

Предприемачество в публичния сектор

Доц. д-р Рая Каназирева

Стопански факултет

Университетски център по предприемачество и
проектно управление

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Публичният сектор в българската икономика

Общият брой на заетите в България е
2 600 000 (НСИ, 2023)

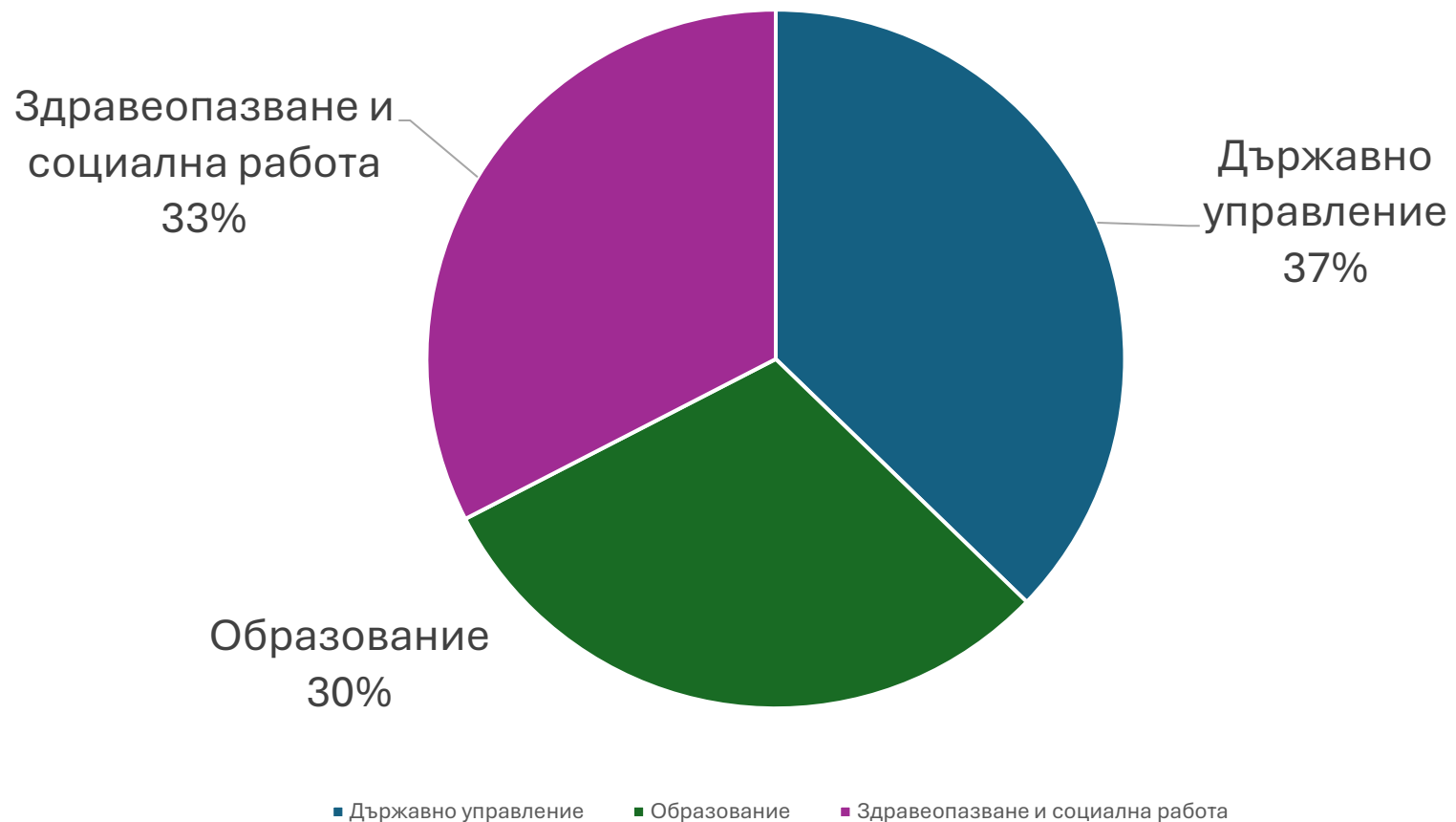
В публичния сектор на България работят около
25% (**600 000** души) от заетите в страната.

Публичният сектор допринася за 17% от БВП -
важен компонент на икономиката на страната.

В големите предприятия (вкл. частни и
държавни дружества) (с 250+ заети) работят
564 000 души.

Общо: публичният сектор и големите
предприятия осигуряват 40-45% от заетостта в
страната (вкл. финансовите институции).

Структура на заетостта в публичния сектор, НСИ 2023



България и иновациите

Разходите на България за научноизследователска и развойна дейност (НИРД) са 0,8 % от БВП - значително под средния показател за ЕС от 2,3 % - а страната ни е категоризирана като „плах иноватор“ (ЕК, 2023 г.).

- Ниското ниво на инвестиции в иновации възпрепятства развитието на нови технологии, особено в областта на обществените услуги като **здравеопазването и образованието, които са от ключово значение за социално-икономическото развитие.**

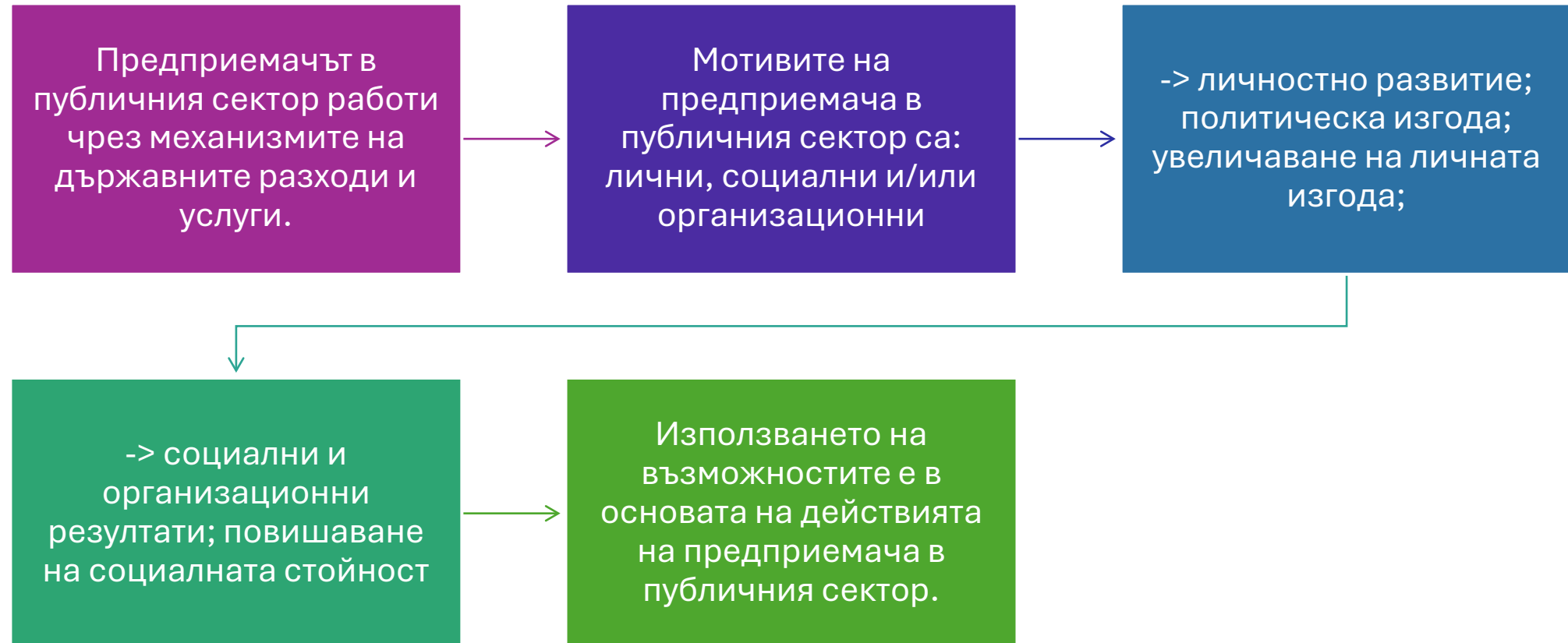
Движещи сили на иновациите в публичния сектор

Политически натиск

Икономически натиск

Търсене на подобрена
ефективност и качество на
услугите

Мотиви на предприемача в публичния сектор



Пречки за предприемачество в публичния сектор

Бюрократични пречки

Липса на автономност и гъвкавост

Политически натиск и (висока/ниска) отчетност;
политическа нестабилност

Ресурсни ограничения

Културна съпротива срещу промените

Пречки за предприемачество в публичния сектор (2)

Балансиране на социалните и икономическите цели

Етични съображения и обществен контрол

Предизвикателства, свързани със сътрудничеството и партньорството между различни сектори (например между публични и частни структури)

Съответствие с нормативните изисквания: Спазването на многобройни разпоредби и правни рамки може да забави предприемаческия процес в публичния сектор

Трансформация на управлението в държавните организации

Могат ли държавните организации да се трансформират в предприемачески организации?

- Могат. Отправна точка е въвеждането на пазарни механизми – това е основна тема в работата на Озбърн и Геблър (1992) „Преоткриване на държавното управление“ (Reinventing Government). За целта вниманието – според тях – трябва да се насочи към следните десет области:

Трансформация...

- **Конкуренция.** Да се открият подходящи механизми за въвеждане на *конкуренция* и стимули за по-висока ефективност; за по-висока производителност на ресурсите; по-добра реакция на нуждите на клиентите; насърчаване на иновациите и повишаване на морала на служителите. Конкуренцията може да бъде публична срещу частна; частна срещу частна; публична срещу публична.
- **Приоритет на мисията (като цел и смисъл) пред правилата и разпоредбите.** Чрез решенията и разпределението на ресурсите да се осигури изпълнението на мисията и основните цели на публичната организация; на преден план да се изведат нуждите на гражданите.

Трансформация ...

- **Овластяване на гражданите.** Гражданите да участват в управлението на собствеността и контрола на услугите; хората да се чувстват собственици на (и отговорни за) улиците и училищата; другите обществени активи.
- **Фокус върху резултатите.** Да се измерват резултатите, а не на вложените ресурси.

Трансформация ...

- **Ориентация към клиента.** Да се развие следната нагласа: обслужваме клиентите, стремим се към тяхната удовлетвореност; създаваме стойност за клиентите; адаптираме се към различните групи; управляваме точките за контакт/взаимодействие с клиентите; осигуряваме качество на услугите; поддържаме постоянната обратна връзка за мнението на клиентите.

Трансформация ...

- **Проактивност.** Поглед към бъдещето; да се предвижда възникването на проблеми и те да се решават превантивно.
- **Да се печели вместо да се харчи.** Да се търсят неданъчни приходи; да се разработват умни продукти и услуги, които заслужават потребителски такси; да се отдават под наем неизползвани или недостатъчно използвани ресурси; да се продават ненужни активи; да се генерират приходи от активи.

- **Децентрализация.** Осигуряване на управление с участието на заинтересованите страни; по-плоски организационни структури; взимане на решения с по-широко участие; овластяване; награди за най-добрите; по-широко дефинирани длъжности и по-голяма автономия; стимулиране на идеи за иновации отдолу нагоре.
- **Партньорства** (вместо враждебни отношения) – с работодатели от частния сектор и организации с нестопанска цел за разработване на творчески решения на проблеми и споделяне на ресурси.
- **Други пазарни механизми.** Нови форми на управление на търсенето и предлагането на услуги чрез широк спектър от конкретни форми.

Предизвикателства

В основата на предложенията на Озбърн и Гейблър (1992) е необходимостта да се изостави спорът за по-малко или повече администрация (държавно управление), а **да се съсредоточим върху вида управление, което обществото желае.**

- Предприемчивото управление внася гъвкав, динамичен и иновативен подход в процеса, чрез който се решават колективно проблемите и се удовлетворяват потребностите на обществото.
- Предизвикателството е не да се създават бюрократични структури, които само изпълняват предписания; а вместо това да се проектират гъвкави звена, които ръководят и се възползват от възможностите (като съставят уникални комбинации от ресурси и включват участници от всички сектори).

Категории

Научните изследвания по темата обсъждат прехода към конкурентно държавно управление в следните категории:

- ефективност на държавното управление;
- роли на бизнеса и държавата;
- подходи към ресурсите;
- управление на времевия цикъл;
- комуникация.

За осъществяването на такъв преход е необходим стратегически подход.

Ефективно управление

Традиционно управление (ориентирано към функциите):

Ролята на държавата е да предоставя услуги и инфраструктура; да финансира тези дейности от потребителите и данъкоплатците.

Цикълът на оценяване е доминиран от бюджетния и изборния цикъл на правителството.

VS

Конкурентоспособно управление (ориентирано към резултатите)

Ефективното държавно управление е управление, което създава добавена стойност чрез подобряване на конкурентоспособността, обществената полза и възможността за управление.

Представянето се базира върху желаните продукти.

Иновациите са всеобща дейност.

Оценката се фокусира върху краткосрочните въздействия и резултати

Роли на бизнеса и администрацията

Традиционно управление (ориентирано към функциите):

Държавата определя бизнес средата. Ролята на бизнеса е да създава национална конкурентоспособност.

VS

Конкурентоспособно управление (ориентирано към резултатите)

Водеща е идеята, че държавата и бизнесът трябва да работят заедно за подобряване на конкурентоспособността на обществото.

Ресурси

Традиционно управление (ориентирано към функциите):

Държавния бюджет и законодателните мандати се използват за контрол върху разпределянето на средствата и определяне на приоритетите.

Изпълнението се разглежда като функция от изразходването на предоставените ресурси.

VS

Конкурентоспособно управление (ориентирано към резултатите)

Ресурсите се използват за постигане на резултати.

Същността на изпълнението е да се постигнат резултати навреме и в рамките на бюджета.

Управление на времевия цикъл

Традиционно управление (ориентирано към функциите):

Задачата на ръководството е да вмести
нуждите на управлението в
предварително зададени цикли.

VS

Конкурентоспособно управление (ориентирано към резултатите)

Управлението на времевия цикъл е
ключов механизъм за въздействие и
управление на промяната

Комуникацията

Традиционно управление (ориентирано към функциите):

Основната задача на комуникацията е да се припише заслугата за националния напредък и да се реагира на неуспехите чрез отричане или прикриване. Когато проблемите трябва да бъдат признати, комуникационната задача се измества към прости драматични решения, които отлагат оценяването.

VS

Конкурентоспособно управление (ориентирано към резултатите)

... е проактивна; тя се основава върху времевия цикъл на проактивната комуникация.

Въздействията са част стратегията за изпълнение и комуникация.

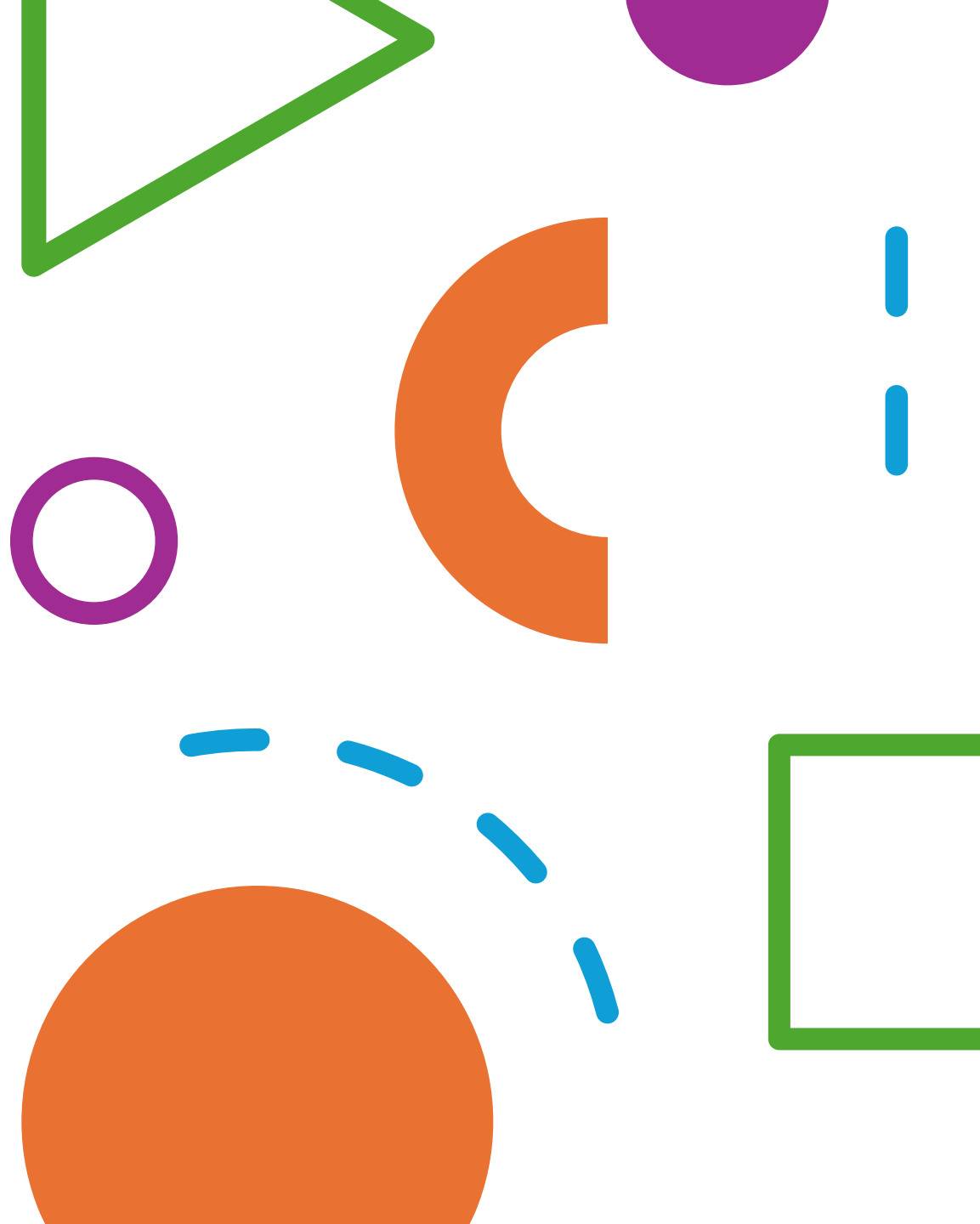
Очакванията и ползите се управляват по време на целия цикъл на планиране и изпълнение.

Източник: Cullen & Cushman, 2000

Стратегически въпроси за трите основни цели на държавното управление

1. Повишаване на конкурентоспособността
2. Създаване на социална стойност
3. Управляемост

Въз основа на отговорите на тези въпроси определяме конкретни цели и предлагаме елементи на стратегията за преход, включително критерии за изпълнение и проверимост на резултатите. Установяват се поддържащи цели и стратегии за функциите и услугите, които предоставя държавата.



Ключови елементи на общата управленска реформа в контекста на предприемаческата дейност

Дефинираме пет ключови елемента на общата управленска реформа:

- стратегическо лидерство
- цикличност на управлението
- управление на представянето
- управление, което излиза извън зоната на комфорт
- финансово управление, основано върху резултатите

В заключение

Предприемачеството е универсален подход, който може да се прилага и в големите корпорации, и в организациите от публичния сектор. Независимо от контекста, същността, съдържанието и основните измерения на процеса на предприемачество са принципно еднакви.

Съществуват фундаментални различия в организационната реалност – това предполага, че целите, ограниченията, подходите и резултатите, свързани с успешните предприемачески усилия, са специфични и уникални за големите установени организации и за организациите от публичния сектор.



Благодаря Ви!

Raya Kanazireva, PhD

Associate Professor, Faculty of Economics and Business
Administration

Sofia University "St. Kliment Ohridski"

kanazireva@feb.uni-sofia.bg, rayakan@yahoo.com

<https://www.linkedin.com/in/raya-kanazireva>

Използвани източници:

- Каназирева, Р. 2024. Предприемачество в публичния сектор. Корпоративно предприемачество и иновации в публичните предприятия в България. УИ „Св. Климент Охридски“. ISBN 978-954-07-5868-8.
- НСИ – Данни за заетите лица 2023 г.: (<https://www.nsi.bg/bg/content/8214/брой-на-заетите-лица>)
- Bartlett, D., & Dibben, P. (2002). Public sector innovation and entrepreneurship: Case studies from local government. *Local government studies*, 28(4), 107-121.
- Bellone, C. J., & Goerl, G. F. (2016). Reconciling public entrepreneurship and democracy. In *Administrative Leadership in the Public Sector* (pp. 131-138). Routledge.
- Bernier, L., & Hafsi, T. (2007). The changing nature of public entrepreneurship. *Public Administration Review*, 67(3), 488-503.
- Borins, S. (2002). Leadership and Innovation in the Public Sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
- Boyett, I. (1997). The Public Sector Entrepreneur — A Definition. *International Journal of Public Sector Management*, 10(3), 222-232.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456.
- Clark, A. F. (2016). Toward an entrepreneurial public sector: Using social exchange theory to predict public employee risk perceptions. *Public Personnel Management*, 45(4), 335-359.
- Cooper, T. L., & Wright, N. D. (1992). *Exemplary Public Administrators: Character and Leadership in Government*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Cullen, R. B., & Cushman, D. P. (2000). Transitions to competitive government: Speed, consensus, and performance. State University of New York Press.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Ostrom, E. (2005). *Unlocking public entrepreneurship and public economies* (No. 2005/01). WIDER Discussion Paper.