспособност (микро, мезо, макро, мега); конкуренция между търсенето и предлагането; съгласно критерия за време (*ex post*, *ex ante*); според субекта на конкуренцията; от гледна точка на заинтересованите страни; от гледна точка на очакваните и действителните резултати; свързани с прилагането на принципите за почтеност. Авторът разбира, че представените по-горе характеристики не изчерпват цялата налична в литературата класификация. Въпреки това, поради естеството на дисертацията, нейния обем и поставените изследователски проблеми, акцентът беше поставен върху най-важните, отнасящи се едновременно до научната литература.

Параграф 2.3 е предназначен за третиране на избрани модели на конкурентоспособност. Както показва анализът на литературата, през годините подходът към конкурентоспособността се е променил. Това е между с други - от предефиниране на фактори, влияещи върху конкурентните стратегии и съответно на конкурентоспособността на самите субекти. Резултатът от това положение е фактът, че подходът към конкуренцията, основан на веригата на стойността, популярен през 80-те и 90-те години на миналия век, загуби значимото си значение. Причините за това

състояние трябва да се намерят в: глобализацията, либерализация на икономиката, много бързо развитие на информационните технологии, увеличаване на значението на знанието, възприемане на ролята на интелектуалния капитал, нарастващата популярност на хоризонталните връзки между предприятията, важната роля на иновациите в икономиката, увеличаване на важността на информацията (липса на информация по отношение на търсенето и предлагането).

Тези фактори доведоха до появата на нова парадигма на конкурентната стратегия. Новата парадигма на конкурентната стратегия ясно показва увеличаването на значението на нематериалните активи в дейността на дружеството и по този начин в конкурентните дейности.

Параграф 2.4 се фокусира върху проблема за измерване на конкурентоспособността на дружеството. Отчитайки задачите, целите и хипотезите на тази дисертация, започна да се анализира ресурсният подход към конкурентоспособността. Авторът обяснява значението на елементите на тази теория: ключови компетенции (*core competition*), ключови способности (*core capabilities*), отличителни умения (*core competencies*), всеки път представящи мненията и позициите на различни автори. Важен елемент от този параграф е развитието в таблична форма на измерване / описание на конкурентоспособността, въведено в теорията и бизнес практиката от различни институции или учени.

Заключенията и съображенията, произтичащи от глава II, са следните:

1. Конкурентоспособността в микро-измерението съдържа както статични елементи (конкурентоспособност в даден момент), така и динамична (възможност за повишаване на конкурентоспособността и развитие на конкурентни предимства). Следователно връзката между бързо променящите се фактори на околната среда и възможностите и възможностите за укрепване и използване на конкурентоспособността на едно предприятие имат решаващо влияние върху конкурентоспособността. За нуждите на тези съображения беше приета следната дефиниция за конкурентоспособността на предприятията: Конкурентоспособността е способността да се използват рационално всички ресурси и потенциал за постигане и поддържане на конкурентно предимство.
2. Въз основа на полската икономика може да се наблюдава увеличаване на значението на знанието и информацията при управлението на бизнес, но мащабът на това явление все още не е толкова висок, колкото в развитите страни.
3. Промените в социалните, икономическите и политическите области предизвикват бърза промяна в детерминантите на конкурентоспособността. От това произтича, че измерването на конкурентоспособността е много проблематичен въпрос и в същото време съставлява елементи на потенциала за конкурентоспособност, изисква бърза реакция на мениджърите, която отчитайки размера и характеристиките на компаниите в сектора на МСП (бързина на процеса на вземане на решения и лекота на организационни промени, произтичащи от неструктурираната структура) определено предимство пред големите компании, които, от своя страна, снабдени с по-големи финансови ресурси, са в състояние да поемат много по-високи разходи за промени (дори закупуването на съвременен софтуер, извършване на научноизследователски работи и др.).
4. Новата парадигма на конкурентоспособността показва, че значението на традиционните производствени разходи намалява, сравнявайки конкурентните дейности с разходната област (ниски разходи за заплати, ниски цени на суровините,

ниски заплати), измествайки центъра на тежестта към интелекта, знанията, информацията и хоризонталните отношения между предприятията.

5. Представеният анализ на методите за измерване на конкурентоспособността, привлича вниманието към комбинирането на ресурсите на предприятието във връзка с околната среда на организацията, без да се забравя динамиката на явлението конкурентоспособност. За да могат ресурсите да бъдат ценни от конкурентна гледна точка, те трябва да съответстват на пазара, на който компанията оперира, а комбинацията и координацията им трябва да бъдат ориентирани към постигане на конкурентно

Целта на **раздел трети** беше представянето на връзката между избрани ресурси и начини на поведение на предприятието и нивото на конкурентоспособността. Разсъжденията започват от дефинирането на потенциала на конкурентоспособното предприятие, както и на определянето на неговите фактори. След това е характеризирани човешкият капитал, от гледна точка на неговите характерни черти и на влиянието му върху характера на дейностите и процесите, които обикновено представляват елемент подчертаващ разликата между конкурентите. В по-нататъшната част е представена иновативността, която е свързана с характерните черти на фирмата и нейните служители. Отделно място е посветено на знанието, тоест на най-търсената от съзнателните предприемачи резерва. Показани са видовете знания, цикъла и моделите на мениджмънт на знанието, както и ползите произтичащи от въвеждането на системите за мениджмънт на знанието. Описано е също така мястото на знанието в процесите на учене на конкурента. По-нататъшните разсъждения се концентрираха върху иновациите и проблематиката свързана с подкрепянето на иновативните действия, като действия детерминиращи нивото на конкурентоспособността на предприятието. Този раздел приключва характеристиката на дейността на клъстерите и центровете за иновация и предприемчивост (научни паркове, изследователски центрове и др.). Във високоразвитите страни дейността на рози род организации се счита за метод на повишаване на конкурентоспособността на предприятията.

Параграф 3.1 е преди всичко разглеждане на мястото на човешкият капитал в теорията на конкурентоспособността. Както беше споменато по-рано, в близкото минало споменатите фактори, влияещи върху конкурентоспособността на дружеството или характеризиращи ресурсите на дружеството, бяха заменени само от постоянен и оборотен капитал. Промените, настъпили през последните няколко десетилетия в икономиката не само в Полша, наложиха промяна в гледна точка на предприемачеството и конкурентоспособността, което води до възприемане на ролята на човешките ресурси в дейността на организацията. Общоприето е, че човешкият капитал е компонент от интелектуалния капитал на компанията (интелектуален капитал = човешки капитал + структурен капитал). Въпреки това, както отбелязва М. Majowski, терминът "човешки капитал" е двусмислен и обяснен по различен начин, наред с другото, в зависимост от това дали опитите да се дефинират са направени от позицията на индивида (отделни служители) или социалните".⁷

Параграф 3.2 съдържа преди всичко съображения, свързани със знанието, което се счита за най-уникалния ресурс на дадено предприятие и се фокусира върху анализа на въпросите, свързани с иновациите, които се считат за основен елемент на

⁷ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka.*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s.26

конкурентното предимство на съвременните предприятия. За да се увеличи стойността на представената работа, в този параграф авторът е направил исторически подход към управлението на знанието (в табличен вид на базата на богата литература), който организира информация в това отношение.

Параграф 3.3 включва съображения относно различните форми на сътрудничество. По този начин се описват клъстерите (дефиниция, видове, процес на създаване, ползи на достъпна цена и дейности в клъстера). Отделно място е посветено на центровете за иновации и предприемачество, т.е. институции, с които предприятията могат да си сътрудничат, за да повишат своята конкурентоспособност. От гледна точка на различни променливи (като: задачи, които трябва да се предприемат, целеви получатели на услуги или необходимите компетенции на персонала), институциите за подкрепа могат да бъдат разделени на:

1. **Предприемачески центрове** - широко популяризиране и инкубиране на предприемачеството (често в дискриминирани групи), предоставяне на услуги за подкрепа на малки предприятия и активизиране на развитието на периферните региони или тези, засегнати от структурната криза;
2. **Иновационни центрове** - широко популяризиране и инкубиране на иновативно предприемачество, трансфер на технологии и предоставяне на про-иновационни услуги, активизиране на академичното предприемачество и сътрудничество между науката и бизнеса;
3. **Финансови институции** - улесняване на достъпа до финансиране на дейностите на новосъздадени и малки предприятия без кредитна история, предоставяне на финансови услуги, съобразени със спецификата на иновативните бизнес начинания⁸.

Заклучения и мисли от глава 3:

1. Конкурентната борба в съвременното измерение (в управлението на човешките ресурси) започва точно в момента на започване на процеса на подбор и набиране на служители. Въпреки това, за да се постигне висока конкурентна позиция на пазара, не е достатъчно да се наемат подходящите служители. Задачата на всяка компания в тази област е умело и непрекъснато да инвестира в човешки ресурси - техните знания и умения. Това е процесът на създаване на т.нар конкурентна база. Служителят в това измерение трябва да бъде третиран субективно, подходящо мотивиран да работи, да създаде условия за саморазвитие и самоизпълнение, което вероятно ще предизвика освобождаването на иновации, креативност, предприемачество или характеристики, необходими в процеса на оформяне на конкурентоспособността на компанията.
2. Знанията в компанията се генерират и използват правилно на всяко организационно ниво. Ефективният процес на многократно използване на избрани знания може да повлияе на подобряването на конкурентоспособността на организацията. Липсата на способност за изолиране на важни знания обаче може да доведе до ненужни разходи за нейното разпространение и в дългосрочен план до намаляване на конкурентоспособността.
3. Ниското ниво на иновативност на полските малки и средни предприятия е резултат от недостатъчно инвестиране, консервативен стил на работа, особено на по-

⁸ A. Bąkowski, M. Mażewska, Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce Raport 2012, PARP Warszawa 2012, s.25-43

възрастните мениджъри, но преди всичко от незнанието им относно възможността за използване на редица инструменти или форми на сътрудничество на пазара.

4. Методът за подпомагане на развитието, иновациите или конкурентоспособността е да се прехвърлят на Полша решения, които са работили добре в други страни, но също така си струва да се използват онези, които, според полските предприемачи, носят осезаеми ползи: управление на знанието, сътрудничество в рамките на клъстери, технологични паркове, като се използва предлагането на гаранционни фондове, търговски камари или промишлени асоциации.
5. Знанието (но преди всичко оптималният начин да се използва) позволява на съзнателните предприемачи да се ориентират към гъвкаво пазарно поведение, да влизат в хоризонтално сътрудничество, но също така да търсят бизнес партньори от други географски области, което може да допринесе за повишаване на нивото на иновациите в предприятията
6. Полската образователна система (особено на по-високо ниво) все още е твърде бедна за подобряване на уменията като групова работа, управление на знанията, възможности и подобряване на различните форми на сътрудничество между предприятията. Това е важна ниша за университетите и учебните заведения.
7. Въвеждането на иновационни дейности зависи от много фактори. Предприемачите трябва да се научат да „четат“ сигналите, които изпращат на широко разбрани пазар и да адаптират съответно своята компания. Обаче, въвеждането на промени в предприятието обикновено е трудно, поради което трябва да създадете своеобразна про-иновативна организационна култура.
8. Сътрудничеството с други компании, изследователски центрове или университети позволява на предприемачите по-лесен достъп до знания или технологии. Тяхното използване на ниво предприятие може да доведе до увеличаване на производителността, удължаване на жизнения цикъл на продуктите, разширяване на асортимента, иновативност и по този начин за засилване на пазарната позиция или възможност за съществуване на нови пазари.

В раздел четвърти въз основа на резултатите от задълбочените и критични литературни изследвания, бе извършена емпирична верификация на изследователските тези. След това е описано протичането на изследователския процес, а също така е представен проба за изследване. Съгласно процедурите на изследователската дейност следващата точка предвижда представянето на резултатите от анкетното изследване. Въпросите в анкетния лист се отнасят предимно до оценката на влиянието на вътрешните фактори в предприятието, както и на техните отделни елементи върху оформянето на конкурентоспособността на предприятията. Търси се също така отговор на въпроса, дали в каква степен предприемачите си съдействат с външните субекти, както какви са реалните ползи произтичащи от отделните форми на сътрудничество. Рекапитулацията на последния раздел на настоящата дисертация представлява списък на практични указания за предприемачите, институциите свързани с бизнеса, научно-изследователските институти, а също така и властите на различно ниво в областта на повишаване на конкурентоспособността на предприятията, а вследствие на това и националната икономика. А в края на дисертацията са представени предложения свързани с проведените изследвания заедно с авторския модел на конкурентоспособност на предприятията.

Параграф 4.1 представя преглед на количествените методи за взаимозависимост на икономическите явления.

В параграф 4.2. методологията на проведеното изследване е охарактеризирана и е описана тестовата проба. Популацията включена в изследването на МСП от секцията С⁹ на Полската Класификация на Дейностите.

За изследването бяха избрани субекти 21 отдела съдържащи се в секция С на Полската Класификация на Дейностите (индустриална преработка). Ограничаване на резултатите и предложение само за тази секция, повлия несъмнено върху репрезентативността и достоверността на изследването.

Най-репрезентираната група субекти са тези, свързани с производството на хранителни продукти, въпреки че тяхното предимство над останалите не е съществено. Вземайки предвид международната конкурентоспособност на предприятията трябва да се отбележи, че полските хранителни продукти от дълго време се радват на признание сред чуждестранните консуматори и това не е в резултат от големия брой на потребители-имигранти. Полските колбаси, сладкиши, концентрати свидетелстват за високо качество, свързано с употребата на екологични и естествени продукти, както и с многогодишни процедури на тяхното приготвяне. Висока позиция заема също производството на изделия от дървесина, от слама и материали използвани за плетене, а също така производството на мебели.

В параграф 4.3 са представени резултатите от изследванията, свързани с конкурентоспособността на предприятията от сектора на МСП. Поради естеството и изискванията за обем на това изследване ще бъдат представени само най-важните резултати. Първата част от проучването се отнася до общата информация за самата компания и собственика. От резултатите се очертава образът на по-скоро млад собственик. Въз основа на изследванията младите ръководители са по-склонни да извършват така желаните от конкурентна гледна точка иновации, реализират и генерират повече идеи. Сега трябва да се помни също така за мениджърите от групата 50+. Ако ръководят семейни фирми (а те представляват повечето от фирмите от сектора на МСП), то те ще бъдат изправени скоро пред вземането на решение свързано със сукцесията. Този въпрос е важен не само от гледна точка на самото предприятие, но също така от макроикономическа гледна точка (приносът на семейните фирми в брутният национален продукт, местоработата, местните инициативи и др.). Смяната на поколенията в полските фирми настъпващи по естествените причини трябва да настъпи – въпросът е само как предприемачите и техните евентуални наследници са приготвяни за това. В много публикации¹⁰ и анализи се подчертава липсата на подготовка на полските предприемачи, както от организационна гледна точка, но също така и от емоционална гледна точка, за предаване на властта. Понастоящем се състои обобщаване

⁹ Размишленията бяха ограничени до секция С, спецификата на дейностите и реакциите на предприятието от различни секции и области на дейност, е толкова различна, че правенето на изводи въз основа на проведените сред разнородни субекти изследвания, биха могли да се окажат не особено достоверни и ценни от научна гледна точка.

¹⁰ Сравни Фирмата в семейството или семейството във фирмата. Методология на подкрепата на семейните фирми, Полска Агенция за Развитие на Предприемачеството (ПАРП) Варшава 2012; Л. Сулковски (ред.), Семейни Фирми- съвременни предизвикателства за семейната предприемчивост. Посоки и стратегии на развитие, Обществена Академия на Науките, Лодз 2012; Л. Сулковски (ред.), Семейни фирми – детерминанти на функционирането и развитието. Съвременни аспекти на мениджмънта, Обществена Академия на Науките, Лодз 2012

на иновативния проект „Пътеводител по сукцесиите в Семейните Фирми”¹¹, чиято цел бе да се разработи и верифицира ефективността на иновативни инструмент, служещ на собствениците на семейните фирми за самостоятелно планиране на сукцесионни действия в техните предприятия. Той се състои от пет допълващи се части: компендиум на знанията свързани със сукцесията във формата на книга и тем подобни – мултимедиална версия и аудиобук, както и от две компютърни приложения: анализ и диагноза на сукцесионната ситуация на фирмата, както и планиране на сукцесионните промени. За съжаление това е единствената такава инициатива в Полша. Въпросът изглежда проблематичен, тъй като доколкото благонадеждни фирми занимаващи се с икономически консултинг, предлагащи помощ в такива област и като: маркетинг, бизнес-планове, съвременни методи на мениджмънт, модерни методи на мениджмънт, системи за мениджмънт на знанието, има доста много, дотолкова тези предлагащи с помощ при провеждането на сукцесия, има много малко. Сукцесията е сложен, многоетапен, често будещ крайни емоции сред членовете от семейството, така, че трябва да се положат всякакви старания нейното протичане да не попречи на нормалния режим на действие на предприятието и да не повлияе отрицателно върху неговото развитие и конкурентоспособност. Освен това предприемачите в изследваните фирми са предимно образовани, а дейността си са започвали без какъвто и да било опит. Може би това е свързано с факта, че преодоляващата част на фирмите е възникнала е в момента на промяната на общественно-икономическата система в Полша, така че често това е бил избор по необходимост (защита пред безработицата), а не поради желание (напр. за самореализация).

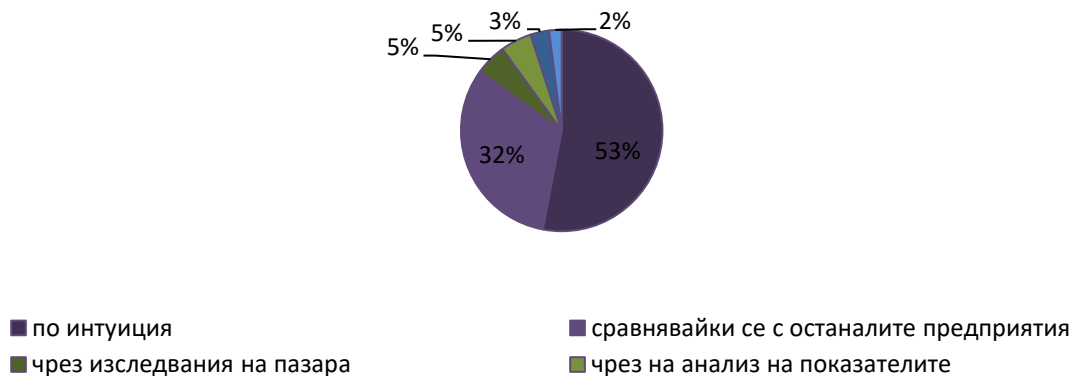
Най-многобройната група се оказва съгласно предвижданията групата на предприемачите действащи на местния и регионалния пазар (съответно 67% и 79% от гласовете). Националният и международният пазар притежават най-малко представители – участието в такива пазари изисква умения за алокация на ресурсите, голям опит в бизнеса, постъпване съгласно изискванията на т.нар. „голям бизнес“, добра организация, прилагането на съответни организационни техники и техники на мениджмънт. Тези елементи са често недостъпни за фирмите от сектора на МСП – поради организационни (ограничени ресурси), както и финансови причини.

Оценявайки конкурентоспособния потенциал, респондентите най-високо оцениха човешките ресурси (3.8 в 5-степенната скала), при което трябва да се подчертае, че общо взето най-много гласове получиха вътрешните фактори (ресурси), което може да бъде потвърждение на *ресурсовия подход на предприятията към конкурентоспособността*. Предприемачите все още ценят финансовите ресурси, отнасяйки се към тях, като към съществен елемент на конкурентоспособния потенциал (оценка 3.7 в 5-степенната скала). Такава висока оценка на финансовия фактор може да бъде резултат от недофинансирането на фирмите от сектора на МСП, ограничения достъп на този вид предприятия към външните източници на финансиране, както и непознаване (недоверие) от страна на предприемачите на алтернативните форми на финансиране. Безпокойство може да предизвика ниската оценка на иновативността (2,3), която в високо индустриализираните страни се счита за един от стълбовете на конкурентоспособността.

Болшинството от мениджърите оценява ресурсите на своето предприятие като конкурентоспособни (73%) на фона на останалите субекти, 4% от респондентите няма

¹¹ Инициатива на Семейните Фирми <http://www.firmyrodzinne.pl/sukcesja>

мнение, а почти $\frac{1}{4}$ разглежда капиталите на фирмата като по-лоши от конкуренцията - при което трябва да се отбележи, че тези оценка се извършва най-често по интуиция. Малко по-малка част от мениджърите (32%) извършва оценка на предприятието, сравнявайки го с останалите субекти. Такива действия могат да носят белезите на външен бенчмаркинг.¹²



Диаграма 3.1 Как оценявате конкурентоспособността на своето предприятие

Източник: собствена разработка въз основа на проведени анкетни изследвания

Интуицията в процеса на ръководство на предприятието¹³ често се характеризира като елемент, който не бива да заема място при вземането на бизнес-решения. От друга страна аналитическото разрешаване на проблемите и вземането въз основа на това на решения, през периода на турбулентното обкръжение е процес почти невъзможен за реализиране.

Първият и вторият елемент са свързани с миналото и настоящето, едва след евалуацията може да се говори за бъдещето. Решенията вземани по този начин винаги съдържат риск (вземат се спонтанно, бързо, с интуиция, но без знание и опит). Нерядко може да се чуят мнения, че такъв подход към мениджмънта е необходим, тъй като твърде дълго анализиране на ситуацията и проблемите преди да се вземе решение, е в съвременния, неспокоен икономически свят твърде рисковано. Това е обаче риск по-друг от гореописаните, а от това следва че протакането на вземане на решение или вземането им в резултат на дълъг аналитически процес, могат да се окаже вече неактуално и

¹² Ж. Брирман, Съвременни методи и концепции на мениджмънт, PWE Варшава, 2002; СН. Е. Боган, М.Й. Инглиш, Бенчмаркингът като ключ за най-добрите практики, ONEPRESS, Варшава 2006; Е. Марчишевска, Ж. Пиериугуд (ред.), Benchmarking and best practices in transport sector, SGH Варшава 2009; Р. Ковалак, Бенчмаркингът като метода на мениджмънт подпомагаща контролинга на предприятието, UE, Вроцлав 2009.

¹³ Сравни Е. Марковски, Интуицията като подпомагащ фактор на процеса на вземане на решение при екстремални условия [в:] Мениджмънт на интелектуалния капитал в интелигентната организация, В. Харасим, (ред.) Висше Училище за Промоции, Варшава 2012; Й. М. Шабан, Проблеми на съвременния мениджмънт (contemporary management issues), Съвременен мениджмънт 4/2012; В. Агор, *Интуиция в организацията. Как творчески да се води и ръководи*, Издателство на Професионалното Училище по Бизнес, Краков 1998; М. Пажидло, Ново измерение, Businessman Magazine 01/2001.

неадекватно към пазарната и конкурентоспособна ситуация (конкурентите ще вземат решение по-бързо и по-бързо ще внедрят разрешените). *Отнасяйки тези разсъждения към конкурентоспособността на предприятията, може да се твърди, че интуицията в предприятието позволява да се създадат конкурентоспособни предимства за кратки периоди от време.* В изследваните предприятия не само конкурентоспособността е оценявана с помощта на интуицията, други аспекти на дейността също са оценявани по този начин. Решенията в текущото планиране се вземат най-често по интуиция (68%) а в ¼ от случаите поради рационалните предпоставки произтичащи от проведените анализи

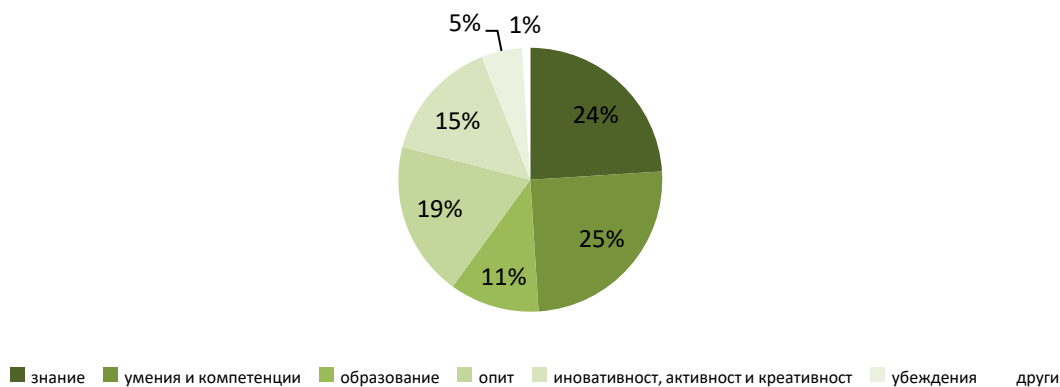
Струва си да се отбележи, че в болшинството предприятия (82%) се прилага стратегически мениджмънт, въпреки че неговият обseg е доста различен.

Вид на стратегията	разработена			Внедрена	
	въз основа на анализ	по интуиция	неразработена	да	не
Стратегия на развитието	51%	44%	5%	100%	0%
Конкурентна стратегия	40%	47%	13%	100%	0%
Функционални стратегии (итн. по разнските, персонална, маркетингова итн.)	13%	15%	72%	95%	5%

Табела 3. 2 Кои стратегии се внедряват и какви са методите за тяхната разработка ?

Източник: собствена разработка въз основа на проведени анкетни изследвания

Предприемачите разработват най-рядко функционални стратегии (28%), най-често стратегии на развитието (85%); но за това са много последователни във внедряването им в дейността на предприятието. Стратегиите относно конкуренцията не са разработвани в 13% от предприятията, но за това тези, които вече ги разработят, ги внедряват в дейността. Също и в този аспект се забелязва голямото участие на интуицията. Сред предприятията оценяващи конкурентоспособността на своето предприятие като лидер или на по-високо ниво в сравнение с подобни предприятия, 93% разработват стратегията на предприятието. Във връзка с това хипотезата 2 *влияние върху конкурентоспособната позиция на предприятието има последователно внедряваната стратегия и дългосрочната политика на фирмата* бива подложена на верификация.



Диаграма 3.2 Какъв елемент на човешките ресурси считате за най-важен в борбата с конкуренцията на изследваното предприятие?

Източник: собствена разработка въз основа на проведени анкетни изследвания

Знанието и умението (съответно 24% и 25%), както и опитът, това са качествата, които по мнение на респондентите имат решаващо влияние върху качеството на човешките ресурси в контекста на конкурирането. Образованието на служителите (11%) зае 4 място, може би затова, че това качество често се свързва с теоретичното знание, което няма приложение в практиката.

Затова пък сред нематериалните ресурси най-голямо значение за конкурентоспособността се преписва на системата за мениджмънт (29%) и иновативните дарби (22%). Нисък резултат е получило притежаването на лицензия (8%), от което може да се извади заключение, че споменатите иновативни дарби се отнасят към меките фактори на дейността на фирмата, а не към технологията. Места по средата на класирането заемат лоялните потребители, както и организационната култура. Организационната култура е резерва специфична за всяко предприятие (което не е емитент) и представлява неделима част от всяка организация.

Принципите на съвременната икономика принуждават предприемачите да съдействат в хоризонтални и вертикални системи с различни видове организации. Някои връзки са неизбежни и произлизат от дефиницията на водене на бизнес, а други носят белезите на доброволност, а влизайки в този род кооперации, предприятията очакват определени ползи. Проучването показва, че предприемачите най-рядко си сътрудничат с организации за рисков капитал (5%), институции за научни изследвания и развитие (6%), местни власти (6%), конкуренти (6%), центрове за технологично развитие (7%), университети (8%). %); обаче те предпочитат вертикални връзки - доставчици, клиенти.

В Полша няма традиция за сътрудничество на бизнеса с научния свят. В централно управляваната икономика, характеризираща се с масов пазар не е съществувала нужда да се създават изобретения, да се търсят най-добрите разрешения или практики. Междувременно функционирането в рамките на икономиката опираща се на знанието, допринесе за това съвременните организации да са принудени да се изправят пред много нови предизвикателства, свързани с необходимостта от адаптация към промените и преobraженията на обкръжението. Придобиването на нови технологии и знания, необходими за развитието на модерния бизнес се превръща в основа на съвременното предприемачество. Пролуката между иновативната дарба и намеренията на предприятието се смята за съществена причина за използването от страна на предприятието на проиновативни услуги. Успешното въвеждане на нови инвестиции изисква все пак придобиване или допълване на знанията от областта на реализацията на този процес, вземайки предвид спецификата на извършваните промени. Ръководните кадри на предприятието са осъзнали, че сътрудничеството с научните среди ще позволи да се ускори реализирането на оставените цели свързани с развитието. Ключ към успеха става комерсиализацията на знанието. Комерсиализацията на знанието се състои в завършилото с успех търсене на практически приложения за научните открития. Иноватор може да бъде както авторът на изобретението, така и предприемачът. Те могат също да си сътрудничат, напр. да основат фирма, чиято цел ще бъде комерсиализацията на знанието. Благодарение на комерсиализацията на знанието науката става все по „човешка” и практична, а предприемачите получават достъп до знанието

Вземайки предвид, че сред предприятията определящи своята конкурентна позиция като лидер или като по-добра от другите фирми (заедно 52%) само две не са посочили началото на сътрудничество с научно-технологическите паркове и инкубаторите за предприемчивост. Тази зависимост потвърждава следователно хипотезата, че *сътрудничеството с другите организации помага да се увеличи*

конкурентоспособността на МСП (технологически паркове, центрове за обучение, учебни заведения, клъстери и др.)

Най-голямата полза от сътрудничеството в рамките на клъстера и технологическия парк по оценката на респондентите е растежа на иновативността (съответно 4,1 и 4,2 т.). От друга страна средната оценка на ползите възлиза съответно на 2,6 и 2,3. Следва да се отбележи при това, че с цел на възникването на подобни инициативи между другото растеж на иновативността на техните участници. Може следователно да се установи, че *целта на политиката на различни нива, на организациите свързани с бизнеса, както и на самите предприятия, трябва да бъде стремежът към основаването и подкрепянето на развитието, както на технологическите паркове, така и на клъстерите.*

Сред предприемачите участващи в изследването само 16% от предприятията действат в рамките на клъстера. Следва обаче да се отбележи, че конкурентоспособността на всички предприятия действащи в рамките на клъстера, се оценява на ниво по-високо от останалите предприятия, затова може да се потвърди, че съществуващата зависимост е оценявана на по-високо ниво отколкото другите предприятия затова може да се констатира, че съществува зависимост между тези величини. Това позволява следователно да се признае достоверността на хипотезата в областта на клъстерите (*сътрудничеството с другите организации помага да се повиши конкурентоспособността на МСП (технологически паркове, центрове за обучение, учебни заведения, клъстери и др.)*).

В теоретическите разсъждения в 3 раздел е представена същината на мениджмънта на знанието, демонстрирайки нейната кохерентност с конкурентоспособността. Сред изследваните предприятия в повече от половината (53%) се прилага мениджмънт на знанието, при което не може еднозначно да се определи начина на нейната акумулация

Най-често знанието в изследваните фирми са съхранява в главите на служителите (25%). Този метод, макар и изискващ най-малко капитал, е малко ефективен. Другите методи за събирането и съхраняването на знанието изискват инвестирането на много повече време и финансови средства, но затова пък достъпът до знанието придобито по този начин е много по-лесен.

Сред фирмите оценяващи своята конкурентоспособна позиция като лидер или по-добра от подобните фирми, в 78% от случаите се прилага мениджмънт на знанието. Тази зависимост позволява да се констатира валидността на главната хипотеза, че *предприятията, които използват мениджмънт на знанието, постигат по-висока конкурентоспособна позиция.*

С цел верификацията на поставените хипотези и реализирането на поставените цели, данните придобити в анкетните изследвания бяха подложени на статистически анализ.

1. Влияние върху проконкурентните действия на предприятията имат качествата на предприемача
2. големината на предприятието при оценка на конкурентната позиция
3. Конкурентоспособната позиция на предприятието и нематериалните ресурси
4. Главната цел на предприятието и ресурсите влияещи върху успеха в конкурентната борба
5. знанието като елемент на човешките ресурси и конкурентоспособната позиция

Параграф 4.4 е преди всичко опит за определяне на постулиращи фактори за конкурентоспособността на предприятията. Конкурентоспособността на предприятията

е интердисциплинарна концепция. Независимо от гледната точка, трябва да помним, че този въпрос е тема на обсъждане на икономисти, социолози, политици на различни нива и това, което е може би най-важното, е постоянният елемент на обсъжданията на предприемачите. Никой не знае по-добре от практическите процеси на управление и какво всъщност определя конкурентоспособността на техните предприятия в дълги и кратки времеви хоризонти. Техните дългосрочни и краткосрочни решения се отнасят до всички области на дейността на фирмата, обуславящи развитието на компанията и нейните условия, което от своя страна засяга редица процеси, свързани с развитието и конкурентоспособността на местната, регионалната и накрая националната икономика. Сложността на концепцията за конкурентоспособност означава, че върху нея влияят много фактори. Предприемачите, отбелязвайки в процеса на конкуриране ролята на ресурсите на предприятието, но също и техните умения, опит или компетентност, могат да търсят нови пътища и инструменти за развитието на предприятията и, следователно, тяхната конкурентоспособност. Трябва обаче да се помни, че конкурентоспособността на отделните звена, работещи в дадена област (пазар, регион, държава), влияе върху конкурентоспособността на дадена икономика. По този начин подпомагането на предприятия и конкурентоспособни предприятия трябва да бъде приоритет за властите на всяко ниво. Трябва да се подчертае, че е невъзможно да се постигне висока конкурентоспособност без сътрудничество между света на науката и бизнеса и без засилване на дейностите, свързани с комерсиализацията на знанието. Тези дейности са в основата на функционирането на силно развитите икономики. Още по-важно за полските малки и средни предприятия е, че те са предимно недофинансирани, в лошо финансово състояние, което не им позволява да провеждат автономни изследвания за развитие, които биха могли да бъдат реализирани от тях с участието на отделни лица или научноизследователски институти, още повече (както показват изследванията), предприемачите признават ролята на знанието в управленските процеси (разпространението на знания е един от елементите и резултатите от сътрудничеството между бизнеса и науката). Обобщавайки, трябва да се отбележи, че малките и средните предприятия са много важен елемент от полската икономика не само от икономическа гледна точка, но и от социална гледна точка - те създават работни места, дават усещане за стабилност и самоизпълнение и (както показват резултатите от тези проучвания) прилагането на предприемаческите характеристики на поляците ,

Заклучения и мисли от ГЛАВА IV:

Въз основа на горния анализ могат да се направят следните заключения:

1. Конкурентоспособността на предприятията при оценката на управлението се влияе предимно от т.нар меки ресурси на компанията (човешки ресурси и знания) и финансови ресурси.
2. Предприемачите на своя шанс в конкурентната борба също виждат в сътрудничество с различни видове институции, но и въздействието на макро-средата не е без значение за тях.
3. В изследваните предприятия преобладават млади мениджъри на възраст 31-49 години, но голяма група са и мениджъри на възраст над 50 години, които след десетина години ще трябва да се сблъскат с наследството на компанията.
4. Най-голямата група са предприемачите, опериращи на местния и регионалния пазар, което съвпада с характеристиките на компаниите от сектора на МСП и са резултат от техните ограничени ресурси (организационни и финансови).

5. Човешките ресурси са най-високо оцененият елемент на конкурентния потенциал, който потвърждава признаването на ролята на меките фактори в концепцията за дейността на дружеството,
6. Финансовите ресурси като елемент на конкурентния потенциал също са високо оценени; това не е сходно с новата парадигма на конкурентоспособност и най-вероятно се дължи на недофинансирането на полските малки и средни предприятия.
7. Полските малки и средни предприятия не виждат ролята на иновациите в процесите на конкуренция.
8. Полските малки и средни предприемачи, когато вземат решения, свързани с различни области на управление, използват и интуицията, която неотдавна се разглеждаше като непрофесионален метод, докато И. Нонака и Х. Такеучи твърдят в своите съображения аналитично решаване на проблеми и предприемане на действия по този въпрос. Въз основа на решението, бурната среда е почти невъзможен процес.
Стратегическото управление се прилага в по-голямата част от изследваните предприятия.
10. Конкурентната позиция на компанията е повлияна от последователно прилаганата стратегия и дългосрочната фирмена политика (положителна корелация).
11. Знанията и уменията, както и опитът са характеристиките, които според респондентите имат решаващо влияние върху качеството на човешките ресурси в контекста на конкуренцията.
12. Сред нематериалните активи най-важното за конкурентоспособността се дължи на системата за управление и иновативните способности.
13. В Полша няма традиция за бизнес сътрудничество със света на науката, както се вижда от ниския брой индикации за бизнес-университетски връзки (други училища, колежи).
14. Предприемачите не са склонни да установяват сътрудничество със своите конкуренти.
15. Сътрудничеството с други организации спомага за повишаване на конкурентоспособността на малките и средните предприятия (технологични паркове, центрове за обучение, университети, клъстери и др.).
16. Целта на политиката на различни нива, организации, свързани с бизнеса, и самите предприемачи, трябва да се стремят да създадат и подкрепят развитието на технологични паркове и клъстери.
17. Конкурентоспособността на всички предприятия, опериращи в рамките на клъстера, се оценява на по-високо ниво в сравнение с другите предприятия, поради което може да се заключи, че има зависимост между тези стойности.
18. Предприятията, които прилагат управление на знанията, постигат по-висока конкурентна позиция (положителна корелация).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Съвременната икономика базираща се на знанието, поставя пред предприемачите нови предизвикателства, отнасящи се до вземането на текущи мениджърски решения, дългосрочни стратегии, планове за развитие или започване на проконкурентоспособни действия. Всякакви операции, независимо от хоризонта на времето, както и областта на мениджмънта са подложени на висока степен на риск – предприемачите не притежават готови разрешения, които биха били във всяка една ситуация и във всяко едно предприятие. Вярно е, че използването на бенчмаркинг се препоръчва като помощен метод, но само в случай на подчертан натиск, целящ

адаптацията на добрите практики към изискванията на предприятието. Процесът на вземане на решение не улеснява на предприемачите също така и високата турбулентност на обкръжението, което става причина факторите влияещи върху определени ситуации, често да бъдат деактуализирани. Подобно изглежда и процесът на оформяне на конкурентоспособността на предприятията. Изследванията провеждани само преди повече от 10 години сред полските предприемачи показваха, че най-важни за тях ресурси на конкурентния потенциал, са притежаваните машини и финансови ресурси. Едва успоредно с изтичането на времето, но също така и дифузията на знанията, технологиите и иновациите (което е било предизвикано поне отчасти от появяващата се чуждестранна конкуренция, достъпът до чуждестранните периодически списания, възможността да се изучи развиването на „западен“ бизнес, или дори при това на непосредствени чуждестранни инвестиции, разглеждани като единици, генериращи знание и технологии), тези ресурси започват да губят стойността си за сметка на човешкия капитал, след това на нематериалния капитал и най-сетне на знанието.

Проведените за нуждите на настоящата дисертация изследвания показваха, че понастоящем в полските МСП свързани с индустриалното производство, предприемачите смятат, че най-важните фактори оформящи конкурентоспособността на техните фирми това са ресурсите, сред които най-голяма значение се приписва на човешкия капитал. Предприемачите високо оценяват също така знанието, като елемент в конкурентната борба. Трябва да се отбележи, че дори във фирмите, където не се прилага мениджмънта на знанието, предприемачите се дават сметка за ползите, каквито то дава – повече от половината сред тези, които не прилагат мениджмънт на знанието възнамеряват да въведат такава система. Освен това *предприятията, които прилагат мениджмънт на знанието, постигат по-висока конкурентна позиция*. Литературните изследвания, но също така и собствените анкетни потвърждават, *че сътрудничеството с останалите организации им помага да повишат конкурентоспособността на МСП (технологически паркове, центрове за обучение, учебни заведения, кластери и др.)*. Резултатите от анкетните и литературни изследвания скланят Авторката към създаване на собствен, авторски модел на конкурентоспособността.

Представеният модел на конкурентоспособност на малките и средните промишлени предприятия Диаграма 3.4 е резултат от проведени изследвания за целите на дисертацията. Авторът не се опитва да представи математически (иконометричен) модел умишлено, тъй като графичното представяне на детерминантите на конкурентоспособността на съвременните предприятия ще бъде по-полезно и разбираемо за собствениците (мениджърите) на тези организации. Резултатите от изследването предопределят автора да привлече вниманието на предприемачите към индивидуалните ресурси, с които разполагат. Всяко предприятие е отделно звено, което има свой собствен път и визия за развитие, методи и техники за управление, адекватни на неговата специфичност. Следователно в този модел са показани тези елементи, които трябва да се третират като най-влиятелни и най-влиятелни върху нивото на конкурентоспособност на изследваната група предприятия. Техният обхват, начин на използване, трябва да бъдат адаптирани към околната среда, но също така и може би на първо място към целите и стратегиите и положението на компанията. Той е собственик (мениджър), като анализира ситуацията, която определя кои от елементите на конкурентния потенциал и до каква степен, в конкретна пазарна ситуация, ще се използват по-силно и кои по-малко.

В предложения модел конкурентоспособността, съгласно с тезите на теорията на конкурентоспособността и с приетата от Авторката дефиниция, се разглежда от гледна точка на процеса. Трябва да се обърне също внимание на корелацията между вътрешните и външните фактори (предприятието представлява елемент от по-големи сборове- макро и микрообкръжения) и поведението и действията на фирмата. Съгласно тезите на модела, съвременните предприятия трябва да направят действията целящи повишаването на конкурентоспособността зависими между другото от икономическата ситуация в дадената страна, както и конюнктурата на световните пазари. В този модел не са били предвидени (а също и изследвани) извъникономическите и неетични фактори, които са решаващи за позицията на конкурентоспособността на предприятието. Полската икономика продължава да бъде свързвана – макар, че може да се забележи намаляваща тенденция към това – с подкупите, неясните и трудни за спазване разпоредби, обществени поръчки дискриминиращи малките субекти. Поради това може да се смята, че голямо влияние върху кондицията, развитието и дейността на фирмите, имат такива фактори като: нечестни търгове, познанства, връзки и политично – бизнесови контакти. Тези патологични действия дават на предприятието решаващо, често съществено предимство, макар че неговият потенциал изобщо не свидетелства за това. По този начин се дестабилизира (поне временно) конкурентните процеси разглеждани в чистата им форма, което обезценява действията на честните пазарни играчи.

Както бе споменато по-рано, сред вътрешните фактори на предприятието оформящи неговият конкурентоспособен потенциал, предприемачите споменават най-често знанието и интелектуалните ресурси. Взаимното въздействие на тези фактори е значително, поради това предприемачите грижещи се за кондицията на своето предприятие би трябвало:

- да се стремят към създаване на така организационна култура, чиято основа ще бъдат знанията и уменията,
- сътрудничеството на фирмата с обкръжението да се опира на обмяната на знания,
- да се изгражда организационна структура опирайки се на тезата за създаване на нови знания и нейното ефективно използване,
- да се промоцира убеждението, че знанието е ключов и стратегически ресурс,
- да се търси възможност за повишаване на уменията и компетенциите на себе си и на служителите.

Последният постулат е особено важен и труден за реализиране от финансова гледна точка. Предприемачите посочват финансовите ресурси като едни от най-важните в конкурентната борба – това е свързано с все още слабата финансова кондиция на родните предприятия, а също така с непознаването на алтернативни източници на външно финансиране, както и с антипатията спрямо външните акционери (което има особено значение в развиващите се средни предприятия). Затова е така важно да не се намалява финансовата подкрепа за сектора на малките и средните предприятия, що се отнася до възможностите за ползване на обучения (европейски фондове). Обученията, освен повишаване на качеството на интелектуалните ресурси, предлагат още редица ползи за персонала и мениджърите. В настоящата икономическа и конкурентна ситуация, най-ценните обучения за предприемачите са тези, които оформят техните квалификации и компетенции свързани с иновативността и конкурентоспособността на предприятията. Дообразованието трябва да се провежда в следните области: модерни мениджърски практики в областта на човешките ресурси, е- бизнес (като разширяване

или допълване на дейността), обстоятелства за водене на стопанска дейност в контекста на икономиката опираща се на знанието), напреднали методи за мениджмънт на знанието (включващи: смекчаване на разглеждането на финансовите бариери свързани с внедряването на мениджмънт на знанието в малките и средни фирми).

Служителите, както и мениджърите могат да придобиват нови умения дори и тогава, когато фирмата сътрудничи с други предприятия, напр. в клъстера. Такова сътрудничество осигурява ползи също и в следните измерения:

- поощряване на иновативните процеси (допринася за това големият брой съпернически фирми, което принуждава участниците в пазара да търсят оригинални, творчески предимства и методи на конкуренция),

- близките отношения (те благоприятстват поддържането на пазара на специфичния, проиновативен климат, който се създава благодарение на акумулацията на умения, нови идеи и знания произтичащи от опита; преминаването на информация свързана напр. със създаването на нови продукти, услуги, промоционни стратегии или организационни подобрения е много изкусно: информацията се предава както формално, така и неформално, тоест въз основата на междучовешките контакти, вътре в клъстерите, в семействата на служителите или чрез локалните браншови, търговски, профсъюзни или обществени организации),

- споразумението на пазарните партньори (комплементарността подпомага взаимното допълване при въвеждането на различни иновации вътре в клъстера, а също така при промоцията на пазарни иновации),

- близостта на функционирането на предприятията в клъстера (това дава възможност за перманентно и непосредствено наблюдение на пазарната ситуация и появяващите се нужди на купувачите),

- присъствието на място на специализирани, опитни служители, както и възможността да се повлияе на локалните фирми, на програмите за учене във висшите учебни заведения, професионалните училища, курсовете по различни специалности, които позволяват да се запълнят празните места в кадрите, появяващи се при внедряването на технологическите иновации.

В заключение може да се каже, че повишаването на конкурентоспособността на МСП, а в следствие на националната икономика, изисква координирани действия на предприемачите, институциите свързани с бизнеса и властите на различно ниво. Досега, въпреки отбелязването на ролята на сектора на МСП в икономиките на високоразвитите страни, в Полша освен многото обещания, политиките са направили много малко за създаването на относително постоянна система за подкрепа на конкурентоспособността на МСП – много рядко програмите се превръщат в ефективна, обмислена политика. От гледна точка на процесите на мениджмънт, конкурентоспособното предприятие трябва да притежава уменията за еластична адаптация към промените настъпващи на пазара, като същевременно умело извличат от този факт ползи. Модерният подход към създаването на конкурентно предимство поставя особен акцент на задължителното използване на придобитите знания и ресурси. Фундаментално значение във формирането на конкурентните процеси има фактът на притежаване на редки ресурси (те са недостъпни за останалите конкуренти и не могат с нищо да бъдат заместени). Търсенето и умелото използване на нови източници на конкурентоспособност представлява предизвикателство за ръководните кадри и за собствениците на предприятията. Интензификацията на конкуренцията, нарастването и смяната на изискванията на купувачите, намаляващото значение на ценовите инструменти в полза

на извън ценовите инструменти в конкурентната борба, съкращаването на жизнените цикли на продуктите са само някои от промените във външното обкръжение. И така ефикасният мениджър в конкурентната борба умее да предвижда и правилно да оценява ситуацията, да действа успешно и ефективно в контекста на развитие на организацията, функционираща в променящо се обкръжение, вземайки решения относно начина, формата, темпото на реализация и границите на структурните промени.

Диаграма 3.4 Авторски модел на конкурентоспособността на МСП



Източник: собствена разработка въз основа на проведени изследвания

V. ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Представеното от автора изследване само по себе си е важен принос за развитието на методологията за конкурентоспособност на малките и средните предприятия. Най-важните резултати, представляващи научната новост на дисертацията на хабилитиране, включват следните елементи:

РЕЗУЛТАТИ ОТ НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ:

1. Определяне на детерминантите на конкурентоспособността на малките и средните промишлени предприятия.
2. Показване на връзката между нивото на конкурентоспособност и знания, индивидуалните ресурси и управленските характеристики.
3. Създаване на оригинален модел на конкурентоспособност на малки и средни промишлени предприятия.
4. Систематизиране на знанията, свързани с конкурентоспособността на предприятията и свързаните с тях въпроси.

ПРАКТИЧЕСКА РАЗМЕР НА ИЗПИТВАНИЯТА:

1. развитието на компании от сектора на МСП и в същото време неговата конкурентоспособност ще повлияе на формата на полската икономика. Затова трябва да се стремим да създадем стабилни условия за развитие и функциониране на този сектор, наред с другото, чрез постоянна фискална политика, намаляване на разходите за труд и улесняване на достъпа до финансови инструменти. Полша трябва активно да участва в работата на Европейската комисия, свързана с новото определение за МСП.

2. Изглежда препоръчително да се насърчава сътрудничеството между науката и бизнеса. Такава платформа е място за разпространение на знания и умения, т.е. оскъдни ресурси в малките и средни предприятия. Стимул би бил облекчение за предприемачите и за научните институции (университети) допълнителни финансови ресурси за научно развитие (но това изисква регулиране на правителствено равнище).
3. Необходимо е също така да се промени отношението на предприемачите към политиката за персонала - от третирането на служителя като разход за възприемането му като инвестиция. Тя е свързана с постулата, свързан с намаляването на разходите за труд. Парадоксално е, че полският пазар на труда се възприема като конкурентен чрез ниски разходи за труд, но те са относително ниски за външните инвеститори, докато те представляват сериозна тежест за бюджетите на местните предприятия.
4. Функционирането на съвременните предприятия се основава на хоризонтални връзки и сътрудничество. Междувременно полските предприемачи все още не са склонни да предприемат такива инициативи, докато такива проекти в рамките на, например, съюзи помагат за създаване на конкурентно пазарно предложение, запълване на празнината, пазарна ниша по-бързо и оптимално. Ето защо предприемачите трябва да бъдат насърчавани (например чрез разширяване на законовите дейности на търговските и промишлени палати), за да приключат този вид сътрудничество

Представените в тази дисертация резултати могат да бъдат индикация за предприемачите, които се борят за конкуренция. Дисертацията може да послужи като сборник от знания за конкурентоспособността на малките и средни предприятия, както в теоретични, така и в практически измерения. В същото време, авторът е наясно с доста значителното стесняване на изследванията, което е резултат от естеството на дисертацията, така че събраните материали и извършените анализи могат да бъдат използвани за задълбочаване на научните изследвания, например по отношение на изследването на детерминантите на конкурентоспособността, свързани с микросредата или влиянието на неетичното поведение върху конкурентоспособността компании.

РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПОЛЗВАНИТЕ НАУЧНИ ИЗПИТВАНИЯ:

1. Конкурентоспособността на предприятията при оценката на управлението се влияе предимно от т.нар меки ресурси на компанията (човешки ресурси и знания) и финансови ресурси.
2. Предприемачите на своя шанс в конкурентната борба също виждат в сътрудничество с различни видове институции, но и въздействието на макро-средата не е без значение за тях.
3. В изследваните предприятия преобладават млади мениджъри на възраст 31-49 години, но голяма група са и мениджъри на възраст над 50 години, които след десетина години ще трябва да се сблъскат с наследството на компанията.
4. Най-голямата група са предприемачите, опериращи на местния и регионалния пазар, което съвпада с характеристиките на компаниите от сектора на МСП и са резултат от техните ограничени ресурси (организационни и финансови).
5. Човешките ресурси са най-високо оцененият елемент на конкурентния потенциал, който потвърждава признаването на ролята на меките фактори в концепцията за дейността на дружеството,

6. Финансовите ресурси като елемент на конкурентния потенциал също са високо оценени; това не е сходно с новата парадигма на конкурентоспособност и най-вероятно се дължи на недофинансирането на полските малки и средни предприятия.

7. Полските малки и средни предприятия не виждат ролята на иновациите в процесите на конкуренция.

8. Полските малки и средни предприемачи, когато вземат решения, свързани с различни области на управление, използват и интуицията, която неотдавна се разглеждаше като непрофесионален метод, докато И. Нонака и Х. Такеучи твърдят в своите съображения аналитично решаване на проблеми и предприемане на действия по този въпрос. Въз основа на решението, бурната среда е почти невъзможен процес.

Стратегическото управление се прилага в по-голямата част от изследваните предприятия.

10. Конкурентната позиция на компанията е повлияна от последователно прилаганата стратегия и дългосрочната фирмена политика (положителна корелация).

11. Знанията и уменията, както и опитът са характеристиките, които според респондентите имат решаващо влияние върху качеството на човешките ресурси в контекста на конкуренцията.

12. Сред нематериалните активи най-важното за конкурентоспособността се дължи на системата за управление и иновативните способности.

13. В Полша няма традиция за бизнес сътрудничество със света на науката, както се вижда от ниския брой индикации за бизнес-университетски връзки (други училища, колежи).

14. Предприемачите не са склонни да установяват сътрудничество със своите конкуренти.

15. Сътрудничеството с други организации спомага за повишаване на конкурентоспособността на малките и средните предприятия (технологични паркове, центрове за обучение, университети, клъстери и др.).

16. Целта на политиката на различни нива, организации, свързани с бизнеса, и самите предприемачи, трябва да се стремят да създадат и подкрепят развитието на технологични паркове и клъстери.

17. Конкурентоспособността на всички предприятия, опериращи в рамките на клъстера, се оценява на по-високо ниво в сравнение с другите предприятия, поради което може да се заключи, че има зависимост между тези стойности.

18. Предприятията, които прилагат управление на знанията, постигат по-висока конкурентна позиция (положителна корелация).

V ПУБЛИКАЦИИ НА АВТОРА, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД МОНОГРАФИИ, НАУЧНИ ИЗДАНИЯ

1. Качмарек А., Marcinkowski T., Пречки пред развитието на компаниите от сектора на МСП в Любушкия регион, PWSZ, ISBN 978-83-926546-4-3, Gorzów Wlkp. 2008
2. Качмарек А., Партньорство в бизнеса, Сътрудничество на предприятия на полско-германската граница в Еврорегион Pro Europa Viadrina (опит на полските предприятия), Wyd. PWSZ w ISBN 978-83-63134-12-9, 978-83-63134-16-7 Gorzowie Wlkp. 2011
3. Бичковска М., Качмарек А., Czyrka K.; Сътрудничество на предприятия на полско-германската граница в Еврорегиона Pro Europa Viadrina (опит на полските предприятия); Издател PWSZ в Гожов Велкополски; ISBN 978-83-89682-54-3; 2011.

4. Качмарек А., Предприемачество по границата - избрани проблеми– *Studia i Prace IE NR 4*; ISBN 978-83-63134-21-1, Gorzów Wlkp. 2012.
5. Бичковска М., Качмарек А., Czyrka К.; Сътрудничество на предприятия на полско-германската граница (опит на немски предприятия); ISBN 978-83-63134-25-9; 2012.
6. Nedyalkova А., Качмарек А, Икономически и управленски проблеми в икономиката, *Studia i Prace IE nr 3, tom 3*, ISBN 978- 83-63134-77-8, Gorzów Wlkp. 2013
7. Anna Качмарек, Józef Frańś; Предприемачеството като възможност за развитие на региона. Избрани проблеми, tom. III *Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego nr 5*, ISBN 978-83-63134-26-6, Gorzów Wlkp. 2013.
8. Бичковска М., Качмарек А., Soboń J., Европейски изследвания и работа № 10. Наука в бизнес практиката, част 1, ISBN 978-83-63134-38-9, Gorzów Wlkp.

ГЛАВИ В МОНОГРАФИИ, РЪКОВОДСТВА, СКРИПТИ, ПУБЛИКАЦИИ НА КОНФЕРЕНЦИЯТА, ИЗДАТЕЛСКИ КНИГИ, СПИСАНИЯ

1. Качмарек А., Magdalena Buczowska, Детерминанти на иновациите на малките и средни предприятия [w:] *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku- materiały konferencyjne*, ISBN 83-7199-170-3 Zakopane 2001
2. Качмарек А., Magdalena Buczowska, Инвестиционни дейности в стратегията за развитие на компанията [w:] *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku- materiały konferencyjne*, ISBN 83-7199-170-3 Zakopane 2001
3. Качмарек А., Барьеры за развитие за сектора на МСП [w:] *III Międzynarodowe Seminarium Naukowe Studentów i Młodych Pracowników Nauki*, ISBN 83-88139-98-3, Jarosław 2001
4. Качмарек А., Концепцията и критериите за класификация на малките и средни предприятия в Полша и европейските страни [w:] *Europa bez granic. Polska a Unia Europejska- materiały konferencyjne*, ISBN 93-914596-5-9 Gorzów Wlkp. 2002
5. Качмарек А., Стратегии за работа на малките и средни предприятия [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka. Praca zbiorowa pod red. naukową Edwarda Urbańczyka*, ISBN 83-916357-0-8 Szczecin 2002
6. Качмарек А., Влиянието на регионалните фактори върху функционирането на малките и средни предприятия [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Aktualny stan i perspektywy rozwoju, praca zbiorowa pod red. naukową Edwarda Urbańczyka*, ISBN 83-916357-2-4 Szczecin 2003.
7. Качмарек А., Фактори, влияещи върху развитието на малките и средни промишлени предприятия в Любушкото воеводство (въз основа на проучвания) [w:] *Otwarta Europa*, ISBN 83-89682-45-1, Gorzów Wlkp. 2005
8. Качмарек А., Izabela Borkowska, Robert Stępień, Rafał Różański; Барьеры пред развитието на компаниите от сектора на МСП в региона и начините за тяхното новаторско преодоляване. Протокол за изпитване Fundacja na rzecz Gorzowskiej Szkoły Wyższej, ISBN 978-83-926546-4-3 Gorzów Wlkp. 2008
9. Качмарек А., Значението на знанието в предприятието [w:] *Bariery rozwoju firm sektora MSP w regionie i sposoby ich innowacyjnego pokonywania. Fundacja na rzecz Gorzowskiej Szkoły Wyższej*, ISBN 978-83-926546-4-3 Gorzów Wlkp 2008
10. Качмарек А., Управление на знания и кълстери като методи за повишаване на конкурентоспособността на предприятията [w:] *EKONOMIA I ZARZĄDZANIE, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej nr 11.*, ISSN 1232-8553 Białystok 2008
11. Качмарек А., Magdalena Buczowska, Krzysztof Czyrka, Използването на маркетингови инструменти в интернет. Изследователски доклад Използване на маркетингови инструменти в Интернет. Теория и практика, Fundacja na rzecz Gorzowskiej Szkoły Wyższej, ISBN 978-83-926546-1-2, Gorzów Wlkp 2008
12. Качмарек А., Електронната търговия като допълнение към дейността на малките и средните предприятия [w:] *Wykorzystanie narzędzi marketingowych w Internecie. Teoria i*

- praktyka, , Fundacja na rzecz Gorzowskiej Szkoły Wyższej, ISBN 978-83-926546-1-2, Gorzów Wlkp 2008
13. Качмарек А., Детерминанти на интернационализацията на малките и средни предприятия [w:] Instytucjonalne i rynkowe uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, pr. zbiorowa pod red. E. Michalskiego i S. Piochy, PTE, ISBN 83-920684-3-2, Koszalin 2008,
 14. Качмарек А., Място на фирми от сектора на МСП в теорията на регионалното развитие и политиката на Република Полша [w:] J. Engelhard, M. Kiba- Janiak (red. nauk.) Techniczne, ekonomiczne i społeczne uwarunkowania rozwoju państw europejskich. Stan perspektywy, możliwości, szanse, zagrożenia, Wyd. WSB w Gorzowie Wlkp., ISBN 978-83-88991-13-4, Gorzów 2008
 15. Качмарек А., Научно-технологичен парк като инструмент за подпомагане на развитието на малките и средните предприятия [w:] A. Bielawska (red. nauk), Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw, Mikrofirma, Zeszyty Naukowe US w Szczecinie, ISSN 1640-6818, 1896-382X Szczecin 2009
 16. Качмарек А., Малки и средни предприятия и процес на интернационализация [w:] Innowacyjność Polskiej Gospodarki. Poziom i uwarunkowania wzrostu, pod red. K. Meredyka, PWSZ, ISBN 978-83-928525-4-4, Suwałki 2009
 17. Качмарек А., Иновация на малките и средни предприятия [w:] Polskie przedsiębiorstwo. Problemy funkcjonowania, PWSZ, ISBN 978-83-751815-3-1 Gorzów Wlkp. 2009
 18. Качмарек А., Стратегии за функциониране на малките средни предприятия Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie, ISSN 1506-2635 Tarnów 2009
 19. Качмарек А., Magdalena Byczkowska, Janusz Soboń, Детерминанти на развитието на малките и средните предприятия в Полша [w:] Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, Determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa, Zeszyt Naukowe US 578, ISSN 1640-6818, Szczecin 2009
 20. Качмарек А., Magdalena Byczkowska, Детерминанти на иновациите на малките и средни предприятия [w:] Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia nr 23, Zeszyt Naukowy US 577, ISSN 1640-6818, Szczecin 2009
 21. Качмарек А., Бичковска М., Иновативни начини за развитие на малки и средни стопански субекти, в: Изследвания и материали на Полската асоциация за управление на знания, ISSN 1732-324x Bydgoszcz 2010.
 22. Качмарек А., Бичковска М., Детерминанти на развитието на сектора на МСП въз основа на проучвания в: Проучвания и материали на Полската асоциация за управление на знания, ISSN 1732-324x, Bydgoszcz 2010.
 23. Бичковска М., Качмарек А. Дейност на чуждестранни инвеститори, опериращи в областите, обхванати от специалната икономическа зона Костшин-Слубице след присъединяването към ЕС в Acta Universitatis Lodziensis; Folia Oeconomica № 242: Империята на европейската интеграция за социално-икономически промени и предприемачество В Полша ISSN 0208-6018 Łódź 2010.
 24. Качмарек А., Magdalena Byczkowska, Знания и иновации в предприятието [w:] Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstw w warunkach konkurencji, Zeszyty Naukowe US nr 634, ISSN 1640-2751, 1733-2842 Szczecin 2010
 25. Качмарек А., Magdalena Byczkowska, Финансиране на сектора на МСП в Полша - избрани аспекти [w:] Koszty kapitału i źródła finansowania przedsiębiorstw, Zeszyt Naukowy US nr 636, ISSN 1640-2751, 1733-2842, Szczecin 2010
 26. Качмарек А., Предприемачество и човешки капитал [w:] K. Czyrka (red. nauk.) Przedsiębiorczość na pograniczu polsko-niemieckim, Współpraca przedsiębiorstw na pograniczu polsko-niemieckim w Euroregionie Pro Europa Viadrina (doświadczenia polskich przedsiębiorstw), Wyd. PWSZ w Gorzowie Wlkp., ISBN 978-83-63134-20-4 Gorzów Wlkp. 2011

27. Качмарек А., Magdalena Byczkowska, Grzegorz Drozdowski, Използване на фондовете на ЕС от сектора на МСП в светлината на финансовата перспектива на ЕС за периода 2007-2013 г., *Studia i materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, ISSN1732-324X, Wydgoszcz 2011
28. Качмарек А., Социална отговорност на малките и средни предприятия, пазарни условия за развитие на микро и малки предприятия, *Mikrofirma, Zeszyty Naukowe US w Szczecinie*, ISSN 1640-6818, 1896-382X Szczecin 2011
29. Качмарек А., Детерминанти на иновативните нагласи в предприятието [w:] *Funkcjonowanie regionalnego systemu innowacji w województwie lubuskim. Analizy i prognozy, Zeszyt Naukowy nr 1, A. Świadek (red. nauk.) Urząd marszałkowski Województwa Lubuskiego*, ISBN 978-83-930924-0-6, Zielona Góra 2012
30. Качмарек А., Франчайзинг като метод за стимулиране на предприемачеството [w:] *Finanse i rynki finansowe- wybrane problemy, Studia i prace Instytutu Ekonomicznego PWSZ*, ISBN 978-83-63134-96-9, Gorzów Wlkp. 2012
31. Качмарек А., Social policy in Poland and young generation, [w:] *New trends in Social Policy and welfare economy*; T. Wołowiec, D. Ismailova, I. Rogozińska- Mitrut (red. nauk.); ISBN 978-966-2696-15-8, Kijów 2012.
32. Качмарек А., Устойчиво развитие и социално сближаване [w:] *Przedsiębiorczość na pograniczu- wybrane problemy. Studia i prace Instytutu Ekonomicznego nr 5, PWSZ ISBN 978-83-63134-25-9, Gorzów Wlkp. 2012*
33. Качмарек А., Детерминанти на иновативната дейност - избрани аспекти [w:] *Przedsiębiorczość na pograniczu- wybrane problemy. Studia i prace Instytutu Ekonomicznego nr 3, PWSZ ISBN 978-83-63134-17-4, Gorzów Wlkp. 2012*
34. Качмарек А., Спецификата на семейните предприятия, [w:] P. Pavlov, K. Czyrka (red.) *Ekonomiczno- zarządcze problemy w gospodarce, Studia i Prace IE nr 3, ISBN 978-83-63134-77-8,, Gorzów Wlkp 2013*
35. Качмарек А., , Clusters and managing of knowledge as methods of augmenting the competitiveness of enterprises. W: *International Journal of Modern Education and Management* , Kokshe Academy, ISSN 2307-3314, Kokshe 2013
36. Качмарек А., , Savina Margarita Vitalievna, Management of Small and Medium- Sised Enterprise- Selected Aspects [w:] *Anna Nedyalkova (red.) Globalization, the State and the Individual, 2/2014, Free University of Varna, ISSN 2367-4555 Varna 2014*
37. Качмарек А., Конкуренция и конкурентоспособност в контекста на избрани икономически теории [w:] *Rozwój gospodarki narodowej ISBN 978-617-692-197-9, Iwano-Frankowsk 2014*
38. Качмарек А., Measurement of enterprise competitiveness [w:] *Anna Nedyalkova (red.) Globalization, the State and the Individual, 4/2014, Free University of Varna, ISSN 2367-4555 Varna 2014*
39. Качмарек А., Финансови аспекти на комерсиализацията на знанията и технологиите [w:] *Z. Głodek, A. Kuciński (red.) Studia i prace Wydziału ekonomicznego. Wybrane aspekty z finansów i rynków finansowych, ISBN 9788363134358 , PWSZ Gorzów Wlkp. 2014.*
40. Качмарек А., Janusz Soboń, Criteria for classification and types of competitiveness , [w:] *Anna Nedyalkova (red.) Globalization, the State and the Individual 3/2014, Free University of Varna, ISSN 2367-4555 Varna 2014*
41. Качмарек А., Влиянието на бизнес ангелите върху развитието на предприемачеството, [w:] *Z. Głodek, A. Kuciński (red.) Studia i prace Wydziału ekonomicznego. Wybrane aspekty z finansów i rynków finansowych, ISBN 9788389682307 , PWSZ Gorzów Wlkp, 2015*
42. Качмарек А., Парадигмата на конкурентоспособността - опит за предефиниране на факторите [w:] *Rozwój Gospodarki Narodowej: teoria i praktyka, ISBN 9786176922834, Przykarpacki Narodowy Uniwersytet imienia Wasyla Stefanyka, Iwano Frankowsk, 2015*

43. Качмарек А., , Human resources as an element of competitive potential, [w]: Anna Nedyalkova (red.) Globalization, the State and the Individual 5/2015, Free University of Varna, ISSN 2367-4555 Varna 2015
44. Качмарек А., Magdalena Byczkowska, , Krzysztof Czyrka, Diversity management- obstacles in hiring people with disabilities on the open labor market in: Globalization, the State and the Individual 3(7)/2015; red. Naukowa. prof. dr hab. J. Gudowski, ISSN 2367-4555, Varna 2015.
45. Качмарек А., Magdalena Byczkowska, , Krzysztof Czyrka, Factors determining development of foreign direct investment in the light of locations' theory , Globalization, the State and the Individual, Zeszyt: 8/2015 ISSN 2367-4555;Varna 2015.
46. Качмарек А., Magdalena Byczkowska, Компетентности като елемент за оформяне на конкурентоспособността на предприятията, w: Studia i Prace WE Nr 10, AJP im. Jakuba z Pardyża w Gorzowie Wlkp., Nauka w praktyce biznesowej część 2, , red. naukowa J. Fraś, A. Skwarek, K. Czyrka, ISBN 978-83-63134-38-9, Gorzów Wlkp. 2016.
47. Качмарек А., Magdalena Byczkowska, , The forms of international technology transfer by transnational corporations, w: Studia I Prace WE Nr 10, AJP im. Jakuba z Pardyża w Gorzowie Wlkp., Nnauka w praktyce biznesowej część 2, red. Naukowa J. Fraś, A. Skwarek, K. Czyrka, ISBN 978-83-63134-38-9, Gorzów Wlkp. 2016.
48. Качмарек А., Magdalena Byczkowska, , Krzysztof Czyrka, Quantitative and qualitative criteria to determine the size of enterprises and specificity of SMES' operations GSI No 1(9)/2016 ISSN 2367- 4555 VARNA 2016.
49. Качмарек А., Magdalena Byczkowska, Janusz Soboń, The motives of companies as determinants for accepting direct foreign investments w: GSI No 1(9)/2016 ISSN 2367- 4555 VARNA 2016.
50. Качмарек А., Magdalena Byczkowska, The level and structure of direct foreign investments in the world in the years 2000-2014 in: Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego. Wybrane aspekty z finansów i rynków finansowych; ISBN 978-83-65466-13-6, Wydawnictwo Naukowe AJP w Gorzowie Wlkp., Gorzów Wlkp.2015.
51. Майзел А, Magdalena Byczkowska, Малки и средни предприятия като субекти, осъществяващи предприемачески функции, Przedsiębiorstwo i Finanse 2(13) 2016,ISSN 2084-1361 Białystok, 2016.
52. Майзел А Бичковска М., , Знания в процеса на интернационализация на предприятията, Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management, Полска асоциация за управление на знания, Bydgoszcz, 2016.
53. Майзел А, Бичковска М., , Централна и Източна Европа като място на капиталови инвестиции под формата на преки чуждестранни инвестиции, в: сектор на малките и средните предприятия в източноевропейските страни: избрани проблеми. Том 2: Правни и финансови аспекти на подкрепата за развитието на полския сектор на малките и средни предприятия, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. проф. Едуард Ф. Шчепаник в Сувалки, Suwałki 2016.
54. Майзел А Бичковска М., , Знания и обучение на конкурент като източник на конкурентно предимство, в: сектор на малките и средни предприятия в източноевропейските страни: избрани проблеми. Том 2: Правни и финансови аспекти на подкрепата за развитието на полския сектор на малките и средни предприятия, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. проф. Едуард Ф. Шчепаник в Сувалки, Suwałki, 2016.
55. Майзел А Бичковска М., , Kuciński A., Характеристики на инвестиционната привлекателност на Европа в светлината на преките чуждестранни инвестиции.Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Ekonomiczne Problemy Usług Tom: 2/2017, Zeszyt: 127, Szczecin 2017.
56. Anna Majzel, Magdalena Byczkowska, Finansowe elementy potencjału konkurencyjnego współczesnych przedsiębiorstw - Wybrane problemy w: Studia i prace WE nr 14 Wybrane aspekty finansów, Gorzów Wlkp.2017

57. Majzel A., , Byczkowska M, Andrzej Kuciński, Charakterystyka atrakcyjności inwestycyjnej Europy w świetle bezpośrednich inwestycji zagranicznych, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Ekonomiczne Problemy Usług Tom: 2/2017, Zeszyt: 127.
58. Majzel A., , Byczkowska M Finansowe elementy potencjału konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw- wybrane problemy w: Studia i Prace WE Nr 14 Wybrane aspekty z finansów.
59. Majzel A., , Byczkowska M., Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw, w: Konkurencyjność i innowacyjność organizacji w XXI. Trendy- Modele- Determinanty, red. naukowa M. Majchrzak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2018 t.81, nr 4.
60. Majzel A., , Byczkowska M M., Andrzej Kuciński, Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w procesie dyfuzji technologii, wiedzy i umiejętności, w : Konkurencyjność i innowacyjność organizacji w XXI. Trendy- Modele- Determinanty, red. naukowa M. Majchrzak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2018 t.81, nr 4.
61. Majzel A., , Byczkowska M., Andrzej Kuciński, The forms of internationalization technology transfer by transnational corporations w: No 2(8)2018 International Journal of New Economics and Social Sciences, Warszawa 2018, Warszawa 2018.
62. Majzel A., , Byczkowska M Selected elements of resource theory in the context of enterprise competitiveness w: No 2(8)2018 International Journal of New Economics and Social Sciences, Warszawa 2018, Warszawa 2018.

SCIENTIFIC AND RESEARCH GRANTS AND PROJECTS CONCERNING WITH A DISERTATION

1. EU PROJECT Współpraca przedsiębiorstw na pograniczu polsko- niemieckim (doświadczenia niemieckich przedsiębiorstw).
2. EU PROJECT Współpraca przedsiębiorstw na pograniczu polsko- niemieckim (doświadczenia polskich przedsiębiorstw).
3. EU PROJECT Wykorzystanie narzędzi marketingowych w Internecie przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw.
4. EU PROJECT Bariery rozwoju firm sektora MSP w regionie lubuskim.

СПИСКЪ НА ЦИТАТИТЕ СВЪРЗАНИ С ТЕМАТИКАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Качмарек А, *Spoleczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw, Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw, Mikrofirma, Zeszyty Naukowe US w Szczecinie, ISSN 1640-6818, 1896-382X Szczecin 2011*

- op. cit A. Grzelczak, A. Borowiec, A. Górny, Foresight przedsiębiorstw. Zastosowanie metodyki myślenia sieciowego, Politechnika Poznańska, Poznań 2013, ISBN 978-83-7775-303-3, s. 115

- op. cit M. Woźniak- Miszewska, Inwestycje duńskie jako nośnik praktyk społecznie odpowiedzialnego biznesu. Doświadczenia zachodniopomorskie [w:] E. Komorowska, A. Szlachta, M. Tarczyńska-Łuniewska (red.), Przedsiębiorczość na Pomorzu Zachodnim. Język. Ekonomia. Prawo, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007, ISBN 978-83-7867-063-6, s. 163

- op. cit M. Woźniak- Miszewska, Wybrane aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu inwestorów zagranicznych [w:] M. Porada- Rachoń (red.), Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wyraz reorientacji działania współczesnych firm, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2011, ISBN 978-83-933780-0-5, s. 48

- op. cit CSR a pokolenie Y. Materiały pokonferencyjne, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2012, ISBN 978-83-933780-2-9, s. 96

- op. cit A. Górny, Bezpieczeństwo pracy i ochrona zdrowia pracowników [w:] K. Borodako, M. Nowosielski (red.), Foresight w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Analiza i studia przypadku, Instytut Zachodni Poznań, 2012, ISBN 978-83-61736-36-3, s.288

Качмарек А, *Park naukowo- technologiczny jako narzędzie wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw [w:] Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw, Mikrofirma, Zeszyty Naukowe US w Szczecinie, ISSN 1640-6818, 1896-382X Szczecin 2009,*

- op. cit M. Byczkowska, G. Gercheva, Foreign direct investment and enterprise development [w:] Anna Nedyalkova (red.) Globalization, the State and the Individual, 2/ 2014, Free University of Varna, ISSN 2367-4555 Varna 2014, s. 125
- op. cit K. Czyrka, Potrzeby kompetencyjne menedżerów w ZPCh Anna Nedyalkova, Magdalena Byczkowska (red. Nauk.), Ekonomiczno- zarządcze problemy w gospodarce, Studia i Prace IE nr 3, tom. 1, ISBN 978- 83-63134-77-8, Gorzów Wlkp 2013, s. 19
- op. cit M. Kawula, P. Łatoszyńska, The selected aspects of motivation as an elemnet of human resources management [w:] Anna Nedyalkova (red.) Globalization, the State and the Individual, 1/ 2014, Free University of Varna, ISSN 2367-4555 Varna 2014, s. 134
- op. cit P. Pavlov, T. Wołowiec, Knowledge resources management as an endogenous source of potential of the local government units Anna Nedyalkova (red.) Globalization, the State and the Individual, 1/ 2014, Free University of Varna, ISSN 2367-4555 Varna 2014, s. 34
- Качмарек А, *Miejsce firm sektora MSP w teorii rozwoju regionalnego i polityce RP [w:] J. Engelhard, M. Kiba- Janiak (red. nauk.) Techniczne, ekonomiczne i społeczne uwarunkowania rozwoju państw europejskich. Stan perspektywy, możliwości, szanse, zagrożenia, Wyd. WSB w Gorzowie Wlkp., ISBN978-83-88991-13-4, Gorzów 2008, op. cit*
- op. cit K. Czyrka, Support the organization and management of young business- experience of selected UE countries [w:] Anna Nedyalkova (red.) Globalization, the State and the Individual, 2/ 2014, Free University of Varna, ISSN 2367-4555 Varna 2014, s. 87
- Качмарек А, Magdalena Byczkowska, , Krzysztof Czyrka, *Współpraca przedsiębiorstw na pograniczu polsko-niemieckim w Euroregionie Pro Europa Viadrina (doświadczenia polskich przedsiębiorstw). Raport z badań, Wyd. PWSZ, ISBN978-83-89682-54-3 w Gorzowie Wlkp. 2011,*
- op. cit G. Gercheva, J. Soboń, Selected issues of progressive taxion [w:] Anna Nedyalkova (red.) Globalization, the State and the Individual, 1/ 2014, Free University of Varna, ISSN 2367-4555 Varna 2014, s. 126
- op. cit T. Wołowiec, M. Cienkowski, The main problems and limitations of harmonization process of personal income taxation [w:] Anna Nedyalkova (red.) Globalization, the State and the Individual, 1/ 2014, Free University of Varna, ISSN 2367-4555 Varna 2014, s. 93
- op. cit A. Zaremba, A. Muszyński, Theoretical aspects of land management in the context of both traditional and new features of agricultural land [w:] Anna Nedyalkova (red.) Globalization, the State and the Individual, 1/ 2014, Free University of Varna, ISSN 2367-4555 Varna 2014, s. 56
- op. cit K. Czyrka, The role of Euroregions in development of social and economic cross- border areas (for example Euroregion Pro Europa Viadrina) [w:] New trends in Social Policy and welfare economy; T. Wołowiec, D. Ismailova, I. Rogozińska- Mitrut (red. nauk.); ISBN 978-966-2696-15-8, Kijów 2012, s. 216.
- op. cit Magdalena Byczkowska, Janusz Soboń, Enterprise development issues on the German- Polish border [w:] Иниовационное развитие России: условия, противоречия, приоритеты, ISBN 978-5-905742-27-9 Москва 2013
- Качмарек А, Tomasz Marcinkowski (red. nauk) *Bariery rozwoju firm sektora MSP w regionie lubuskim, PWSZ, ISBN 978-83-926546-4-3, Gorzów Wlkp. 2008, op. cit.*
- op. cit T. Marcinkowski, Wspieranie przedsiębiorczości w ramach wybranych programów europejskich- elemnt polityki prorozwojowej czy polityki społecznej? [w:] K. Czyrka (red. nauk.) *Przedsiębiorczość na pograniczu polsko-niemieckim, Współpraca przedsiębiorstw na pograniczu polsko-niemieckim w Euroregionie Pro Europa Viadrina (doświadczenia polskich przedsiębiorstw), Wyd. PWSZ w Gorzowie Wlkp., ISBN978-83-63134-20-4 Gorzów Wlkp. 2011, s. 120*
- Качмарек А, *Determinanty internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw [w:]Instytucjonalne i rynkowe uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, pr. zbiorowa pod red. E. Michalskiego i S. Piochy, PTE, ISBN 83-920684-3-2, Koszalin 2008, op. cit.*
- op. cit M. Byczkowska, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne- wybrane przejawy rozwoju gospodarczego [w:] Anna Nedyalkova, Anna Kaczmarek, Ekonomiczno- zarządcze problemy w gospodarce, Studia i Prace IE nr 3, tom. 3, ISBN 978- 83-63134-77-8, Gorzów Wlkp 2013, s. 21

Качмарек А, Magdalena Byczkowska, Grzegorz Drozdowski, *Wykorzystanie środków unijnych przez sektor MSP w świetle perspektywy finansowej UE na lata 2007-2013, Studia i materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, ISSN 1732-324X, Bydgoszcz 2011, op. cit*

op. cit M. Błaszczyk, M. Popović, SMEs subsidies for innovation development in the field of electronic commerce [w:] Informatyka ekonomiczna. Business informatics 1(27)/ 2013, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ISSN 1507-3858, Wrocław 2013, s. 9

Качмарек А, *Determinanty postaw innowacyjnych w przedsiębiorstwie [w:] Funkcjonowanie regionalnego systemu innowacji w województwie lubuskim. Analizy i prognozy, Zeszyt Naukowy nr 1, A. Świadek (red. nauk.) Urząd marszałkowski Województwa Lubuskiego, ISBN 978-83-930924-0-6, Zielona Góra 2012 op.cit*

op. cit Magdalena Byczkowska Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w dyfuzji nowych technologii do województwa lubuskiego [w:] Anna Качмарек, Józef Fraś (red. nauk) Przedsiębiorczość szansą rozwoju regionu. Wybrane problemy, tom. III Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego nr 5, ISBN 978-83-63134-26-6, Gorzów Wlkp. 2013, s. 60

Качмарек А, *Rozwój zrównoważony a spójność społeczna [w:] Przedsiębiorczość na pograniczu- wybrane problemy. Studia i prace Instytutu Ekonomicznego nr 5, PWSZ ISBN 978-83-63134-25-9, Gorzów Wlkp. 2012 op. cit:*

op. cit Diana Ismailova, Anara Sekenova, Social economy enterprises as part of the social environment [w:] Józef Fraś, Magdalena Byczkowska (red. nauk) Przedsiębiorczość szansą rozwoju regionu. Wybrane problemy, tom. I Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego nr 5, ISBN 978-83-63134-26-6, Gorzów Wlkp. 2013, s. 126

Качмарек А, *Tomasz Marcinkowski (red. nauk) Bariery rozwoju firm sektora MSP w regionie lubuskim, PWSZ, ISBN 978-83-926546-4-3, Gorzów Wlkp. 2008 op. cit*

op. cit Magdalena Byczkowska, Janusz Soboń, Enterprise development issues on the German- Polish border [w:] Иниовационное развитие России: условия, противоречия, приоритеты, ISBN 978-5-905742-27-9 Москва 2013, s. 367.