

Проф. д-р ик. н. Йосиф Илиев

КОНКУРЕНТОСПОСОБНИЯТ РАСТЕЖ – ГЛАВНО ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВО ПРЕД БЪЛГАРСКАТА ИНДУСТРИЯ

Акцентирано е върху два основни момента относно: концептуално виждане за създаване и оползотворяване на потенциал за конкурентоспособен растеж на индустрията и индустриалните фирми; подходи и механизми за осигуряване на растежа и по-специално чрез увеличаващи се конкурентни предимства на човешките ресурси на фирмите.

JEL: O14; O47; D21

Успешното развитие на българската индустрия, нейните сектори и фирмите няма друга алтернативи извън *осигуряване на конкурентоспособен растеж*. Тази теза се споделя до голяма степен и в други публикации. Важна допълваща теза е необходимостта от *устойчивост на индустриалния растеж*. Една дискусия може да открие различни мнения по този въпрос. Тя се свързва с нормалната доходност на инвестициите, с технологичния трансфер като основна предпоставка за устойчивост на растежа, с мобилната висококвалифицирана и мотивирана работна сила и т.н. Това, което влагаме в разбирането за устойчивостта на равнище фирма, е: Функциониране на индустриалните фирми, осигуряващо трайна тенденция към нарастваща пазарна стойност, при баланс между растеж на приходи и доходност (възвръщаемост) на акционерния капитал и при повишаващи се реални доходи на работещите. Без да подценяваме външните (макро и микро) условия и фактори, трябва да отбележим, че равнището на устойчивия растеж се обуславя предимно от фактори, свързани с оперативната и финансовата дейност на фирмите, и че тези фактори *са управляеми*.

Защо извеждам тезата за необходимост от конкурентоспособен растеж на индустрията и фирмите?

В началото на новия век в българската индустрия¹ са налице относително трайни положителни тенденции в ръста на продукцията, на приходите от продажби, на износа на продукция, в увеличаващия ѝ се принос в БВП на страната. Можем да обобщим, че *има ясни индикации за оживление*, резултат от подобряваща се инвестиционна активност и провеждани бизнес-стратегии за развитие на фирмите.

Защо характеризирам положителните тенденции в индустрията с термина “оживление”? Повечето анализатори ползват термина “*растеж*” на и в индустрията, като го свързват с ръста на обемите на производство-

¹ Тук имам предвид *преработващата промишленост* на страната с нейните 16 сектора (“подотрасъла”).

то, на приходите от продажби и др. Средногодишният растеж от над 10% след 2000 г. очевидно е “добра новина”, но като се има предвид ниската база в началото на новия век, по-коректно е да оценяваме процеса на преодоляване на дълбоката криза в индустрията като настъпило оживление в нея, като постепенно създавани и обогатявани предпоставки и условия за растеж и особено за конкурентоспособен. Не е “здравословно” нито за правителството, нито за собствениците и мениджмънта на фирмите да се “главозамайват” от начални, макар и позитивни тенденции в развитието на българската индустрия. Впрочем индикации за подобна нагласа (на главозамайване) дават солидни анкети сред българските мениджъри. Изключително високият процент (над 60%) от тях, потвърждаващи конкурентоспособно функциониране на фирмите, които ръководят, поражда основателни резерви и въпроси какво всъщност влагат в разбирането си за конкурентоспособно функциониране; спрямо местния, българския или спрямо чуждите пазари оценяват равнището на конкурентоспособност на фирмите и т.н.

Ако приемем, че има известни основания за удовлетворение от функционирането на индустриалния сектор и фирмите, не може да не се посочат редица тревожни констатации, съдържащи се в анализи от последните години:

- Значителна част от индустриалната продукция е под нивото, определящо наличие на конкурентни предимства на чужди пазари.
- Продукцията се реализира предимно на по-ниски ценови равнища, а предимствата са характерни за продукти с малка добавена стойност.
- Достигнатото равнище на производителност продължава да е далеч под това на другите европейски индустрии.
- Отсъства трайна тенденция към увеличаване на пазарния дял и на фирмената капитализация.

Началният извод, който може да се направи, е, че индустрията като цяло и голямата част от фирмите *все още нямат потенциал за конкурентоспособен растеж и особено за устойчивост на растежа.*

Същинският проблем е възможно най-добре през следващите години да се оползотворят редицата благоприятни предпоставки за създаване и увеличаване на потенциала за конкурентоспособен растеж, в т.ч. свързани с:

- темповете за оживление след 2000 г.;
- подобряващата се макро- и микросреда на функциониране;
- повишаването на качеството на бизнес-стратегии и на тяхното изпълнение на фирмено равнище;
- очакваната финансова и научно-техническа подкрепа от фондове на Европейския съюз и др.

Решенията в обхвата на посочения проблем могат да се характеризират като сложни, комплексни и изискващи хармонизация на различни

равнища. Те “тръгват” от държавата и нейните политики за подкрепа, минават през браншовите съюзи и стратегии за развитие на отделните сектори и достигат до най-важното равнище – фирмите с техните собственици, мениджъри и човешки ресурси.

Решенията в някаква степен ще са и болезнени. Имам предвид, че през следващите години ще е нужен преход от индустрия, доминирана от традиционни сектори, основани на природни (наши и вносни) ресурси, и характеризираща се с ниска производителност на труда, към индустрия и фирми с увеличаваща се капиталоемкост, високотехнологични производства, реално основани на знанието във всички негови измерения. Още тук могат да се изведат няколко важни *в контекста на конкурентоспособността и растежа проблема*.

Първият се отнася до *качеството на работната сила* (по всички категории човешки ресурси), което може да стане ахилесовата пета на индустриалната конкурентоспособност. Наши собствени и чужди изследвания в тази посока потвърждават, че негативните тенденции в състоянието на човешките ресурси в индустрията не са преодолени. Едва около 20% от анкетирана широка и представителна извадка от индустриални мениджъри дават утвърдителен отговор на въпроса за безпрепятствено осигуряване на необходим за фирмите персонал.

Вторият проблем произтича от силната зависимост на българската индустрия от вноса на суровини и от нейната висока енергийна интензивност. Макар че през последните години във вноса се очерта тенденция към нарастване на дела на инвестиционните стоки, водещ продължава да е този на суровините (около 35% от вноса). При това не става дума за количествено повишаване на вноса на суровини, а за увеличаващ се техен относителен дял в резултат от неблагоприятната конюнктура на световните пазари и растящите цени на енергийните и редица други ресурси.

Трети важен проблем, който трябва да се има предвид, е свързан със закономерната тенденция към нарастване на разходите за амортизации във фирмите, обуславяна от високите цени на новото оборудване (респ. инвестирането в техника). Очевидно подценяването *на посочените* проблеми ще оказва задържащо влияние върху конкурентоспособността на фирмите.

За концептуалната рамка за създаване и оползотворяване на потенциал за конкурентоспособен растеж

Конкурентоспособният растеж на и в индустрията е “върхът” на пирамидална структура в качеството на желан резултат. Ключовите зони на влияние на държавата (респ. правителствени политики, решения, действия) са в основата на пирамидата. На средното равнище са необходими условия и предпоставки за осигуряване на потенциал за такъв растеж.

Според мен основните, при това широк кръг фактори за растеж са заложи в самите фирми. То е в хармония с тезата на Питър Дракър, че

не правителствата, а фирмите, бизнесът осигуряват конкурентоспособност. Същевременно тъкмо ниските стартови позиции на българските индустриални фирми са основание да не се подценява ролята и значението на държавата, на браншовите и други стопански съюзи и институции за фирмената конкурентоспособност, а оттук и за растеж.

Държавното влияние свързвам с подкрепящи политики и действия, насочени към подобряване качеството на макро- и частично на микросредата за функциониране на фирмите. Сред ключовите зони за увеличаване на потенциала за конкурентоспособен растеж на индустриалния сектор и фирмите особено внимание заслужават тези, които са лимитиращи, проблемни, задържащи конкурентоспособността. В този смисъл за индустрията е важна и позитивно осигурената и поддържана макроикономическа стабилност и устойчива тенденция към растеж на българската икономика. На преден план сега обаче излизат такива неовладяни зони и съответно фактори като: регулации и особено многобройните и тромави регулативни режими; инфраструктура в почти всички нейни компоненти и измерения; иновации и предприемачество; образование и обучение. Постиженията в конкурентоспособността на сходни по мащаби с България европейски страни до голяма степен са резултат от успешни и последователно прилагани във времето правителствени политики, мерки и действия в посочените зони.

За управляващите правителства у нас е характерно “вторачване” в краткосрочни цели и задачи. Отсъстват виждания, политики и действия с продължителност 15-20 години. Във връзка с това една от тезите е, че конкурентоспособният растеж на индустрията е възможен в контекста на *национална стратегия за развитие на страната и икономиката*.

Без да навлизам тук в тази богата и сложна проблематика, ще открия два момента с ключово значение за конкурентоспособността. Те са свързани с глобални предизвикателства пред българската държава и не могат да бъдат решавани на фирмено равнище.

Първото предизвикателство е да бъдат положени основите на общество на знанието, на икономика, основана на знанието. Честата употреба на тази терминология в България не означава, че тя е изпълнена с адекватно съдържание. Предизвикателството е комплексно, защото обхваща несъстояли се у нас реформи в образователната ни система от основно през средно до висше образование и докторантури; липсваща приоритетна насоченост на инвестиции към образованието и изследователската дейност; неизградено действено партньорство между тези, които финансират научноизследователската и развойната дейност (фондове, програми, фирми), и онези, които я осъществяват (научни институти, университети и др.); неизградени механизми за непрекъснато обучение при балансираност и гъвкавост на работната сила; неуспешно редуциране на прекалено скъпата неквалифицирана работна сила; увеличаваща се конкуренция между работодателите в привличането на квалифицирана и

качествена работна ръка, която ще обуславя “здравословен натиск” върху нея за повишаване на квалификацията или за преквалификация с оглед запазване на работните места и т.н. Разбира се, общество и икономика на знанието, фирми на знанието предполагат осъществяването на много други неща, вкл. формиране и утвърждаване на ценности, фирмена култура и т.н. на национално и фирмено равнище.

Второ голямо предизвикателство с особена важност за индустрията е осигуряването на предпоставки за нейното навлизане в т.нар. *иновационен период на развитие*. Безспорно е, че чуждестранните и частично местните инвестиции в нашата индустрия са ориентирани предимно към високотехнологични производства и увеличаване на иновационен потенциал. В значителна степен има тенденция към повишаване на енергийната ефективност на новите производства. Проблемът е, че става дума за добри отделни примери, но не и за преобладаващ дял на фирмите, осъществяващи иновативни процеси. При създаването на потенциал за конкурентоспособен растеж на индустрията влиянието и подкрепата на държавата далеч не са за подценяване, особено през следващите години на възможно оползотворяване на огромен финансов ресурс по оперативните програми, вкл. тази по конкурентоспособност. Без да дискутирам правилата, изискванията и механизмите за кандидатстване и одобрение на проекти на фирмите по оперативните програми, ще отбележа поне един важен проблем. Сега и през следващите години финансовата подкрепа по оперативните програми би трябвало да се основава на политика на държавата, която отчита и такива опорни точки като:

- наличие на бизнес-стратегия за развитие на кандидатстващата фирма, вписана в стратегията за развитие на съответния индустриален сектор (респ. в браншовата стратегия);
- съответствие и вписване на проекта в индустриалната политика на страната;
- доказан потенциал на фирмите, вкл. и чрез техните проекти, за успешно позициониране на европейския и на световния пазар (респ. за увеличаваща се експортна ориентация и дял на износа; навлизане в високи ценови равнища; постигане на по-голяма добавена стойност и т.н.).

Към усвояването на средства от структурните фондове на ЕС и по-специално по оперативна програма “Конкурентоспособност” трябва да се подхожда с умерен оптимизъм. Програмата действително предлага стимули за стартиране и развитие на иновативни фирми, за активизиране на иновативните процеси в тях, вкл. за насърчаване на износа на продукти на нашите предприятия. Под умерен оптимизъм имам предвид (макар и в началото на процеса) недостатъчно доброто администриране на програмата, изявили се още в началната фаза проблеми, закъснения в срокове за одобрение на проекти, промени в конкурсни комисии и т.н. Ясно е, че наличието на подобни проблеми затруднява стратегическите и инвестицион-

ните разчети на фирмите, усложнява съществено взаимоотношенията им с финансиращи банки, увеличава рисковете пред фирмите.

Обобщено казано, политиката и влиянието на държавата трябва да са в подкрепа на прехода от екстензивно разширение на и в индустрията към високотехнологично интензивно развитие, основано на иновации във всички техни измерения. Съобразяването с посочените опорни точки несъмнено ще изведе множество празноти като: липсващи или недостатъчно качествени бизнес-стратегии за развитие на фирмено и секторно равнище; неясно параметризирана индустриална политика на страната; недостатъчно добро администриране при усвояване на средствата по оперативните програми и др. Има основание да се твърди, че именно усвояването на финансовата и техническата помощ от Европейския съюз ще се окаже един от важните тестове за конкурентоспособността и растежа.

При всички случаи създаването на потенциал за растеж на българската индустрия изисква баланс между мерките на държавата и адекватните мерки на частните фирми, на техните собственици и мениджмънт. Този баланс извежда необходимостта от значително подобряване качеството на връзките, взаимодействието и координацията по вертикала – от държавата до фирмите.

Например, ако приемем, че има правилна правителствена политика в подкрепа на потенциала за растеж в технологичен аспект, следват поне две важни нейни продължения:

- адекватен и своевременно отговор от образователната ни система за създаване на нужните нови кадри, в т.ч. работници с нова и висока квалификация, инженерни кадри, мениджъри и специалисти-анализатори на процеси и дейности;

- адекватна политика, програми и действия на равнище фирма в областта на изпреварващото обучение и преквалификацията на кадрите, съчетана с подходящи механизми за тяхната мотивация.

Акцентът върху ключовите зони *“образование”* и *“обучение”* не е случаен, а е израз на разбирането, че те са носители на индустриална мощ и конкурентоспособен растеж.

За водещата роля на фирмите в осигуряването на конкурентоспособен растеж

За страните-членки на ЕС с постижения в конкурентоспособността е характерно пренасочване на приоритетите от макро- към микроикономически политики и действия. Създаването и използването на конкурентни предимства на микроиво безспорно има ключово място и роля за растежа. За българската индустрия, разбира се, продължава да е валидна необходимостта от системно подобряване качеството на макросредата и в частност на бизнес-средата за функциониране на фирмите.

Индустриалните сектори на страната се характеризират с пъстрота по отношение на потенциала за конкурентоспособен растеж. Това многообразие е обусловено от много фактори, вкл. предимства на местните условия, традиции, ресурси, качество на собственици, мениджмънт, човешки ресурси и т.н. Определено то се влияе и от актуални и неблагоприятни тенденции в световната икономика през последните години.

Различният потенциал на секторите и фирмите за конкурентоспособен растеж дава основание за следните обобщения:

Първо, на равнище отделни индустриални сектори е необходимо непременно да се разработят (или усъвършенстват) стратегия и общи за всеки сектор политики, кореспондиращи с национална индустриална политика. Те трябва да са съобразени със силните и слабите страни на състоянието и функционирането на сектора, целите, задачите, механизмите и инструментите, чрез които последователно да се увеличава потенциалът за растеж на фирмите и сектора.

Второ, секторната специфика не влиза в противоречие с общи за всички индустриални сектори политики, а само променя приоритетите и акцентите в дадена политика от гледна точка на актуалното състояние на сектора.

Двете обобщения могат да се обяснят накратко, както следва:

При създаването на потенциал за конкурентоспособен растеж фирмите от всички индустриални сектори определено се нуждаят от:

- увеличаване на консултантския капацитет и повишаване на качеството му при: разработване или усъвършенстване на фирмени стратегии и бизнес-планове за развитие; маркетингови проучвания и ползване на периодични сравнителни анализи; организационно, продуктово и финансово реструктуриране; усвояване на средства от европейските фондове и др.;

- изграждане или усъвършенстване функционирането на иновационни структури, вкл. активизиране развитието на връзки и взаимодействие с научноизследователски организации и университети;

- оптимизиране на мрежата от учебни центрове за подготовка, повишаване на квалификацията и преквалификация на човешките ресурси, дори възстановяване и развитие на доказано нужно средно професионално образование (профилирани техникуми и др.);

- изграждане, обогатяване и поддържане на актуална информационна база за сектора, фирмите, чуждестранните конкуренти в целево избрани направления и т.н.

Посоченото, без да има претенции за пълнота, е валидно за всички отрасли и фирми. В същото време то има различно съдържание в отделните сектори, както и различна значимост за фирмите, а оттук е различна и приоритетността за отрасъла. Не е за подценяване и обстоятелството, че когато последният има своя стратегия за развитие, която е резултат и от активното участие на фирмите от него в нейното разработване, това

създава благоприятни предпоставки, вкл. за финансирането и подкрепата от държавата, фондовете, банките и т.н. на иновативните процеси в самите предприятия.

Голяма част от собствениците и мениджмънтът на фирмите от българската индустрия определено осъзнават значимостта на проблема за създаване на фирмен потенциал за конкурентоспособен растеж. Тук могат да се посочат наличието на професионализъм и съвременни познания в тази област у много от тях. В редица наши фирми реално е постигната увеличаваща се конкурентоспособност.

Това, което може да се открие като недостатъчно овладяно и в този смисъл като лимитиращи, проблемни фактори на фирмения конкурентоспособен растеж, е следното:²

- значителна степен на несъответствие на състоянието на човешките ресурси, респ. на фирмените политики, към човешкия фактор и неговото управление както на съвременните научни изисквания, така и на добрите практики в повечето индустриални фирми на страните-членки на ЕС;

- необходимост от значително подобряване качеството на финансово управление на предприятията. По-конкретно става дума за осигуряване на целева подготовка и навлизане във фирмите на анализатори по финансовите оценки, устойчивото функциониране и устойчивия растеж на компанията, управлението на фирмения растеж. Без да подценяваме усилията и някои начални резултати в тази посока, има основание да се твърди, че потенциалът и качеството на финансово управление в българските фирми с малки изключения са неудовлетворителни;

- изключително актуалната, но недостатъчно овладяна в нашата индустриална практика (като системи, механизми и резултати) проблематика, свързана с ефективното управление на разходите във фирмите.

Тук можем само да маркираме важността на конкурентообразуващия фактор *“управление на разходите”*, който все още е подценяван от образователната ни система и особено в магистърските степени на висшето образование; сравнително малкото примери в българската индустрия на добри практики на изградени и функциониращи системи за управление и оптимизиране на разходите на фирмено равнище.

Връщаме се отново към първия проблем - *осигуряването на устойчивост на растежа чрез конкурентни предимства на човешките ресурси на фирмите*.

Става дума за амбициозна, сложна и невъзможна за решаване задача в краткосрочен план. Тя обаче не бива да бъде *“заобикаляна”* в стремежа към създаване на потенциал за растеж на и в индустрията.

² Акцентите, които извеждам в статията, не означават, че в редица други и важни направления няма нерешени проблеми, задържащи конкурентоспособността.

Сложността и трудността на тази задача произтичат от много причини, обстоятелства, реалности. Сега индустрията с малки изключения не разполага със специфичното конкурентно предимство, присъщо на човешкия фактор. Състоянието и структурата на човешките ресурси в нея не съответстват на съществуващите и особено на бъдещите, при това недостатъчно идентифицирани, потребности. Тенденцията към тяхната деквалификация не е напълно преодоляна. В повечето индустриални сектори има значителен недостиг на подготвени кадри от всички категории – работници, специалисти, мениджъри. Управлението на човешките ресурси в самите фирми сериозно се разминава от научните изисквания и от добрите практики в повечето европейски страни. Отсъствието на правилно изградени и функциониращи системи в тази област в комбинация с преобладаващия в практиката авторитарен стил на ръководство обуславя ниската или недостатъчна мотивация на работещите във фирмите. Разбира се, посоченият кръг от нерешени проблеми не може да бъде повсеместно адресиран до всички фирми от индустрията, но има основание да се твърди, че е валиден за голяма част от тях.

Дефинираните проблеми са реални и се отразяват закономерно върху производителността на труда на фирмено равнище. Вярно е, че след 2000 г. в индустрията е налице относително добър темп на нарастването ѝ. Вторачването обаче единствено в темпа изкривява реалната картина. От гледна точка на “догонване” на производителността в повечето страни-членки на ЕС сегашните темпове могат да се оценят като недостатъчни.

Преодоляването на посочените проблеми и постепенното осигуряване на конкурентни предимства на фирмите чрез човешките им ресурси е решима задача при съвместни и координирани действия и усилия и от страна на държава, и от фирмите.

Необходимо е разработване на национална стратегия за развитие на човешките ресурси – един подценен до момента въпрос. При това тази стратегия би трябвало да е важна съставна част от цялостната визия и стратегия за развитие на България и българската икономика в дългосрочен план.

Безспорно чрез правителствената политика държавата трябва да осъществява директно и значително по-активно влияние върху създаването и/или осъвременяването на важното факторно условие за конкурентоспособност, а именно – *адекватно на потребностите образование и обучение на човешките ресурси*. При това се имат предвид потребностите и изискванията на “пазара утре, а не на пазара днес” както в България, така и в ЕС.

Отнесено към индустрията, това влияние се свързва с:

- оптимизиране на системата от професионални училища (техникуми, занаятчийски училища и други в средно специалното образование), насочено към привеждане на структурата на системата и съдържанието на

обучението в съответствие с актуалните потребности от нови професии и съответно човешки ресурси на индустриални сектори с пазарен потенциал и перспективи за развитие;

- достигане до специалности във висшето образование, характерни и нужни за индустрията на XXI век, и до учебни планове, програми, съдържание и практическа насоченост на обучението, които осигуряват подготовка, отговаряща на очакванията и изискванията на бизнеса и фирмите;

- предоставяне от държавата на определени облекчения за фирмите (бизнеса), инвестиращи в образование и обучение, вкл. и значително разширяване на практиката на фирменото стипендианство;

- ангажиране на държавата в създаването на нормативни предпоставки за мобилност на работната сила, достигане до гъвкав пазар на труда с лесен достъп и възможност на работодателите за наемане и освобождаване на служители.

Реализацията на посоченото ще има “здравословен” положителен ефект във фирмите. Техният мениджмънт реално ще е заинтересуван да изведе на ново качествено равнище процесите на повишаване на квалификацията и преквалификацията на служителите и същевременно да прилага подходящи мотивационни механизми за задържане на най-добрите си работници.

Има основания да се посочи, че тезата за мобилност на работната сила все още не е достатъчно осмислена в страната и особено на фирмено равнище. Ако вземем за пример моделът на Дания, внимание заслужава успешната комбинация там на два подхода към нея.

Първият е насочен към осигуряване (респ. вече осигурена) *гъвкавост на работната сила* на страната. Тя се свързва основно с относително ниска степен на защита на работните места, респ. на работата на служителите.

Вторият подход е насочен към осигуряване на *сигурност*, в смисъл на гарантираност на доходите на служителите.

На пръв поглед двата подхода са противоположни, но всъщност те са съвместими при правилна комбинация и в единство водят до редица ефекти като:

- значителна степен на свобода на работодателите при наемане и освобождаване на работната ръка. Тази свобода обаче е съпроводена с отговорности и по-конкретно с увеличена роля на дейността по набиране и подбор на персонала, а също и по оценяване на трудовото представяне (атестиране) на заетите от всички категории. Първият ефект можем да сведем до подбор, който осигурява качествена и квалифицирана работна сила за вакантните длъжности във фирмата, а вторият - до безпроблемно освобождаване на служители с доказателства за квалификационно не-

съответствие и неспособност за повишаване на квалификацията или за преквалификация;

- “здравословна принуда” към персонала непрекъснато да повишава своята квалификация като условие за запазване на работните места. Казано по-точно, обучението в цялото му разнообразие на форми и насоченост (към съответствие на квалификацията на нови, по-високи изисквания на длъжността; към преквалификация и т.н.) е отговорност *не само* на работодателя, а е и *лична отговорност* на всеки служител във фирмата.

Този общ подход, който успешно обединява в единство гъвкавост и сигурност, не може да се определи като новаторски. Факт е обаче, че използването му в нашите фирми, вкл. и неговата регламентация в системата за управление на човешките ресурси на предприятията, има множество непълноти и не води до осезаеми резултати.

Във връзка с утвърждаването и развитието на мобилността на работната сила у нас не бива да се подценяват редица противодействащи фактори като:

- формиран и утвърден през годините менталитет и възгледи на трудещите се в страната, сериозно разминаващи се с представите и нагласите за мобилност;

- отсъствие сред ценностите или сред ценените от българския служител “неща” като: възприемането на преквалификацията и смяната на работното място, вкл. и на организацията като ново, интересно и полезно предизвикателство; култивирана лична отговорност за непрекъснато повишаване на квалификацията, за обучение и обогатяване на познанията през целия живот и т.н.;

- образователна система на всички нейни равнища, която не мотивира приложното познание в обучаваните млади хора, и др.

Безспорно е, че фирмите и преди всичко техният мениджмънт имат определени възможности за свой принос в постепенното преодоляване на противодействащи на мобилността на работната сила фактори. Към тях в синтезиран вид можем да отнесем:

- кадрова политика на мениджмънта на фирмите, в която на преден план е изведена целта за последователно увеличаване на относителния дял на “*качествената част*” на персонала;

- ясна и последователна политика по отношение на човешките ресурси на фирмата, която се основава на безпристрастна и обоснована оценка на *полезността и ценността на служителите* и намира справедливо отражение в стойността им (респ. в цената на труда);

- вътрешнофирмени механизми, чрез които успешно се идентифицира реалното състояние на човешките ресурси, приносът им към фирмата, адекватното парично и непарично възнаграждение на този принос;

- действена система за обучение, професионално развитие и кариерно развитие на персонала, хармонизирана с резултатите от оценяването

на трудовото представяне и осигуряваща баланс между интереси и отговорности (на фирмата; на отделния ѝ служител);

- механизми за мотивиране на работещите във фирмата, осигуряващи ефекти и ползи по веригата: привличане на нови служители; поддържане на компетентности, адекватни на изискванията на длъжностите; пренасочване на служители като вътрешнофирмена мобилност; непринудително задържане на качествените служители.

В индустрията ни вече има примери на *“добри практики”* за функциониращи системи за управление на човешките ресурси на фирмено равнище. Те отразяват съвременните постижения на науката в тази област и положителния опит на водещи компании от Европа и света. По-голямата част от българските индустриални фирми обаче не притежават разработени и отговарящи на изискванията системи за управление на човешките ресурси. Отсъствието на правила, механизми, процедури, регламентирани чрез съответна вътрешнофирмена уредба (правилници или наредби), е преобладаваща картина в нашата индустрия. Ако направим паралел с конкурентните фирми, дори само от страни от ЕС, можем синтезирано да обобщим, че при нас е налице значително изоставане, а това неминуемо намира отражение върху качеството и сročността на управленските решения, ориентирани към хората, равнището на оползотворяване на потенциала им, продуктивността на човешкия труд. Без да е резултат единствено от различното качество на управлението на човешките ресурси (поради приноса и на редица други фактори), съпоставката на производителността на труда между българския индустриален работник и европейския му колега показва в пъти по-висока продуктивност на нашите конкуренти, като оттук закономерно произтичат и различията във възнаграждението на труда.

Основните предпоставки, върху които трябва да се акцентира и да се насочат усилията на мениджмънта на фирмите, са няколко:

- *Първо*, да се отговори на изискването за създаването на *професионален капацитет на ресорите по човешки ресурси на фирмите*. С малки изключения българската практика и мениджмънтът демонстрират тяхното значително подценяване и дейността им в подкрепа на управлението на човешките ресурси.

- *Второ*, стабилизирането на тези ресори във фирмите да се свърже едновременно с целево специализирано обучение на действащи специалисти и привличане на нови, млади кадри с достатъчно добра и съвременна подготовка (предимно знания и определени умения) в областта на управлението на човешките ресурси. Комбинацията на опита на специалисти от фирмата с познанията и присъщото дръзновение на младите хора съдържа известни рискове, но преди всичко може да донесе ползи за фирмата в стремежа да се обнови и модернизира тази сфера.

- *Трето*, да се осигури обрат в сегашната слабо резултатна връзка между фирмите (респ. техните мениджъри), от една страна, и университетите

тите, научноизследователски институции и консултантски компании, от друга. Очевидно и двете страни се нуждаят от по-голяма активност за сътрудничество, в частния случай в областта на управление на човешките ресурси. По-бързият напредък в осъвременяване на цялостното управление на човешките ресурси на фирмата несъмнено идва тогава, когато са обединени усилията, опитът и познанията на специалисти от практиката и доказани научни работници-изследователи.

- *Не на последно място* по значимост е необходимостта от обучение на всички работещи в организациите по въпросите на фирмения живот като фирмени ценности, фирмена култура, икономически, социално-психологически и поведенчески аспекти на труда и т.н. При това не става дума само за обучение, а по-скоро за приобщаване на хората в споделяне на фирмените ценности, утвърждаване на културата, в която водещи са толерантността и съпричастността, значението на общи и индивидуални интереси и т.н.

Осигуряването на конкурентни предимства на фирмите чрез човешкия фактор закономерно изисква последователна политика и действия на мениджмънта по "трансформация" на персонала в *човешки капитал на фирмите*.

Независимо от честата употреба на понятието "човешки капитал" има основания да се посочи, че мениджмънтът на много наши фирми не вниква в достатъчна степен в богатата му същност и което е особено важно – не владее добре механизмите за неговото формиране и използване.

Приоритетът на човешкия капитал през XXI век е породен от обективни обстоятелства. Знанията, интелектът, качеството на хората са решаващи за просперитета на нацията, икономиката, фирмите. Тезата, която застъпвам, е следната: човешките ресурси са най-важният актив на предприятието поради възможностите чрез "употребата" им във времето *да нарастват тяхната полезност, ценност и стойност във и за фирмата*. Да направим наложителна в случая аналогия с други активи на фирмата. С употребата на машините във времето обективно намалява тяхната полезност, ценност и стойност. Същата тенденция е характерна за суровините и материалите (например загуба на качества във времето), както и за продуктите на интелектуалната собственост.

Формирането на човешкия капитал е невъзможно без целево инвестиране в хората във фирмите. Такова инвестиране е свързано с последователно и целенасочено обогатяване на знанията, уменията, компетентностите на служителите, с постигането на ново, по-високо качество на труда, което води до повишаване на неговата производителност.

Служителите във фирмата са нейният човешки капитал тогава, когато акумулираните знания, умения, компетентности в комбинация с нарастваща (или висока) мотивация осигуряват прираст (надбавка, печалба) при нейното функциониране.

Мениджмънтът инвестира в техника, технологии, продукти именно защото търси осигуряване на прираст, а оттук – повишаване на конкурентоспособността на продукта и фирмата. В този план аналогично стоят нещата и по отношение на човешките ресурси. Наред с аналогията обаче при инвестирането в тях има редица особености, вкл. “подводни камъни” и рискове.

В човешкия капитал всъщност инвестират редица субекти, които можем да обединим в три групи – семейство, държава, бизнес (бизнес-организации). Очевидно е, че качествена работна сила не се създава единствено от и във фирмите и в този смисъл те носят последиците от слабости, пропуски, празноти, изявили се в семейството и в образователната система.

Инвестирането в човешки капитал на фирмено равнище извежда специфични отговорности пред мениджмънта, свързани не само с осигуряване на качество на работната сила, но и с използване на подходящи механизми за непринудително задържане на хората във фирмата. Докато дълготрайният актив, в който тя е инвестирала, е нейна собственост, хората са свободни в своя избор за професионална реализация. В този смисъл на преден план излизат и проблеми, свързани със засилване на тяхната лоялност и принадлежност към фирмата.

За човешкия капитал също е характерна *амортизация*, която трябва успешно да се прогнозира и управлява. Ако за дълготрайните активи тя е ясен и овладян процес, по-различно и по-сложно стоят нещата с човешкия капитал. Сложността произтича предимно от значително по-широкия кръг измерения на амортизацията на човешкия капитал. Те са свързани с остаряване на знанията; неадекватност на уменията спрямо новата производствена, работна и бизнес-среда; намаляване на физиологичните и физическите възможности и способности на хората с напредване на възрастта; възникване (закономерно или случайно) на здравословни проблеми, нарушаващи тяхната жизнеспособност, и т.н.

Важно значение има осмислянето от мениджмънта на отговора на въпроси като:

- кога и защо се инвестира в човешкия капитал на фирмата;
- кои са подходящите и ефективните направления, форми, методи и т.н., осигуряващи ново или високо качество на човешките ресурси на фирмата;
- какви са ползите и ефектите от такова инвестиране от позициите на фактическата възрастова и образователна структура;
- има ли фирмата свои *“фирмени еталони”* относно “профила на изискванията на съществуващите длъжности и адекватния (необходимия) профил на способности, компетентности на заемщите длъжността”;
- разполага ли тя, респ. нейният мениджмънт, с ясна бизнес-стратегия за развитие като предпоставка и ориентир за инвестиране в човешките ресурси, насочена не към днешния, а към утрешния ден и т.н.

Посочените въпроси не изчерпват широкия обхват от съображения по повод на целенасочено и ефективно инвестиране в човешките ресурси с оглед те реално да са човешкият капитал на фирмата. Те обаче дават основание да се обобщи, че в стратегически план политиката на мениджмънта в областта на управлението на човешките ресурси може и трябва да бъде насочена към достигането на *авангардно, трайно конкурентно предимство чрез човешкия им капитал*.

*

Проблематиката на конкурентоспособността и растежа несъмнено е сред най-значимите предизвикателства пред българската икономика и в частност пред фирмите. Тя определено има и множество други аспекти, не по-малко актуални и важни от разгледаните. Овладяването на това предизвикателство изисква координирани съвместни усилия и действия на законодателната и изпълнителната власт, браншовите и други стопански съюзи, образователните и научноизследователските институции, бизнес-организациите. Хармонизацията между стратегии и политики на равнище държава, от една страна, и стратегии и политики на равнище фирми, от друга, както и последователното им провеждане на практика, са предпоставка за създаване на потенциал за конкурентоспособен растеж на индустрията и фирмите.

Препятствията пред растежа са многобройни – те са и глобални, и регионални, и местни. Дали тези препятствия и рискове са преодолими, или могат да бъдат смекчени, в значителна степен зависи от осигуряването на трайна тенденция към увеличаване на професионалния капацитет на заетите на всички равнища и особено във фирмите.

3.IX.2008 г.