

## ПРЕДПРИЕМАЧИТЕ В БЪЛГАРИЯ – КАК СЕ УЧАТ ДА БЪДАТ УСПЕШНИ МЕНИДЖЪРИ?

Костадин Коларов  
Университет за национално и световно стопанство, София

### Резюме

Статията представя резултатите от проучване на начините, по които предприемачите в България усвояват и развиват управленски компетенции. Сред основните резултати могат да се посочат изключително емпиричния път на управленско учене, както и слабото познаване и ползване на възможностите за управленско обучение. Вероятни причини за тези резултати са възприемането на управленското обучение като некритичен фактор за успеха на бизнеса, както и високата самооценка на предприемачите като управляващи.

**Ключови думи:** предприемачи, управленско учене, управленски знания и умения.

**Keywords:** entrepreneurs, managerial learning, managerial knowledge and skills.

**JEL:** L26, M12, M13.

### Увод

Малките и средните предприятия (МСП) са доминиращият размерен клас предприятия във всяка една пазарна икономика. Същевременно, тяхното управление все още е обект на изследвания и дискусии, като един от основните въпроси е: доколко натрупаното и изучавано знание за управлението на големите предприятия е приложимо в МСП и как това знание да се адаптира към условията и потребностите на МСП? Известно е, че голяма част от МСП се управляват еднолично от техните основатели предприемачи и често този тип управление се оказва недостатъчно адекватен в ситуацията на растеж на предприятието, както поради недостатъчната управленска подготвеност на предприемачите, така и поради невъзможността на един единствен човек да се справя с нарастващите управленски задачи с растежа на предприятието.

Преодоляването на ограниченията, произтичащи от едноличното управление, както и удовлетворяването на необходимостта да се развиват управленските компетенции (УК) у предприемачите в настоящето изследване се определя като професионализиране на управлението, въпреки че съществуват и други измерения.

Професионализирането на управлението на МСП и изграждането на УК у предприемачите е тема, изискваща познаването на няколко взаимосвързани области на икономическите и управленски изследвания. От една страна, това са изследванията, свързани със състоянието на сектора на МСП като обект на управленски въздействия и тяхната резултатност, а от друга – изследвания, свързани с ролята на предприемачите като субект на управлението на МСП. Сред акцентите в досегашните изследвания на сектора на МСП и предприемачите в България не се среща темата за усвояването на управ-

ленски знания от страна на предприемачите, въпреки наличието на редица изследвания и публикации, даващи ни известна яснота за състоянието на МСП в България, профила на българския предприемач, отделни аспекти на предприемаческата дейност. Не са рядкост публикациите, които предписват какво и как би трябвало да се усвои като знания и умения от един предприемач, за да изпълнява успешно ролята на мениджър, но липсват достатъчно емпирични доказателства относно процеса и резултата от усвояването на подобни знания и умения. Поради това, бе инициран и изпълнен изследователски проект „Професионализиране на управлението на МСП (развитие на мениджърски компетенции у предприемачите)“, университетска научна поръчка на УНСС. Цел на статията е да изложи резултатите от проучване на пътищата и начините, по които предприемачите в България усвояват и развиват управленски знания и умения, като за достигането на тази цел се решават следните изследователски задачи: очертаване на кръг от критични за ефективността на дейността на предприятията управленски знания и умения, очертаване на подходи за усвояване и развитие на тези знания и умения, анализ и синтез на ефективните подходи за управленско учене и развитие.

### 1. Основни идеи, концепции и предходни изследвания

Съществуват не малко изследвания, фокусирани върху изясняване на фигурата на предприемача и извеждане на съществените качества, които го отличават от изпълняващите други значими роли в една икономика. Тези изследвания използват за своя основа различните подходи за обяснение на предприемаческото поведение на индивида – личностен, икономически, социо-

логически, поведенчески и др. но целят преди всичко да очертаят и обяснят поведението на предприемача като създател на ново предприятие. Сравнително по-малко са изследванията, които се фокусират върху развитието на предприемача като мениджър след създаването на едно предприятие [22] и именно те ще бъдат обект на разглеждане в настоящия доклад.

Необходимостта от усвояването и развитието на УК от страна на предприемачите в следстартовите фази от развитие на бизнеса е дискутирана и доказвана от много изследователи. За обосноваването на тази необходимост са изтъквани аргументи като връзката между наличието на УК и успеха (провала) на едно предприятие [10, 13], успеха на растежа [4, 15, 17], интернационализацията на предприятието [7, 12] и други важни аспекти на бизнеса. Съществуват и мнения, че на определена фаза от растежа на предприятието се появява дори необходимостта от изместване на предприемачите от професионални мениджъри [5]. Основания за подобни виждания могат да се открият в някои ранни изследвания върху специфичните черти на предприемачите, отличаващи ги от мениджърите, както в позитивен, така и в негативен план [20].

За същността на УК може да се възприеме виждането на Бояцис [6] (първият автор използвал израза „управленски компетенции“), според който една компетенция може да бъде всяка една характеристика на индивида като знание, мотив, личностна черта, самовъзприятие, социална роля и умение, които той използва в работата си. На тази база, придобиването и развитието на УК от страна на предприемачите не се разглежда само като кръг от знания и умения, но ще отчита и усвояването на определено поведение и постигането на резултати в управлението на бизнеса. Що се отнася до обхвата на УК, Фрейташ и Оделиуш [9] анализират публикациите на тема УК между 2005 и 2015 г. и заключават, че най-често използваният модел за УК е този на Куин, Фаерман, Томпсън и Макграт [18]. В този модел са диференцирани осем управленски роли, разпределени в четири групи според стила на ръководство, като за всяка роля е предложен набор от компетенции. В останалите случаи, изследвани от Фрейташ и Оделиуш, най-често изтъкваните компетенции са: ориентация към резултата (клиенти, процеси, разходи, пазари, продукти, проекти и т.н.); способност да се работи с хора и екипи (междувличностни отношения, сътрудничество и т.н.); ръководство, координация и мотивация; способност да се работи в променяща се среда (иновации и ситуационна приспособимост); комуникация; планиране; управление на знанието; организа-

ция и контрол (алокация, мобилизация и мониторинг на ресурси); отношения и ценности (етика, инициативност, ангажираност, и т.н.); и знания и технически умения в конкретната област на бизнеса. Въпреки стремежа на повечето изследователи да предложат систематизирани и изчерпателни модели на УК, в тях не се дискутират често случаите на стартиращите малки, средни или растящи предприятия. По-скоро, в тези случаи се използва изразът „предприемачески компетенции“, в които се откриват известни препокривания с УК. Разбира се, има изследвания, които се опитват да поставят разграничителна линия между двата типа компетенции. Така например, при анализирането на релацията „компетенции – успех в бизнеса“ Сян [24] отбелязва, че изследователите приемат, че предприемаческите компетенции (на които УК са компонент), разграничават предприемачите от мениджърите. Всъщност предприемачите и мениджърите имат много сходни роли и задачи като например социална ангажираност, организиране, управление на човешките ресурси и др., които се отразяват на оцеляването и развитието на бизнеса. Предприемачите обаче притежават по-широк набор от компетенции, без които стартирането на бизнеса не би бил осъществим. Сред тях са такива като търсене, откриване и реализиране на възможности; притежаване на визия за стратегическото развитие на бизнеса; изграждане на мрежи; инициативност и проактивност и други.

Доколкото темата за УК на мениджърите е сравнително често срещан обект на дискусии (най-вече в случаите на големите предприятия), дотолкова е трудно да се открият изследвания относно усвояването и развитието на подобни компетенции у предприемачите. Една възможна връзка към това усвояване може да се открие в темите за управленското развитие и управленското учене. Същността на управленското развитие все още е обект на дискусии. Според някои изследователи, неговата същност е процесът на развитие на управленските ресурси в една организация, като този процес обхваща както формалното, така и неформално обучение, целящо като краен ефект повишаване на управленската ефективност. Според други то е по-широко понятие, свързващо се с повишената ефикасност и ефективност на цялата организация. В настоящия анализ се възприема едно по-тясно разбиране, отнасящо се до индивидуалното равнище, а именно до лицата, създали и управляващи свой бизнес. В този контекст управленското развитие се фокусира не толкова върху управленското образование и обучение, колкото до управленското учене, което от своя страна отразява цялостния опит на една лич-

ност, отразяващ се натрупването на управленски знания и умения.

Доколкото обект на изследване са предприемачите-мениджъри, то полезна отправна точка за разбиране на управленското развитие на равнище индивид са теориите за индивидуалното учене. На първо място, сред тези теории трябва да се отбележи бихевиоризмът на Уотсън [23], който разглежда индивидите като продукти на тяхната социална среда. Една от идеите, следващи бихевиоризма, е за т.нар. социално учене, според което моделирането на поведението и свързаното с това учене става посредством наблюдение и имитация на добрите примери. Друга важна идея за индивидуалното учене е т.нар. познавателно учене, чиито автори критикувайки известната опростеност в разбирането на бихевиористите, се опитват да надникнат в „черната кутия“ на човешкото съзнание и потърсят там механизмите, чрез които се обработва опознатия околна свят и се изработва ново знание. Част от тези опити е и популярната теория на личностния конструкт на Кели [14]. Приложена към ученето, в т.ч. управленското, тази теория го свежда до рафиниране и разработване на конструкти до степен на един сложен предварителен план (*anticipatory scheme*), ориентиращ хората в практическите им задачи, в т.ч. подпомагащ ефективното управленско поведение. Други идеи, обясняващи ученето са социалният конструкционизъм, според който конструктите се създават от един човек във взаимодействието му с други хора и отразяването на действията на другите, и ситуираното учене. Според защитниците на тези идеи ученето се случва в т.нар. практически общности (*communities of practice*), в които мениджъри, споделящи сходни ценности и тревоги, създават споделен начин на учене, чрез общо изградени конструкти. Следвайки тези идеи, може да бъде направено предположението, че предприемачите-мениджъри едва ли биха предпочели да търсят възможности за учене извън собствения си професионален кръг. С други думи, може да се очаква значим скептицизъм по отношение на възможностите за учене, предоставяни от университети, бизнес училища или други обучаващи организации.

Накрая, не може да се пренебрегнат групата теоретични подходи, насочващи вниманието към експерименталното учене. Сред тези подходи се открояват андрагогиката, акцентираща върху спецификата на ученето от страна на възрастните като активни субекти, и експерименталното учене, което утвърждава ролята на правенето на нещата за тяхното научаване. Едно значимо обяснение на процеса на учене е предложената теория за експерименталното

учене от Колб [16], според която ученето се осъществява в цикъл от четири поредни етапа – започвайки от конкретния опит, преминавайки през рефлексивно наблюдение, абстрактна концептуализация и завършвайки с активно експериментиране. В теорията на Колб се разграничават и четири типа стилове на учене според начина, по който учещият се сдобива с информация, и според начина, по който я обработва. Изследвайки стиловете на учене сред предприемачите в наукоемките отрасли, Гемел [11] достига до заключението, че „предпочитанието към учене с активно експериментиране пред рефлексивното наблюдение предполага предприемаческо иновационно поведение и значителни ползи за предприемачеството, докато за разлика от публикуваните теории, рефлексивното наблюдение показва изненадващи отрицателни ефекти върху предприемаческата дейност”.

Алдрич и Янг [3] аргументират тезата, че създаването на жизнени и рентабилни предприятия зависи не само от наученото преди старта, но също и по време на процеса на стартиране посредством правене, заимстване и експериментиране. Особеното значение на ученето от критични събития е обект на изследване на Сон, Хе и Чжан [21], в което се доказва ефекта на този тип учене върху усъвършенстване на предприемачите. Същевременно, едно изследване на екип от авторитетни учени [8] поставя под въпрос способността на предприемачите да се учат от опита си, тъй като мащабно проучване на 6 671 нови предприятия не доказва убедително ролята на ученето в подобряване на резултатността от дейността на предприятията. В по-прагматичен план интерес представляват резултатите от изследването на потребностите от учене на предприемачите, ориентирани към растеж [20]. Макар и отдалечени във времето, тези резултати сочат, че предприемачите предпочитат краткото демонстрационно учене, по същността на проблема, и проведено от практикуващи професионалисти.

Като обобщение може да обоснове наличието на връзки между стиловете на учене (предприемаческо и управленско), управленското развитие на индивидуално равнище (предприемач), изразено в усвояването и развитието на, УК и успеха на предприятието (измерен най-вече като растеж). Изследователските въпроси, които могат да поставят вследствие на тези връзки в контекста на предприемаческата практика в България, и които да послужат за основа на емпирично изследване, са следните: Кои УК са възприемани от предприемачите в България като критични за успеха? Как, на практика, те се усвояват и развиват? Кои са, или биха били,

ефективните подходи за управленско учене и развитие на предприемачите в България?

Ограниченията, които не позволят постигането на достатъчно изчерпателни отговори в настоящия доклад, са свързани със сравнително малкия брой изследвани предприятия, както установените в процеса на проучването различия в разбирането на същността и обхвата на управленската дейност сред анкетираните предприемачи.

## 2. Предприемачите в България като обекти и субекти на управленското учене

Въпросът с управленската подготовка на българските предприемачи е слабо изследван в неговата същност и динамика. Известен ориентир могат да бъдат анализите на образователния профил на българските предприемачи. Едни от значимите анализи в това отношение са на Давидков [1] и на екипа, изготвил последните официални доклади за състоянието на МСП в България. В последния от тези доклади (2013 г.) е регистрирана следната образователна структура: 48% от предприемачите са с висше, една трета със средно специално, 18% – със средно и под 1% – с основно образование. Изследването, проведено за нуждите на доклада, разкрива някои важни от гледна точка на целите на настоящия доклад факти: висшистите доминират сред предприемачите от промишлеността (65%), а са значително по-слабо представени сред тези от търговията (39%); средните по размер предприятия (с над 50 заети) имат най-висок дял предприемачи с висше образование (83%), следваните от малките (63%), докато в микропредприятията те са 40%.

Въпреки липсата на по-детайлизирани данни относно същността на образованието, тези данни ни дават достатъчно основание за очертаване на връзка между образованието (поне като степен) и изискванията към управлението на съответните предприятия (разграничени по размер и сектори на икономическа дейност).

За България липсва информация и целенасочени изследвания на управленската подготовка и съответно – притежаваните от предприемачите УК и тяхното влияние върху успеха на ръководените от тях МСП. Съществува, все пак, мнение, че на българските предприемачи не достигат познания и умения за осъществяване на плавен преход от предприемачески към професионално управлявана фирма. Наред с това, се смята, че голяма част от тях не желаят (и не умеят) да делегират права и отговорности и да предоставят част от собствеността си на мениджърите.

Преобладаващата част от българските МСП са микропредприятия, управлявани лично от

своите основатели, като този процес е функция от персоналните и поведенчески характеристики на предприемачите – собственици, които често не са преминали през адекватно управленско обучение [2]. Според Тодоров [2], като мениджъри голямата част от предприемачите се основават много повече на своята крива на опита и интуицията, отколкото на професионални подходи, методи и мотивация за формиране на конкурентно поведение. За нуждите на МСП липсват разработени методи и форми на управление, които да използват техните специфични характеристики и ресурси, а и голямата част от техните собственици – мениджъри нямат афинитет и мотивация за придобиването на такива. Въпреки това разпространено сред изследователите мнение, българските предприемачи имат висока самооценка за своята управленската подготовка – между 74% и 88% от различни изследвани групи предприемачи декларират, че имат много добра такава [1].

## 3. Резултати от емпирично проучване

Емпиричното проучване на управлението в МСП бе проведено на три етапа в рамките на цитирания в увода проект в периода 2016–2018 г. В първите два етапа бяха проведени анкетни проучвания – пилотно (76 МСП, в т.ч. и микропредприятия) и същинско (62 МСП, без микропредприятия), а през третия етап – казусни проучвания (20 МСП, без микропредприятия). Данните и от трите проучвания ще бъдат анализирани, като акцент ще бъде поставен на казусните.

Данните от същинското анкетно проучване показват една висока степен на образованост на изследваните предприемачи спрямо регистрираната образователна структура на общата съвкупност, което може да се обясни с изключването на микропредприятията (92% от всички предприятия). Що се отнася до типа на образование, следва да се отбележи забележително високият дял на управляващите с икономическо образование (половината от анкетираните предприемачи). Това може да се обясни с относително високият дял на завършващите икономически специалности в страната – около една трета от всички университетски възпитаници през последните години. Друго възможно обяснение е необходимостта от икономическо образование за управлението на един бизнес. Тези данни предполагат една сравнителна нелоша база за усвояване и развитие на УК. Същевременно, данните за интерес към обучение извън конкретния практически опит се оказаха доста тревожни – делът на предприемачите, преминали през обучение, е символичен, при това в достатъчно дефинирани теми. Въпреки че анкетното проучване регистрира степените на самооценка

на притежанието на различни УК, практиките на управленско обучение и прилаганите управленски практики, бе наложително да се проведат казусни проучвания, с които да се проникне по-дълбоко в осъзнатостта на потребностите от развитие на УК и начините на усвояването им. Картината, която се очерта от тези проучвания, е следната:

Повечето от предприемачите не посочват конкретни УК, които считат за критични за успеха на бизнеса им. По-скоро те споделят за необходимостта от обща управленска квалификация, без да специфицират управленските знания и умения. На второ място, предприемачите посочват като необходими, в различна степен, компетенции, свързани с разрешаването на преимуществено текущи проблеми на бизнеса – увеличаване на продажбите, привличане на персонал, подобряване на маркетинга, осигуряване на финансиране и финансово управление. Сравнително рядко са сочени компетенции, свързани със стратегическото управление, технологичното развитие, делегирането на управленски правомощия.

Що се отнася до времето, мястото и начина на усвояване на управленски знания и умения, като основа за УК, най-честият отговор е свързан с практическия им опит като предприемачи. На второ място, управленското учене е започнало по време на кариерата им като заемачи позиции в други предприятия. На трето място, предприемачите смятат за полезни в развитието им като мениджъри знанията, придобити като част от висшето им образование. Анализите на анкетите, както и на практическите казуси подчертават изключителната роля на ученето чрез практика, изпълнявайки взети управленски решения и отчитайки получените резултати. Дори някои предприемачи изразяват мнение, че техните УК не биха могли да се придобият без лично изживян сблъсък с конкретни проблеми на управлението. Като изключения могат да се посочат и няколко примера, при които предприемачите са възприели ценни управленски знания от известни книги в областта на мениджмънта и оценяват тяхната полезност в практиката си. Образованието, получено в университет и бизнес училища, се цени предимно от предприемачите, управляващи растящи или вече пораснали предприятия.

Казусните проучвания дават основание да се потвърди слабия интерес на предприемачите към формално управленско образование при по-малките предприятия, в които предприемачът е изключително ангажиран с оперативната дейност. При тях се разкрива и известно влияние на родителите като източник на управленски знания и умения, когато съществуват предпри-

мачески традиции в семейството. Не са рядкост и случаите, при които предприемачите предпочитат да усъвършенстват управлението на предприятията чрез привличане на квалифицирани специалисти, докато те самите останат концентрирани върху решаването на предприемачески задачи. Последното потвърждава и разбирането, че не всеки предприемач би желал да се развие като мениджър.

Анализът на казусните проучвания не разкрива случаи, в които предприемачите да са се възползвали от специализирани за МСП управленски обучения или други подобни обучителни възможности, предоставени на пазарен или друг (субсидиран по програми и проекти) принцип. Това в известна степен кореспондира със сравнително висока самооценка за УК, която предприемачите правят в анкетните проучвания – дори се стига до открояването на парадокс – колкото по-малко е предприятието, толкова по-висока е самооценката на предприемачите като мениджъри.

### Заклучение

Резултатите от направеното проучване на управленското учене на предприемачите потвърждават повечето идеи, концепции и резултати от предходни изследвания като: изключителното му базиране върху собствения предприемачески и управленски опит, липсващ или слаб интерес към по-обхватно управленско обучение след стартиране на бизнеса, известно недоверие към предоставящите възможности за управленско обучение. От друга страна, нежеланието (или невъзможността) на предприемачите да конкретизират УК, от чието усвояване се нуждаят, съчетано с високата си самооценка като управляващи, не кореспондира с обективно измерените резултати от дейността на техните предприятия, макар и да обяснява липсата им на интерес към учене извън собствената им практика.

Възможно решение, което би могло да промени регистрираната ситуация, е иницирането на съвместна програма между доставчиците на образователни услуги (предимно университети) и водещи предприемачи и мениджъри, с безспорни и широко известни постижения в практиката, чиято цел да се разработят и популяризират серии от интензивни учебни курсове за усъвършенстване на УК. Разбира се, реалистичността и осъществимостта на подобно решение ще изисква допълнителни изследователски усилия и значим ресурс.

### Литература

1. Давидков, Ц. *Ценности на забогатяване: предприемачите в България през периода 1991–2004*

- година. Университетско издателство „Св. Климент Охридски“. София. 2010.
2. Тодоров, К. Българското предприемачество в обединена Европа: предизвикателства и възможности. *Годишник на УНСС*. София. 2006. стр. 77-100.
  3. Aldrich, H., Yang, T. How do entrepreneurs know what to do? Learning and organizing in new ventures. *Journal of Evolutionary Economics*. 24(1). 2014. pp. 59–82.
  4. Barringer, B., Jones, F. Achieving rapid growth: revisiting the managerial capacity problem. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 9(1). 2004. p. 73.
  5. Boeker, W., Karichalil, R. Entrepreneurial transitions: Factors influencing founder departure. *Academy of Management Journal*. 45(4). 2002. pp. 818–826.
  6. Boyatzis, R. *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons. 1982.
  7. Fernandez-Ortiz, R., Lombardo, G. Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*. 21(2). 2009. pp. 131–154.
  8. Frankish, J., Roberts, R., Coad, A., Spears, T., Storey, D. Do entrepreneurs really learn? Or do they just tell us that they do? *Industrial and Corporate Change*. 22(1). 2012. pp. 73–106.
  9. Freitas, P., Odellius, C. Managerial competencies: an analysis of classifications in empirical studies. *Cadernos EBAPE. BR*. 16(1). 2018. pp. 35–49.
  10. Gaskill, L., Van Auken, H., Manning, R. A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of small business management*. 31. 1993. pp. 18–18.
  11. Gemmell, R. Learning styles of entrepreneurs in knowledge-intensive industries. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 23(3). 2017. pp. 446–464.
  12. Graves, C., Thomas, J. Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*. 19(3). 2006. pp. 207–224.
  13. Jennings, P., Beaver, G. The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International small business journal*. 15(2). 1997. pp. 63–75.
  14. Kelly, G. *The Psychology of Personal Constructs: Vol. 1. Vol. 2*. WW Norton. New York. 1955.
  15. Koeller, C., Lechler, T. Economic and managerial perspectives on new venture growth: An integrated analysis. *Small Business Economics*. 26(5). 2006. pp. 427–437.
  16. Kolb, D. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press. 2014.
  17. Pickett, L. Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work. *Public Personnel Management*. 27(1). 1998. pp. 103–115.
  18. Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M. *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*. John Wiley and Sons. New York. 2003.
  19. Sexton, D., Bowman, N. The entrepreneur: A capable executive and more. *Journal of business venturing*. 1(1). 1985. pp. 129–140.
  20. Sexton, D., Upton, N., Wacholtz, L., McDougall, P. Learning needs of growth-oriented entrepreneurs. *Journal of business venturing*. 12(1). 1997. pp. 1–8.
  21. Song, Z., He, L., Zhang, Y. How do entrepreneurs learn from critical events? A case study of critical event learning. *Chinese Management Studies*. 11(4). 2017. pp. 778–796.
  22. Todorov, K. *The Transition from Entrepreneurial towards Professional Managed SMEs: The case of Bulgaria*. Recontres de St-Gall, 25-29 September 2000.
  23. Watson, J. *Behaviorism* (Revised edition). University of Chicago Press. Chicago. 1930.
  24. Xiang, L. *Entrepreneurial Competencies as an Entrepreneurial Distinctive: An Examination of the Competency Approach in Defining Entrepreneurs*, Singapore Management University. Dissertations and Theses Collection (Open Access). 2009.

## THE ENTREPRENEURS IN BULGARIA – HOW DO THEY LEARN TO BE SUCCESSFUL MANAGERS?

Kostadin Kolarov  
University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria

### Abstract

The article presents the results of a survey of the ways in which entrepreneurs in Bulgaria acquire and develop managerial knowledge and skills. The extremely empirical way of management learning as well as the poor knowledge and the use of the managerial training opportunities can be mentioned among the main findings. Possible reasons for these findings are the perception of management training as a non-critical factor for business success as well as the high self-assessment of entrepreneurs as managers.