

A Successful Model of Entrepreneurship Education and Training in Transition Countries: the Example of Bulgaria

Prof. Kiril Todorov, PhD

Vice President of the European Council for Small Business and Entrepreneurship
Business Faculty, University of National and World Economy (UNWE), Sofia, Bulgaria
e-mail: ktodorov@unwe.acad.bg

Assoc. Prof. Emil Papazov, PhD

Business Faculty, UNWE, Sofia & RU "A. Kanchev", Rousse, Bulgaria
e-mail: epapazov@gmail.com

Успешен модел на предприемаческо образование и обучение в страните в преход: примерът на България

проф. д-ик.н. Кирил Тодоров

Вицепрезидент на Европейския съвет по дребен бизнес и предприемачество
Бизнес факултет, УНСС, София, България
e-mail: ktodorov@unwe.acad.bg

доц. д-р Емил Папазов

Бизнес факултет, УНСС, София & РУ „А. Кънчев“, Русе, България
e-mail: epapazov@gmail.com

Abstract: *Entrepreneurial education and training plays an important role in today's turbulent business environment. How to make acting and potential entrepreneurs more competitive is a main question among education and training institutions. This question arises especially in transition countries with newly established market-oriented economies and short tradition in training entrepreneurs.*

One of the most significant problems in these countries is the lack of strategy for entrepreneurship education and resources to achieve serious results. In fact we could find a couple of "isolated islands" in training, but no one connects them in order to interact and achieve synergetic effects as a whole.

Despite the general disappointing picture, well functioning networks of research and training institutions with serious results could be found. Illustration of such a network is the so called "BAMDE" model – a successful Bulgarian formation consisting of a university (a research institute and an entrepreneurship chair), business association and the real practice. The aim of this paper is to present the BAMDE model with its main characteristics, activities and factors for success.

Key words: *SMEs, entrepreneurship education, BAMDE model, "research-training-business" network*

Анотация: *Предприемаческото образование и обучение играят важна роля в съвременната турбулентна бизнес среда. Основният въпрос пред институциите за образование и обучение е, как да се направят действащите и потенциалните предприемачи по-конкурентоспособни. Този въпрос е във фокуса на вниманието преди всичко в страните в преход, с нововъзникнали пазарноориентирани икономики и със слаби традиции в обучението по предприемачество.*

Един от най-значимите проблеми в тези държави е липсата на стратегия за

предприемаческо обучение и ресурси за постигането на сериозни резултати. "Изолирани острови" съществуват, но никой не се опитва да ги свърже и накара да си взаимодействат, за да се постигнат цялостни синергийни ефекти.

Въпреки общата песимистична картина, могат да се открият добри примери за действаща мрежа от изследователски и образователни институции със сериозни резултати. Като илюстрация може да послужи т. нар. модел "БАРМП" – успешна българска практика, включваща университет (изследователски институт и катедра по предприемачество), асоциация и реалната практика. Целта на този доклад е да представи модела „БАРМП“, с основните му характеристики, дейности и фактори за успех.

Ключови думи: МСП, обучение по предприемачество, моделът „БАРМП“, мрежата "изследване-обучение-бизнес"

1. Introduction

Entrepreneurship education and training in Central and East European countries gained significant experience and results, although its development had been carried out in difficult circumstances. During the transitional period the work of the educational and training organisations was affected by complex and often contradictory processes arising from the restructuring economy and the changing political system. These organisations had to undergo changes corresponding to the requirements of the new reality. The process of adaptation was not always well-planned. There was lack of important resources and government support. The result was the absence of clear vision about the importance of entrepreneurship education and training. In the meantime, it became clear that entrepreneurship education and training was an important part of the transition process and as such – vital for the formation of entrepreneurial culture in the society. The goal was clear, but nobody knew how to achieve results. A similar situation prevailed in most post-communist countries of Central and Eastern Europe (CEE).

II. Influence of transition on development of entrepreneurship education

According to EC Final Report of the Expert Group on "Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies" entrepreneurship is not yet sufficiently integrated into the curriculum of higher education institutions in many EU countries. The situation seems to be less positive in most of the Member States that joined the EU in and after 2004, where the

1. Въведение

Предприемаческото образование и обучение в Централна и Източна Европа натрупа значителен опит и успехи, въпреки че се развиваше при трудни обстоятелства. През преходния период върху работата на образователните и учебните организации оказваха влияние сложните и често противоречиви процеси, произтичащи от реструктуриране на икономиката и от променящата се политическа система. Тези организации трябваше да претърпят промени, отговарящи на изискванията на новите реалности. Често процесът на адаптация не беше планиран по най-добрия начин. Липсваха необходимите средства и държавна подкрепа. Резултатът бе отсъствието на ясна визия за важността на предприемаческото образование и обучение. Междувременно стана ясно, че предприемаческото образование и обучение е важна част от процеса на прехода и като такава – от жизнено значение за формирането на пред-приемаческа култура в обществото. Целта беше ясна, но никой не знаеше как да се постигнат резултати. Подобна ситуация преобладаваше в повечето посткомунистически страни от Централна и Източна Европа (ЦИЕ).

II. Влияние на прехода за развитие на предприемаческото образование

Според Окончателния доклад на Експертна група по предприемачество в областта на висшето образование и по-специално – сред неикономическите учебни заведения, в много страни от ЕС предприемачеството все още не е интегрирано в достатъчна степен в учебните програми. Най-неблагоприятна е ситуацията в държавите-членки, присъединили се към ЕС през и след 2004 г. В тях

spread of entrepreneurship is particularly weaker.¹

Indeed, in the CEE countries that became member states earlier, entrepreneurship education and training found more supporters and a better environment for development. Over the years this was realized through many training programs and initiatives, aimed at different groups of beneficiaries with more or little financial opportunities. Unfortunately, those initiatives led only to partial and/or temporary results, because they did not take into account all specific local conditions. Realisation of individual initiatives, most often in the form of entrepreneurship courses for targeted beneficiaries has not been as efficient as the establishment of institutionalised programs.

Among the reasons for the less favorable state of affairs in Bulgaria is the specific way of transition from a centrally planned to a free market economy. It has influenced significantly different social initiatives including introduction and development of entrepreneurship education and training.

Generally speaking, all important factors can be seen as unfavorable. To mention some of them:

1. Development of entrepreneurship education and training in universities and other training organisations received little government attention. Initiatives for change and innovation in educational institutions were insufficiently supported with finances. As a result many good ideas were brought to an end or had modest outcomes.
2. There had been no clarity about future sectoral priorities. Thus educational institutions had to guess what specialists were needed for the changing economy.

¹ European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, (2008), Best Procedure Project: Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies, Final Report of the Expert Group, http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/, pp. 15-20.

разпространението на предприемачеството е твърде слабо².

В страните от ЦИЕ, които по-рано станаха държави-членки, предприемаческото образование и обучение откри повече привърженици и по-добра среда за развитие. През годините заслуга за това имаха различни програми за обучение, както и инициативи, насочени към различни групи лица с повече или малко финансови възможности. За съжаление тези инициативи дадоха само частични и (или) временни резултати, тъй като не отчитаха спецификата на местните условия. Освен това, отделните инициативи – най-често под формата на курсове за пред-приемачество – не бяха толкова ефикасни, както традиционните институционализирани програми.

Сред причините за неблагоприятното развитие на нещата в България е спецификата на прехода от централно планирана към пазарна икономика. Тя оказва влияние върху различните социални инициативи, включително и върху въвеждането и развитието на предприемаческото образование и обучение.

Най-общо казано, всички по-важни фактори действаха в отрицателна насока. Част от тях могат да се обобщят в следните направления:

1. Развитието на предприемаческото образование и обучение в университетите и в другите учебни заведения се радваше на незначително внимание от страна на държавата. Инициативите за промяна и иновации в образователните институции не получиха достатъчна финансова подкрепа. В резултат много добри идеи не бяха доведени до край или бяха осъществени със скромни резултати.
2. Нямаше яснота относно бъдещите секторни приоритети на страната. Образователните институции трябваше да правят догадки, какви специалисти са необходими за променящата се икономика.

² European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, (2008), Best Procedure Project: Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies, Final Report of the Expert Group, http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/, pp. 15-20.

3. In the years of transition the link between business and educational institutions was cut. As a result universities were blamed for not preparing specialists in correspondence with labor market's needs, while at the same time companies showed little interest in joint research activities or in providing practice teaching for students.
4. For most universities entrepreneurship has been a new and unknown subject and its appearance has not been welcomed at all. Conservative academic circles believe that big companies are the backbone of the economy and their return to the lost markets of the former Soviet countries would push forward business development. Thus the contribution of small business has been underestimated.

In the absence of a nationally accepted framework some educational organisations or interested professors developed entrepreneurship courses or other related activities. Important contacts and networking with foreign scientific and training organisations specialised in entrepreneurship have been established. In some economic universities the first chairs on entrepreneurship have emerged.

Bulgaria's accession to EU gave birth to some important initiatives aimed at overcoming the lagging behind in the area of entrepreneurial education. In correspondence with the EU policy the encouragement of entrepreneurial spirit and skills turned into a major priority in the National Strategy for Fostering the Development of SMEs and in other strategic documents. Incentive measures were formulated and significant projects for the introduction of entrepreneurship education and training in secondary schools and for the creation of entrepreneurship centers have been launched. Under the auspices of the Bulgarian Ministry of Education and Science entrepreneurship subjects in the secondary education have been introduced. The first textbooks in entrepreneurship and small business have been published.

As an overall picture, however, the activities undertaken meanwhile could

3. В годините на прехода връзката между бизнеса и образователните институции беше прекъсната. Често университетите бяха обвинявани, че не подготвят специалисти в съответствие с потребностите на пазара на труда. В същото време фирмите показваха слаб интерес към съвместни изследователски дейности или към привличането на студентите за стаж.

4. За повечето университети предприемачество се превърна в нов и непознат предмет, а появата му не беше приветствана от всички. Консервативните академични кръгове считаха, че големите фирми са гръбнакът на икономиката и завръщането им на загубените пазари на бившите съветски страни ще тласне развитието на бизнеса. По този начин приносът на малкия бизнес беше подценяван.

При липса на национално приета рамка някои образователни институции и заинтересовани преподаватели организираха предприемачески курсове и други подобни дейности. Установиха се важни контакти и мрежи с чуждестранни научни и обучителни организации от сферата на предприемачеството. В някои икономически университети се появиха първите катедри по предприемачество.

С присъединяването на България към ЕС се даде ход на някои важни инициативи, насочени към преодоляване на изоставането в областта на предприемаческото образование. В съответствие с политиката на ЕС насърчаването на предприемаческия дух и умения се издигна в основен приоритет на Националната стратегия за насърчаване развитието на малките и средни предприятия и на други стратегически документи. Под егидата на българското Министерство на образованието и науката започна осъществяването на насърчителни мерки. Стартираха важни проекти за въвеждане на предприемаческото обучение в средните училища и за създаване на центрове за предприемачество. Публикувани бяха първите учебници по предприемачество и малък бизнес.

Като цялостна картина обаче предприятиите стъпки не можеха да се сравнят с инициативите, започнати по-рано от университетите. Така амбициозните

not be compared with the initiatives, started earlier by the universities. Thus ambitious measures turned into a one time effort with modest consequent effects or sustainability. Although some of the organisations that took part in the new initiatives have achieved meaningful results, most of them worked as "isolated islands".

III. "Education – Training – Business" interrelations model of BAMDE

A good example for overcoming the isolated islands effect is the so called BAMDE model. The model of the Bulgarian Association for Management Development and Entrepreneurship (BAMDE) links entrepreneurship research with education, training, business consulting, and project development. BAMDE is a national, non-governmental, non-profit organisation, established in 1997 under the PHARE Management Training Program (MTP) Bulgaria. Its founding members were leading organisations in the sphere of economics and management education and training, such as the Institute for Post Graduate Studies at the University of National and World Economy (UNWE), the Institute for Entrepreneurship Development at UNWE (IED), the School of Management at the New Bulgarian University, Varna University of Economics, D. A. Tsenov Academy of Economics; the Institute of Economics with the Bulgarian Academy of Sciences.

BAMDE plays an important role in the field of management training and development in Bulgaria. It acts as a national platform for professional management development and maintains contacts with national and international organisations. The Association lobbies for the interests of its members and trainers and acts as an information desk on management training and entrepreneurship. To companies BAMDE offers:

- Open training courses and in-company training;
- Programmes for Crisis Management and Company's Restructuring

мерки се превърнаха в еднократно усилие със скромнен последващ ефект или устойчивост. Въпреки че някои от организациите, които взеха участие в новите инициативи, постигнаха значими резултати, повечето от тях работиха като "изолирани острови".

III. Моделът „БАРМП“ за връзката „образование–обучение–бизнес“

Добър пример за преодоляване на „ефекта на изолираните острови“ е т.нар модел „БАРМП“. Моделът на Българската асоциация за развитие на мениджмънта и предприемачеството (БАРМП) свързва изследванията на предприемачеството с образованието, обучението, бизнесконсултациите и разработването на проекти.

БАРМП е национална, неправителствена, нестопанска организация, създадена през 1997 г. с помощта на Програмата ФАР за подготовка на мениджъри в България. Нейни учредители са водещи български университети, бизнес школи, институти в сферата на обучението по икономика и мениджмънт като Института за следдипломна квалификация при Университета за национално и световно стопанство (УНСС), Института за развитие на предприемачеството (ИРП) – УНСС, Училището по мениджмънт – Нов български университет (НБУ), Икономическия университет – Варна, Стопанска академия „Ценов“ – Свищов; Икономическия институт на БАН.

БАРМП играе важна роля в областта на обучението и развитието на мениджмънта в България. Тя действа като национална платформа за професионално управленско развитие, като поддържа контакти с наши и международни организации в тази област. Сдружението лобира за интересите на своите членове и обучители и действа като информационно бюро по управление на обучението и предприемачество. За фирмите БАРМП предлага:

- отворени курсове за обучение и вътрешнофирмено обучение;
- програми за кризисно управление и фирмено реструктуриране;
- управление на растежа в кризисни условия; управление на проекти;
- семинари, симпозиуми и проучвания

- Management of Growth in Crisis Conditions; Project Management
- Seminars, symposia and studies
- Consulting services (business succession, management of growth, holdings, etc.)

BAMDE has its own know-how and established network for provision of high-quality training of business successors (leaders). Potential successors involved in the Business succession programme benefit from the rich experience of highly qualified local and foreign experts and consultants who are very familiar with both western practices and the specific Bulgarian situation. Among them are: Prof. K. O'Neil, ex-president of the International Small Business Council, Prof. D. Smallbone, Director of Programmes, European Small Business Council (ECSB), Prof. R. Saner, Director of 'Diplomatic Dialogue', Geneva, Prof. Lichia Yiu – Adviser, Human Resources Development Program of Taiwan; Assoc. Prof. P. Poutzoris, President of the International Family Enterprise Research Academy (IFERA); Prof. K. Theile, President and founder of Educates University, Switzerland; Prof. L. Lloyd Reason, Member of the Board of Directors of the Institute of Small Business Affairs in the UK, etc.

The process of preparing the future successors-entrepreneurs goes through four phases:

- Initial selection and training preparation (identification);
- General training (forming the basis for development);
- Specialised training and consulting;
- Support and continuing development of the young entrepreneur/ manager (escort).

BAMDE has implemented several big international projects: PHARE MTP project (together with SDA Bocconi, London Business School, Copenhagen Business School, KPMG); ManVis project (6th Framework Programme; together with University of Cambridge, University of Maribor, Department of Entrepreneurship and Industrial Policy at the University of Lodz, Danish Technological Institute,

- консултантски услуги (бизнес унаследяване, управление на растежа, холдинги и др.)

БАРМП има собствено ноу-хау (методика) и създадена мрежа от контакти за осигуряване на висококачествена подготовка на бизнес наследници (лидери). Това амбициозно начинание се реализира в екип от наши и международно признати експерти и специалисти в тази област: проф. К. О'Нийл, бивш президент на Международния съвет по малък бизнес, проф. Р. Санер, директор на "Дипломатически Диалог", Женева, проф. Личия Юу – съветник по човешките ресурси на правителството на Тайван; доц. П. Путзурис, президент на Международната Академия за семеен бизнес (IFERA); проф. К. Тейле, президент и основател на Университет Едука-тис, Швейцария; проф. Л. Лойд Рийзън, член на Съвета на директорите на Института по въпросите на малкия бизнес на Обединеното кралство и др.

Процесът на подготовката на бъдещите наследници-предприемачи минава през четири фази:

- първоначален подбор и обучение, подготовка (идентификация);
- общо обучение (формиращо основата за развитие);
- специализирано обучение и консултации;
- последващо развитие на младия предприемач/мениджър (ескорт).

БАРМП е изпълнила няколко големи международни проекти: проект PHARE MTP (заедно с SDA Bocconi, London Business School, Copenhagen Business School, KPMG); проект ManVis (Шеста рамкова програма; заедно с университетите в Кеймбридж и Марибор, катедрата по предприемачество и индустриална политика към университета в Лодз, Датския технологичен институт и Института по бизнес администрация към талинския университет, Технически изследователски център на Финландия, Фраунхофския институт за системи и изследване на иновациите Германия); в сътрудничество с Холандския икономически институт БАРМП е създала Ръководство за вътрешнофирмено обучение (единствено по рода си).

Натрупаният опит е важна предпоставка за следващото поколение мрежови

and Institute of Business Administration at Tallinn Technical University, Technical Research Centre of Finland, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research, Germany); in cooperation with the Netherlands Economic Institute, BAMDE has created the one of a kind "In-company Training Guide".

The accumulated experience is an important prerequisite for the next generation of networking initiatives – the reciprocal Membership agreement with the European Foundation for Management Development (EFMD) and the Agreement on delivery of executive diploma in management (level 7) of the Chartered Management Institute (London) in Bulgaria.

The joint forces between different institutions from the educational and scientific level, and from the NGO and training level, lead to a unique model. Its main characteristics and linkages are depicted on Fig. 1.

An important part of the model is the development of entrepreneurship education and training mainly through the efforts of IED and Entrepreneurship chair at UNWE. The historical development of the model shows that the need for survival in the phase of transition, the resource limitations and lack of support lead to the establishment of flexible mechanisms, matching the specific conditions in the CEE countries.

The first entrepreneurship training programme in Bulgaria was launched in 1991 at UNWE supported by a Danish-Bulgarian seminar on SMEs development. In 1995 an additional push to entrepreneurship training development was given by the start of the TEMPUS Structural Joint European Project "Educational Program and Centres for Entrepreneurship Development in Bulgaria". Under the project and with the help of the North Irish Institute of Small Business, the Autonomous University of Barcelona and the Vlerick Management School, the Centre of Entrepreneurship Development (predecessor of IED) at UNWE was established. The technical assistance gave chance for transfer of

инициативи: споразумение за взаимно членство, сключено с Европейската фондация за управленско развитие (EFMD); споразумение за обучение в България на висши кадри по мениджмънт (ниво 7) с диплома от Chartered Management Institute (Лондон).

Съвместните усилия между различните институции на образователно и научно равнище съвместно с неправителствени организации на ниво обучение даде възможност за създаване на уникален модел. Основните му характеристики и връзки са изобразени на фиг. 1.

Важна част от модела е развитието на предприемаческото образование и обучение чрез усилията на ИРП и Катедрата по предприемачество към УНСС. Историческото развитие на модела показва, че необходимостта за оцеляване в етапа на преход, при ресурсните ограничения и липсата на подкрепа, води до създаването на гъвкави механизми, съответстващи на специфичните условия в страните от ЦИЕ.

Първата програма за обучение по предприемачество в България стартира в УНСС през 1991 г. с подкрепата на Датско-българския семинар за развитие на МСП. През 1995 г. допълнителен тласък за развитието на предприемаческото обучение се даде с началото на Програма ТЕМПУС, съвместен европейски проект "Образователна програма и центрове за развитие на предприемачеството в България". В рамките на проекта, с помощта на Северноирландския институт на малък бизнес, Автономния университет на Барселона и Училището по мениджмънт във Влерик, в УНСС се създава Център за развитие на предприемачеството (предшественик на ИРП). Техническата помощ даде възможност за придобиване на ценен опит от западните партньори и позволи подобряване на обучението по предприемачество в УНСС и разпространението му в други български университети.

Това е първият в България и единственият самостоятелно финансиран център по предприемачество сред университетите от Централна и Източна Европа. В началото Центърът оказва подкрепа на образованието и обучението на студентите. След като е натрупан опит, са за-

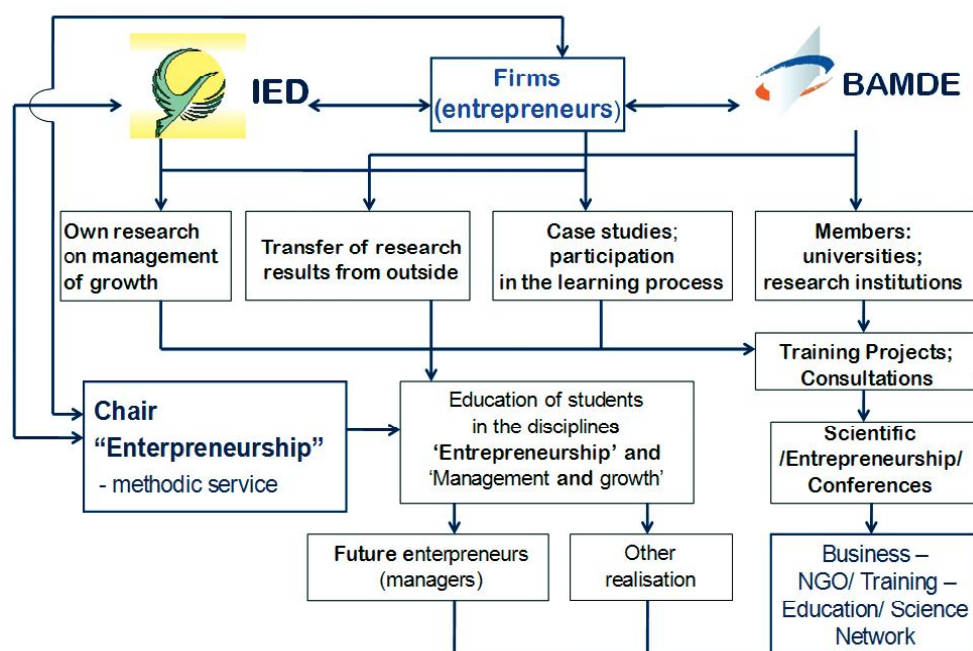


Fig. 1: Education - Training - Business Interrelations Model

valuable experience from the Western partners allowing improvement of the entrepreneurship training at UNWE and its spread to other Bulgarian universities.

This is the first centre of this type in Bulgaria and was the only self-funded entrepreneurship centre from among the universities of CEE. In the beginning, the Centre supported the education and training of students and when experience was gained, other activities were launched such as the training of acting entrepreneurs, research in entrepreneurship and SMEs development, business plans development and others.

Nowadays, IED unites a group of activities for education, research, consulting and information provision in the domains of entrepreneurship and small business. The main aspects in the activity of IED are new start-ups creation (business plans elaboration); management of acting companies; management of growing companies (strategic management of SMEs); corporate entrepreneurship; subcontracting and outsourcing relations; entrepreneurship networks; new methods of training; consulting.

почнати и други дейности, в т. ч. обучение на действащи предприемачи, научни изследвания на предприемачеството и на МСП, бизнес планове и др.

Днес ИРП обединява група от дейности за обучение, изследване, консултации и информация в областта на предприемачеството и малкия бизнес. Основните аспекти в дейността на ИРП са нови, стартиращи предприятия (разработване на бизнес планове), управление на действащи дружества, управление на растящи компании (стратегическо управление на МСП); корпоративно предприемачество; подизпълнителство и аутсорсинг; предприемачески мрежи; нови методи на обучение; консултиране.

ИРП поддържа интензивни връзки с подобни центрове и университети, включително и с университета в Кингстън, университета в Ълстер (Белфаст, Обединено кралство), Международния университет в Лапландия (Рованиеми) Финландия, университета в Лодз, Полша и много други.

IV. Изследователски дейности

ИРП участва активно в регионални, национални и международни изследователски и образователни проекти в областта на предприемачеството. В тази

The IED sustains intensive relations with similar centers and universities, including the University of Kingston, the University of Ulster (Belfast) United Kingdom, the International University of Lapland (Rovaniemi) Finland, University of Lodz, Poland and many others.

IV. Research activities

The IED participated actively in regional, national and international research and educational projects in the domain of entrepreneurship. It's worth mentioning some of them:

- Academic entrepreneurship – development of technologically based companies in CEE (participants from England, Poland, Hungary and Bulgaria);
- Internationalisation and intercorporate relations (participants from England, Greece, Estonia and Bulgaria);
- Study on dynamic entrepreneurs in Bulgaria (independent study in the frames of UNWE);
- Corporate entrepreneurship in Bulgaria (UNWE);
- Comparative study of dynamic entrepreneurs – Bulgaria and Poland (Central European Fund);
- Cross-border cooperation and entrepreneurship development in border regions (participants from Germany, Finland, Poland, Estonia, Greece and UK);
- Management of growth and competitiveness in Bulgarian technology-based SMEs (financed by the National Scientific Fund, and the Bulgarian Ministry of Education and Science).

Many studies on entrepreneurship are undertaken by researchers with academic rank, which leads to intensification of the study process and improvement of its quality. In addition, several PhD students are doing research within the IED. The topics of their PhD theses reflect the present and future scientific needs. It's worth giving an example with some topics as "Forming and change in organizational culture in the growing SMEs", "SMEs in the system of subcontracting relations",

връзка си струва да споменем някои от тях:

- академично предприемачество – развитие на технологично базирани фирми в Централна и Източна Европа (участници от Англия, Полша, Унгария и България);
- интернационализация и между-фирмени отношения (участници от Англия, Гърция, Естония и България);
- изследване на динамичните предприемачи в България (независимо проучване в рамките на УНСС);
- корпоративно предприемачеството в България (УНСС);
- сравнително изследване на динамичните предприемачи - България и Полша (Централно европейски фонд);
- трансгранично сътрудничество и развитие на предприемачеството в пограничните региони (участници от Германия, Финландия, Полша, Естония, Гърция и Обединеното кралство);
- управление на растежа и конкурентноспособността на българските технологично базирани МСП (финансиран от Фонд „Научни изследвания“, Министерство на образованието и науката).

От страна на хабилитираните изследователи се предприемат множество проучвания за предприемачество, което води до интензификация на учебния процес и подобряване на неговото качество. В допълнение се извършват и изследвания в рамките на ИРП, които намират място в различни докторски дисертации, удовлетворяващи като тематика настоящите и бъдещите научни потребности. Примерни теми в подкрепа на твърдението са "Формиране и промяна на организационната култура в динамичните малки и средни предприятия", "Малките и средни предприятия в системата на суб-контракторни вериги", "Управление на растежа при технологично базирани МСП". Те илюстрират връзката между университет и бизнес.

V. Образователни дейности

ИРП предлага обучение по предприемачество на студенти от различни специалности (бакалавърска и магистърска степен) в УНСС, базирано на резулта-

"Growth management of technology-based SMEs". This made the connection between university and business stronger.

V. Educational activities

IED provides entrepreneurship education for UNWE students from various majors (bachelors and master degrees), based on the results of its own research activity. Through the years practical experience was gained on behalf of the professors and collaborators, which made it possible for students to develop their own business ideas in more professional business plans. Some of the students' papers were included in the learning materials, which were the first of this kind in Bulgaria for teaching future young entrepreneurs.

Now the main focus of education is the creation of real business plans and projects, which should be defended in public. Many students, who have elaborated business plans during their education, started their own business. Some of them participate in the educational process, presenting the cases of their own companies. In May and June 2003 a one-month training of thirteen master degree students from Miami, Florida (together with Bulgarian master students) took place in IED. The topic was "Global entrepreneurship" and the participants elaborated joint projects for Bulgarian companies.

The curriculum of the major, the knowledge and experience of the professors, the institutional infrastructure, the experienced didactical approaches and the existing research results are a guarantee that this education is practical and contemporary, which is appreciated by the students. Our objective is a creation of well prepared entrepreneurs, who can achieve results in a dynamic and competitive international business environment.

Parallel to the education of UNWE students other courses are offered. They are addressed to the needs for practical education of starting entrepreneurs (a key element of the training is the elaboration of a business plan), of acting entrepreneurs and managers of small companies, as well as of owners and managers of growing

тите от изследователската си дейност. Натрупаният през годините практически опит на преподаватели и сътрудници е от полза при съдействието на студентите да развият собствените си идеи в различни бизнеспланове. Някои от студентските разработки са включени в първите по рода си в България учебни материали за обучение на бъдещи млади предприемачи.

Сега основната цел на обучението е разработването на реални бизнес планове и проекти, които трябва да бъдат защитавани публично. Много студенти, които по време на обучението си са разработвали бизнес планове, вече са стартирали собствен бизнес. Част от успешните практики намират място в образователния процес, представени под формата на реални казуси. През май и юни 2003 г. в ИРП беше проведено едномесечно обучение на тринадесет студенти от магистърски курс от Маями, Флорида, заедно с български студенти-магистри. Темата на обучението бе "Глобалното предприемачество" като участниците разработиха съвместни проекти с български фирми.

Специално изготвеният учебен план, знанията и опитът на водещи преподаватели, институционалната инфраструктура, дидактическите подходи и получените изследователски резултати са гаранция, че това образование е практически ориентирано и модерно – факт, който се оценява положително от студентите. Целта е създаването на добре подготвени предприемачи, които могат да постигнат определени резултати в динамична и конкурентна международна бизнес среда.

Успоредно с обучението на студентите от УНСС се предлагат и други курсове. Те са адресирани към практическото обучение на стартиращи предприемачи (ключов елемент от обучението е разработването на бизнес план), на действащи предприемачи и мениджъри на малки фирми, както и на собственици и мениджъри на растящи компании. Крайната цел е разработването на стратегия за растеж на МСП.

След като екипът на ИРП натрупва значителен опит и знания, поради засилено развитие на предприемаческото обучение по целия свят и с оглед удовлетво-

companies. The final objective of the training is the delivery of a strategy for SMEs growth.

After the team of IED gained significant knowledge and experience and taking into consideration the intensified development of entrepreneurship education and training all around the world, a decision for the establishment of a separate university chair of entrepreneurship and a major in „Entrepreneurship“ was taken in order to satisfy the increasing needs of the students from all majors of UNWE. After the 2005-2006 school year, the course „Basis of entrepreneurship“ is in the university program of learning (optional) courses.

The linkage between research and studies provided a flexible and on-time answer to the changing needs of entrepreneurship education and training during the years of transition filled with changes. As an example, we can point out that in the initial years of transition, it was necessary to estimate the importance of small business for development of economy and society and to clarify how exactly start-ups are realized and what is necessary for this objective. This is why the first subject related to the entrepreneurship „Basis of entrepreneurship“ was focused on defining the basic concepts and analysing of the role of the SMEs in the economy, analysis of the environment for operation and development of SMEs in a national and international context, issues of regulation and institutional support of small business. The aim was to raise the awareness of students about self-employment and entrepreneurship as possible career options and to develop personal attributes and skills that form the basis of an entrepreneurial mindset and behavior (creativity, sense of initiative, risk-taking, autonomy, self-confidence, leadership, team spirit, etc.). Other important topics were related to theory and practice of entrepreneurial activity and providing the students with practical knowledge and skills for starting up their own business.

At a later stage, a need has emerged to provide better management of the established SMEs, conditions for their

ряване нарастващите потребности на студентите от всички специалности на УНСС, се взе решение за създаването на специална катедра „Предприемачество“. От учебната 2005-2006 година курсът „Основи на предприемачеството“ е включен в учебните програми на студентите от различни специалности като задължително избираема дисциплина.

Връзката между научните изследвания и практическите проучвания предполага гъвкав и навременен отговор на променящите се нужди на предприемаческото образование и обучение през годините на динамичния преход. Като пример можем да посочим, че в началните години на прехода беше необходимо да се оцени значението на малкия бизнес за развитието на икономиката и обществото, да се изясни каква е реализацията на стартиралите фирми и какво още е необходимо в тази връзка. Ето защо, първият курс, свързан с предприемачеството – „Основи на предприемачеството“, е фокусиран върху определянето на основните концепции и анализа на ролята на МСП в икономиката, на околната среда за дейността и развитието на МСП в национален и международен контекст, на проблемите на нормативната уредба и институционална подкрепа на малкия бизнес. Целта бе да се повиши информираността на студентите относно т. нар. самонаемане и предприемачеството като възможности за кариера, развитие на личните качества и умения, които формират основата на предприемачески нагласи и поведение (креативност, усет на инициатива, поемането на рискове, независимост, увереност, лидерство, колективен дух и т.н.). Други важни курсове са свързани с теорията и практиката на предприемаческа дейност, в т. ч. предоставяне на студентите на практически знания и умения за стартиране на собствен бизнес.

На по-късен етап се появява необходимостта от осигуряване на по-добро управление на създадените малки и средни предприятия и подобряване условията за тяхното оцеляване, развитие и растеж. Стартиран бе нов курс – „Мениджмънт на МСП“, който спомага за предоставянето на специфични бизнес умения и познания за това, как да се реализира успешно бизнеса, особено в първата (критична) година след старта, как да се

survival, development and growth. A new course „SMEs management“ was started, which helps provide specific business skills and knowledge of how to run a business successfully, especially in the first (critical) year after the start; managing established SMEs in competitive environment; managing growing SMEs in high-tech sectors, etc.

The next step is targeted at the creation of a Master's degree with a target group of acting and growing entrepreneurs. All this will close the circle major-chair-research.

Separately from these activities, IED in cooperation with BAMDE started offering education for sons and daughters – future successors of today's entrepreneurs. The succession problem was not well realised until recently, but it turned out that there is a real need for more and more entrepreneurs, who started their business in the first years of transition.

In the same time, many useful partnerships with organisations and institutions such as the National Association for Small and Medium Business, the Bulgarian Branch Chamber of Machine Building, the Bulgarian National Chamber of Electronic Engineering, the Bulgarian Industrial Association were developed. Especially fruitful was the cooperation with BAMDE. In some of its big international projects professors and collaborators of IED and later from the Entrepreneurship chair took part. As a result of these projects, additional training materials were created and were then used very successfully in various entrepreneurship courses.

The work of the model could be illustrated with an example about the realisation of one of the last projects of IED on the topic "Management of growth and competitiveness of the Bulgarian technology-based SMEs (TB SMEs)". This study proved to be necessary and in line with current trends, due to the strong development and success of the outsourcing of ICT services in Bulgarian companies and their growth even in the present world financial crisis. IED's team prepared a research project and won

управляват малките и средни предприятия в условията на конкурентна среда, как да се управляват малките и средни предприятия при високотехнологичните сектори и т.н.

Следващата стъпка е насочена към създаването на магистърска степен с целева група от действащи и динамични предприемачи. Всичко това ще затвори кръга „специалност – катедра – изследователска дейност“.

Отделно от тези дейности, в сътрудничество с ИРП, БАРМП започна да предлага обучение на синове и дъщери - бъдещи наследници на днешните предприемачи. Проблемът за приемствеността не беше добре изяснен и изследван до скоро, но се оказа, че има реална нужда от все повече и повече предприемачи, които са започнали дейността си през първите години на прехода.

В същото време са разработени много полезни партньорства с организации и институции, като например Националното сдружение за малък и среден бизнес, Българската браншова камара по машиностроене, Българската браншова камара по електронна промишленост и информатика, Българската стопанска камара. Особено ползотворно е сътрудничеството с БАРМП. В някои от неговите големи международни проекти участват преподаватели и сътрудници от ИРП, а по-късно – и от катедра „Предприемачество“. В резултат на тези проекти са създадени допълнителни материали за обучение, които се използват успешно в различни курсове за обучение по предприемачество.

Работата на модела може да се илюстрира с примера за реализиране на един от последните проекти на ИРП на тема "Управление на растежа и конкурентноспособността на българските технологично-базирани МСП". Това проучване бе в съответствие със съвременните тенденции, породени от силното развитие и успеха на аутсорсинга на ИТ услуги в български фирми и растежа на последните, дори в момент на световна финансова криза. Екипът на ИРП подготви изследователския проект и спечели финансирането от Националния фонд за научни изследвания към Министерството на образованието и науката. БАРМП е участвала активно в проекта заедно с

funding from the National Science Fund of the Ministry of Education and Science. BAMDE participated actively in the project together with the Branch Chamber of Machine Building, Chamber of Electronics, the Entrepreneurship Chair at UNWE, etc.

The planned activities for empirical data gathering, surveys and interviewing entrepreneurs and managers from growing TB SMEs was done by collaborators and PhD students from IED, as well as students from the chair. The selection of companies and the access to them was provided thanks to the branch organisations and BAMDE. This is a very important aspect of research projects in Bulgaria, because there are no institutions and programs, which could provide specialised data, especially concerning specific subgroups of SMEs. Part of the results of the study was made public during the entrepreneurship studies through students, PhD students and professors. The final results of the study will be included in a Handbook for management of growth and competitiveness of Bulgarian TB SMEs in response to the needs of the entrepreneurs and managers of these companies. In relation to managerial needs, it is very important to gain knowledge on retention practices and management of key employees, which is a vital issue for Bulgarian growing TB SMEs. The knowledge and know-how gained throughout the project will be implemented by the experts of BAMDE in business projects and consulting of TB SMEs, training and qualification programs for entrepreneurs and managers from the practice.

As a result, the entrepreneurship education and training under the leading role of the Entrepreneurship Chair corresponds to the requirements of A. Gibb, who – based on American, Asian, and European studies – argues that a higher educational institution could provide a high quality education when, among other things, it engages actively with the wider stakeholder community; organises internally to provide a stronger central steer to entrepreneurial endeavor; promotes the creation of science

Браншовата камара по машиностроене, Камарата по електроника, катедрата по „Предприемачество“ на УНСС и др.

Планираните дейности за събиране на емпирични данни, проучвания и анкети на предприемачи и мениджъри от растящи технологично базирани МСП се извършват от сътрудници и докторанти от ИРП, както и студенти към катедрата. Изборът на фирмите и достъпът до тях се предоставя от браншовите организации и БАРМП. Това е един много важен въпрос при изследователските проекти в България, тъй като не съществуват институции и програми, които биха могли да предоставят специализирани данни, особено по отношение на специфичните подгрупи в МСП.

На част от резултатите на проучването е дадена гласност чрез проучванията и разработките на студентите, докторантите и преподавателите по предприемачество. Окончателните резултати от изследването ще бъдат включени в наръчник за управление на растежа и конкурентноспособността на българските технологичнобазирани МСП в отговор на потребностите на предприемачите и мениджърите на тези фирми. За управленските нужди е много важно да се получат знания за практиките по управление и задържане на ключови служители, което е жизнено важен въпрос за технологичнобазирани МСП в България. Знанията и уменията, натрупани в рамките на проекта, ще се прилагат от експертите на БАРМП при бизнес проекти и консултиране на технологично базирани МСП, обучение и квалификационни програми за пред-приемачи и мениджъри от практиката.

Като резултат, предприемаческото обучение (с водеща роля на катедра „Предприемачество“) отговаря на изискванията на А. Гиб, който – въз основа на американски, азиатски и европейски изследвания – твърди, че висшето учебно заведение може да осигури високо качество на образованието, когато наред с други неща, то се ангажира активно с широко заинтересованите среди; създава вътрешна организация за осигуряване на по-силна централна политика за предприемаческите усилия; поощрява създаването на научни паркове, инкубатори, офиси за технологични трансфе-

parks, incubators, technology-transfer offices; accepts wider responsibility for the personal development of students and staff; recruits entrepreneurial staff and appoints change agents; builds rewards systems beyond those relating to research, publication and teaching criteria; ensures that the concept of entrepreneurship is embedded in all faculties/disciplines and integrated in the curriculum; encourages a wide range of inter-disciplinary activity³.

In our opinion, the BAMDE model fails to reply to two of the requirements due to lack of resources and significant support.

VI. Consulting and publishing activities

Thanks to the collaboration in the frame of the model, IED and BAMDE provide consulting on elaboration of business plans and projects (including for company growth); privatisation, restructuring and sanitation of companies; creation and development of joint ventures, holding companies and other types of strategic alliances, including the search for suitable partners.

IED is a pioneer in publishing books and learning materials in the domain of entrepreneurship and management in Bulgarian conditions. IED published the sequence "Entrepreneurship and small business", which incorporated more than 15 books and textbooks in this domain. Some of the most successful titles are "10+1 business plans for starting-up your own business under the conditions of Currency board", "25 case studies for entrepreneurs and managers from the practice", "Strategic management in SMEs: theory and practice", "Handbook in Marketing for starting-up your own business". At the moment, IED is preparing the book "Clusters, subcontracting and networks".

³ European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, (2008), Survey of Entrepreneurship in Higher Education in Europe, Main Report, http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/, p. 45.

ри; поема широк кръг от отговорности за личностното развитие на обучаемите и персонала; набира предприемачески екип и назначава агенти; създава система за възнаграждения извън тези, свързани с научните изследвания, публикации и учебни параметри; гарантира, че предприемачеството е вградено във всички факултети/дисциплини, интегрирани в учебния план; насърчава широк кръг от интердисциплинарни дейности⁴.

По наше мнение, моделът БАМДП не успява да отговори на две от изискванията, поради липса на ресурси и значителна подкрепа.

VI. Консултации и издателска дейност

Благодарение на съвместната работа в рамките на модела, ИРП и БАМДП предоставят консултации по разработване на бизнес планове и проекти (включително и за растеж на предприятието); приватизацията, реструктурирането и канализация на дружества; създаването и развитието на съвместни предприятия, холдингови дружества и други видове на стратегически съюзи, включително търсенето на подходящи партньори.

ИРП е пионер при публикуването на книги и учебни материали в областта на предприемачеството и управлението в български условия. ИРП издава поредица "Предприемачество и малък бизнес", която включва повече от 15 книги и учебници в тази област. Някои от най-успешните заглавия са "10+1 бизнес-плана за стартиране на собствен бизнес в условията на валутен борд", "25 казуси за предприемачи и мени-джъри от практиката", "Стратегическо управление в малките и средни предприятия: теория и практика", "Наръчник по маркетинг за стартиране на собствен бизнес". В момента ИРП подготвя книгата "Клъстери, подизпълнители и мрежи".

⁴ European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, (2008), Survey of Entrepreneurship in Higher Education in Europe, Main Report, http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/, p. 45.

VII. Achievements of the model

Thanks to its long-term experience in the domain of entrepreneurship and management, the team of collaborators engaged in the frame of the BAMDE model achieved the following significant results:

- Rich experience was gained in the transfer of know how from developed industrialized countries and it was adapted to Bulgarian conditions – in UNWE and in businesses;
- Experience was also gained in the identification, analysis and synthesis of behavior and development of Bulgarian companies;
- Data bases were assembled;
- Many entrepreneurs were trained and this reflected on hundreds of employees in their companies;
- A system of interactive methods for trainings was created and experienced;
- The different organisations are members of various international networks and organisations. They were awarded international recognition;
- Development and practical implementation of an original programme for training of business successors. The emphasis is on the rational choice of a successor (new leader) and his advanced and adequate preparation, according to relevant needs.

All of this has become possible thanks to the organic combination between adapted foreign research results and good practices considering local specifics of business in CEE countries. The closeness of language (100% in Macedonia and 70% in Serbia), as well as in national cultures and psychology serves as a basis for approbation of the model in other countries as well. A proof for that are the satisfied entrepreneurs and their successors, and the increasing interest in participating in the new programmes (CMI Executive diploma, Succession Programme, etc.) expressed by Serbia, Macedonia, Turkey and Russia.

VII. Постижения на модела

Благодарение на своя дългогодишен опит в областта на предприемачеството и управлението екипът от сътрудници, ангажирани в рамките на модела „БАРМП“, постигна следните съществени резултати:

- натрупан е богат опит в трансфера на ноу-хау от развитите индустриализирани страни с адаптация за българските условия (в УНСС и в бизнеса);
- придобит е опит при идентифициране, анализ и синтез на поведението и развитието на българските фирми;
- създадена е база от данни;
- подготвени са множество предприемачи с влияние върху стотици работници и служители в съответните фирми;
- създадена и изпробвана е система на интерактивни методи на обучение;
- различните организации, които са членове на международни мрежи и организации получават международно признание;
- развитие и практическото прилагане на оригиналната програма за обучение на бизнес наследници. Акцентът пада върху рационалния избор на приемник (нов лидер) и неговото развитие, както и адекватна му подготовка според конкретните нужди.

Всичко това става възможно благодарение на симбиозата между адаптирани чуждестранни научни резултати, добри практики и прецизиране на местната специфика на бизнеса в страните от Югоизточна Европа. Близостта по отношение на езика (100% в Македония и 70% в Сърбия), националните култури и народопсихологията служат като основа за апробиране на модела и в други страни. Доказателство за това са успешните предприемачи и техните наследници, както и повишения интерес към участие в новите програми (CMI диплома и т.н.), изразен от Сърбия, Македония, Турция и Русия.

VIII. Problems

Not all of the activities, realised in the frames of the model are commercial. This is why there is a necessity for self-funding. It is one of the few self-funded structures in the system of university education in Europe. Due to the efforts in this direction, some questions arise concerning diffusion of existing "know how" (how to transfer it to other universities); preparation of quality young professors and researchers (while secondary education is decreasing its quality and the motivation of young people is also dropping down); usage of the results on behalf of "policy makers" and various institutions – short term orientation of government makes it impossible to use the current result to a full extent; modernising the university equipment and resources – large scale resources are required; development of networking with business (incubators, networks, spin-offs and etc.) – there is a need for strong government and support from the university.

IX. Recommendations for improving entrepreneurship education and training

In order to improve entrepreneurship education and training and to line it up with European and world achievements, the following steps should be undertaken:

- Identification of current results with the purpose of creating linkages between the "islands";
- Creation of a "Youth Entrepreneurship" fund under the supervision by a team of proved professionals;
- Creation of Ministry for SMEs and Entrepreneurship with its own statute and resources for action;
- Establishment of a network of entrepreneurship centre in leading universities with special focus on technical universities;
- Popularising best practices and achievements of young entrepreneurs;

VIII. Проблеми

Не всички дейности, реализирани в рамките на модела, имат комерсиален характер. Ето защо е налице необходимост от допълнително финансиране. БАРМП е една от малкото самофинансирани структури в системата на университетското образование в Европа. Благодарение на усилията в тази посока, възникват някои допълнителни въпроси: по отношение на разпространението на съществуващото ноу-хау (как да се прехвърли в други университети); във връзка с подготвянето на качествени млади преподаватели и изследователи (средното образование намалява своето качество, съответно – мотивацията на младите хора спада); относно използването на резултатите от страна на политиките и различните институции (краткосрочната ориентация на правителството прави невъзможно да се използва в пълна степен текущия резултат); във връзка с модернизирването на оборудването и базата на университета (изискват се ресурси в голям мащаб); във връзка със създаването на мрежи с бизнеса (инкубатори, мрежи и др. съвместни начинания) – необходима е силна подкрепа от правителството и университета.

IX. Препоръки за подобряване на предприемаческото образование и обучение

С цел подобряване на предприемаческото образование и обучение в контекста на европейските и световни постижения трябва да бъдат предприети следните стъпки:

- идентифициране на текущите резултати с цел създаване на връзки между "изолираните острови";
- създаване на фонд "Младежко предприемачество" под наблюдението на екип от доказани специалисти;
- създаване на Министерство на малките и средни предприятия и предприемачеството със собствен статут и ресурси за действие;
- създаване на мрежа от центрове за предприемачество във водещите университети със специален фокус върху техническите университети;

- Using the results of defended PhD thesis in the domain of entrepreneurship;

Successful models for support like the 'working' BAMDE model need to be encouraged and used as a good practice for fostering of entrepreneurship, especially in countries in transition with newly established markets.

Some of these measures are already included in the current government policies and strategies, but instead of acting bureaucracy, it is necessary to identify the teams with achievements and directly assign them with projects and tasks.

In conclusion, provision of qualitative education and training in entrepreneurship well suited to specific conditions and needs in CEE countries could prepare a significant number of competitive young people and knowledgeable entrepreneurs to face the increasing difficulties in a national, international and multi-cultural business environment.

- популяризиране на най-добрите практики и постижения на младите предприемачи;
- използване на резултатите от защитени докторски дисертации в областта на предприемачеството.

Успешните модели за подпомагане като работещия модел „БАРМП“ трябва да бъдат насърчавани и да се използват като добра практика в областта на предприемачеството, особено в страните в преход.

Някои от тези мерки вече са включени в текущи държавни политики и стратегии, но вместо да се действа бюрократично, е необходимо да се определят екипите с постижения и директно да им се възлагат проекти и задачи.

В заключение, предоставянето на качествено образование и обучение в областта на предприемачеството, приспособено към специфичните условия и потребности в страните от ЦИЕ, ще осигури значителен брой подготвени млади хора, със знания и умения за посрещане на нарастващите затруднения в националната, международната и мултикултурната среда.

Reference / Литература

- [1] European Commission (2008), Best Procedure Project: Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies, Final Report of the Expert Group, http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/
- [2] European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, (2008), Survey of Entrepreneurship in Higher Education in Europe, Main Report, http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/
- [3] Fayolle, A., Narjisse Lassas-Clerc, "Essay on the Nature of Entrepreneurship Education", Paper presented to International Conference Entrepreneurship in United Europe – Challenges and Opportunities, 13 – 17 September 2006, Sunny Beach, Bulgaria.
- [4] Тодоров, К., Коларов, К. и др., (2004), Динамичните предприемачи в България: състояние, тенденции, нужди, обучение. УИ "Стопанство", София.
- [5] Todorov, K., "Challenges of the EU Accession Process to Bulgarian Entrepreneurs and Managers: in Search of Possible Solutions", Paper presented to International Conference Entrepreneurship in United Europe – Challenges and Opportunities, 13 – 17 September 2006, Sunny Beach, Bulgaria.
- [6] Todorov, K., (2008), "The Role and Activities of BAMDE in Supporting the Growth of SMEs in Bulgaria, Presentation to 35th International Small Business Congress, 4-6 November 2008, Belfast, N. Ireland.