



ФАКУЛТЕТ ПО ИКОНОМИКА
Катедра „Мениджмънт и маркетинг“

ПЛАМЕН ГЕОРГИЕВ ПЕТРОВ

**СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КОМУНИКАЦИИТЕ В
ЛОЗАРО-ВИНАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ
на дисертация за придобиване на ОНС „доктор“ по научна специалност „Организация и управление на
производството (по отрасли и подотрасли)“

ПЛАМЕН ГЕОРГИЕВ ПЕТРОВ

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КОМУНИКАЦИИТЕ В ЛОЗАРО-ВИНАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертация за придобиване на ОНС „доктор“ по научна специалност „Организация и управление на производството (по отрасли и подотрасли)“

Научен ръководител: доц. д-р Теодора Стоева

Рецензенти:

1.
2.

Пловдив, 2026

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и мотиви за избор на темата

Лозаро-винарският бизнес е един от селскостопанските индустрии, който все още успява да предложи продукти с висока добавена стойност на пазара. Пазарът на винени продукти през последните години се определя като динамичен и силно конкурентен по отношение не само на цена, но и на качество на предлаганите продукти. Потребителите все повече стават взискателни към качеството на предлаганото вино, все повече са информирани за предимствата и недостатъците на различните видове вина, което изисква от лозаро-винарските предприятия да обръщат все по-голямо внимание на комуникациите със своите клиенти. Докато потребителите лесно и бързо могат да реструктурират своя избор на вино, винопроизводителните предприятия този процес по-бавно го изпълняват поради редица фактори. На предлагането му трябва време да реструктурира своят производствен процес, така че той да отговаря на пазарните изисквания. Необходимо е време да се привличат инвестиции, наемат хора със специфични умения, както и време да се закупи и монтира необходимото ново оборудване, което да предложи продукт, който в пълнота да отразява потребностите на клиента (търсенето). Конверсията на производството и адаптирането на пазарните изисквания е не само процес, изискващ време, но и скъпоструващ процес, грешката в управлението на който може да ликвидира бизнеса на предприемача в сектора. Ето защо правилното комуникиране с клиента е един от най-важните фактори за постигане на конкурентноспособно поведение на винения пазар. От друга страна, процеса на комуникация може да се разглежда и като вътрешен фактор, процес, който се осъществява вътре в организацията, инициран от промените от външната среда. Може би този процес е по-важен да се контролира от страна на мениджърите, тъй като той е отражение на процесите, протичащи във външната среда.

Комуникациите вътре в организацията протичат, като тяхната цел е да адаптират бизнес организацията към новите предизвикателства. Всяка промяна изисква от мениджърите да бъдат добри и ефективни комуникатори да съумеят да приобщят фирмените сътрудници към целта да се адаптира компанията на новите пазарни изисквания. Веднъж започнала промяната, поражда две основни явления в стопанската организация, а именно първото е съпротива „към промяната“ от страна на персонала и второто е появата на множество конфликти. Тези условия изискват от мениджърите от всички нива на управление да притежават и развиват умения за ефективна комуникация, за управление на конфликтите и за водене на преговори.

Всички тези изброени фактори, могат да се възприемат като обективни аргументи за актуалността на избраната тема в сегашното дисертационно изследване.

2. Концептуална теза на дисертационния труд

Основната теза на дисертационния труд е, че комуникациите са важен елемент от ефективното управление на лозаро-винарското предприятие и тяхното стратегическо управление повишава конкурентоспособността му.

3. Обект, предмет и цел на изследването

Обект на изследване са лозаро-винарските предприятия, разположени на територията на Южен централен район на планиране на Република България.

Предмет на изследване е средата, в която протича комуникационния процес в лозаро-винарските предприятия.

Целта на дисертационния труд е да се анализират основните фактори на бизнес средата, които определят ефективността на комуникациите и да се предложи модел на стратегия за управление на комуникациите в лозаро-винарското предприятие.

Постигането на целта на дисертационния труд се осъществява, чрез реализирането на следните научно-изследователски задачи:

- Разкриване на основните особености на комуникациите в лозаро-винарските предприятия и тяхната роля за ефективното управление на персонала;
- Идентифициране на основните умения, които мениджъра трябва да притежава с оглед постигане на ефективност в комуникационния процес;
- Разработване и тестване на методологически подход за анализ и оценка на факторите от бизнес средата, които определят ефективността от комуникационния процес в лозаро-винарските предприятия;
- Извършване на анализ и оценка на факторите от бизнес средата, които определят ефективността от комуникационния процес в лозаро-винарските предприятия;
- Създаване на модел на стратегия за ефективно управление на комуникациите в лозаро-винарските предприятия.

Основните методи, които се използват за реализиране на дисертационното изследване са: анкетен метод, метод на експертната оценка, метод на хи квадрат анализа, сравнителен метод и метода на логически анализ и синтез.

Изследването се реализира в периода 2022-2024 година, като събирането на данни и информация основно става на терен, чрез провеждането на множество анкети и лични интервюта в мениджъри и помощен персонал от винопроизводителни предприятия от Южен централен район на планиране на Република България.

Дисертационният труд е изложен във въведение, три глави и заключение, разположени на 132 страници, използвана литература и приложения. Изследването е онагледено с 36 фигури и 6 таблици.

II. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ВЪВЕДЕНИЕ

В условията на турбулентна бизнес среда сегашното бизнес предприятия е изправено на множество предизвикателства, които трябва да преодолява. С оглед постигането на ефективното управление на предприятието, един от основните фактори е да се установят ефективни комуникации между отделните отдели, екипи и фирмени сътрудници в стопанската организация. Ефективността изисква, мениджърите да разполагат с достатъчно по обем и качество информация, за да могат да вземат логически обосновани управленски решения. Това е само първата част от „уравнението“ наречено „ефективно комуникиране“. Необходимо е мениджъра да умее правилно да комуникира със своите колеги, за да може навреме и удачно да делегира отделни задачи, и отговорности на останалите членове в работния екип. Способността и уменията на мениджъра да комуникира, определят и степента на влияние, което той може да упражнява върху останалите хора в организацията. Натрупаният опит в процеса на комуникиране на мениджъра, определя и неговата способност да управлява конфликти и кризи в организацията. В сегашната разработка, комуникацията се разглежда като непрекъснат процес в стопанската организация, а също така и като елемент от средата, която поражда конфликти и нуждата от преговорни умения за справяне с тези конфликти. Комуникацията изисква редица умения като – умение да се слуша и да се филтрира важната информация; умение да се водят преговори и да се разкриват интереси сред враждуващи среди в бизнес организацията;

умения да се разпознават както вербалните, така и невербалните жестове, които хората използват в организацията при осъществяване на възложените им ежедневни задачи.

МЕТОДИЧЕСКИ ПОДХОД ЗА АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА КОМУНИКАЦИИТЕ В ЛОЗАРО-ВИНАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И НАЛАГАНЕ НА СТРАТЕГИЯ ЗА ТЯХНОТО УПРАВЛЕНИЕ

Методика за тестване на основната хипотеза

В резултат от извършения теоретичен анализ може да се обобщи, че комуникациите в бизнес предприятието са сложен процес, на който влияят множество фактори, както от вътрешната, така и от външната среда на управление. В този контекст е необходимо да се анализират факторите на вътрешната среда на управление на лозаро-винарското предприятие т.е. да се осъществи вътрешен одит на комуникационния процес.

В този контекст е важно да се определят теоретичните граници на обекта на анализа, а именно какво се разбира под **лозаро-винарско предприятие** в рамките на научното изследване. В настоящата дисертация се приема, че такова предприятие е това, при което приходите от продажби на вино и свързани продукти съставляват поне 50% от общите приходи за съответната стопанска година. Освен това тези предприятия трябва да водят счетоводство съгласно Закона за счетоводството в България и да публикуват финансово-счетоводни отчети, достъпни чрез Агенцията по вписванията на Република България.

За дефиниране на извадката е използван **Регистърът на Националната лозаро-винарска камара** в София, който съдържа всички регистрирани лозаро-винарски предприятия към 31.12.2021 г. Генералната съвкупност включва 11 231 предприятия. Извадката е формирана чрез метода на **простата случайна извадка** с безвъзвратен подбор, като нейният обем възлиза на **52 лозаро-винарски предприятия**.

Таблица 1. Статистически модел за тестване на основната хипотеза на дисертационното изследване.

Източник: Собствена.

Фактори - причина	Влияние върху приходите от продажби	Влияние върху рентабилността на продажбите	Влияние върху пазарния дял
Видът на комуникационните канали	X	X	X
Смущенията в комуникационния процес	X	X	X
Видът организационно-управленска структура	X	X	X
Стилът на ръководство	X	X	X
Източниците на конфликти	X	X	X
Канали за комуникация с клиентите	X	X	X
Комуникационно послание и ефективна обратна връзка /клиенти/	X	X	X
Смущения в комуникационния процес със заинтересованите страни	X	X	X

Основните показатели, които се използват се характеризират на степента на конкурентоспособност на лозаро-винарските предприятия, обект на анализ са следните:

- (1) приходи от продажби в лв.;
- (2) рентабилност на продажбите в %;

- (3) пазарен дял в %.

Диагностиката на комуникационния процес в лозаро-винарските предприятия се реализира като се търси взаимодействие между факторите - причина и факторите - резултат. Факторите – причина са всички тези, които определят ефективността на комуникационния процес, а факторите – резултат са тези, които определят конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия.

Статистическият модел, който описва подобрите взаимодействия между изследваните фактори, е представен в таблица 3. Анализът на установените зависимости е извършен чрез прилагане на статистическия метод **хи-квадрат анализ**, който позволява да се оцени наличието и значимостта на връзките между променливите.

“Хи – квадрат методът е пригоден за изследване на връзки от корелационен тип, каквито са болшинството в социално-икономическата област. Чрез метода се търси отговор на въпроса, доколко предполагаема зависимост (или някакъв друг тип връзка) съществува обективно, неслучайно и се проявява като такава сред изследваната съвкупност от единици. Използването на метода предполага предварително едновременно групиране на единиците по значенията на онези признаци, чрез които са индикирани изследваните явления т.е. да разполагаме с двумерни, тримерни или многомерни емпирични честотни разпределения под формата на таблици. Методът е конструиран така, че се основава на сравнение на две разпределения. Едното – емпирично, такова, каквото се наблюдава в действителността, а другото – теоретично, каквото бихме има ли, ако между изследваните явления не съществува обективна връзка. От съпоставянето на тези две разпределения се изгражда критерий, въз основа на който се проверява наличието (респ. отсъствието) на изследваната предполагаема връзка.”¹

Следващият етап на анализа цели да се определи **силата на връзката**, тоест доколко интензивно си взаимодействат изследваните явления.

При използване на метода на **хи-квадрат** за тази цел се прилагат специални измерители – коефициенти, които могат да се разделят в две групи:

1. **Измерители, базирани на оценената χ^2 характеристика** – най-често използваните са:
 - Фи-квадрат коефициент (ϕ^2)
 - Коефициент на Чупров (T^2)
 - Коефициент на Крамер (V^2)
 - Коефициент на Пирсън (С)
2. **Измерители, които не се базират на χ^2 характеристика** – най-популярните сред тях са:
 - Коефициент на Кендал (Q)
 - Коефициент на Пирсън (А)
 - Коефициент на Юл (γ)

Изборът на коефициент за оценка на силата на връзката между явленията зависи основно от това дали броят на редовете е равен на броя на колоните в статистическите таблици. В настоящия анализ, тъй като броят на редовете не съвпада с броя на колоните, силата на връзката ще бъде оценена чрез **коефициента на Крамер (V^2)**.

Коефициентът на Крамер се основава на оценената χ^2 емпирична характеристика и се препоръчва, когато броят на редовете и колоните в таблицата е различен ($r \neq k$). Той варира в границите $0 \leq V^2 \leq 1$. Основното предимство на този коефициент е, че остава в посочените граници дори при различен брой редове и колони.

¹ Съйкова, Ив. Статистическо изследване на зависимости. Стопанство, 2002. стр.113

Тълкуването на коефициента показва каква част от различията в едното изследвано явление се предопределя от различията в другото. Колкото по-близо е V^2 до 1, толкова по-силна е връзката, а колкото по-близо е до 0, толкова тя е по-слаба.² Оценката на коефициента става по формулата:

$$V^2 = \frac{\chi^2_{em}}{\sum \sum f_{ij} [\min(p-1) \text{ или } \min(k-1)]}$$

където:

$[\min(p-1) \text{ или } \min(k-1)]$ е по-малката от двете разлики $(p-1)$ или $(k-1)$.³

На база конструирания статистически модел се дефинират следните статистически хипотези, чрез чиято проверка се търси доказването или отхвърлянето на основната хипотеза на дисертационния труд:

Таблица 2. Работни хипотези на дисертационното изследване – описание и методи за верификация.

Източник: Собствена.

Работни хипотези	Описание на взаимовръзката	Метод за проверка на достоверността на хипотезата
<p>H1¹ Изборът на комуникационен канал в организацията, определя постигнатата конкурентоспособност;</p> <p>H1⁰ Изборът на комуникационен канал в организацията, не определя постигнатата конкурентоспособност</p>	Предположението е, че типа комуникационен канал, който използва персонала определя ефективността и конкурентоспособността на организацията	Хи квадрат анализ с коефициент на Крамер за тестване на силата на връзката между изследваните показатели
<p>H2¹ Смущенията в комуникационния процес влошават конкурентоспособността;</p> <p>H2⁰ Смущенията в комуникационния процес не влошават конкурентоспособността;</p>	Предположението е, че смущията в комуникационния процес са причина за влошаване на ефективността и конкурентоспособността на организацията	Хи квадрат анализ с коефициент на Крамер за тестване на силата на връзката между изследваните показатели
<p>H3¹ Изборът на комуникационна мрежа в организацията, определя постигнатата конкурентоспособност;</p> <p>H3⁰ Изборът на комуникационна мрежа в организацията, не определя постигнатата конкурентоспособност;</p>	Предположението е, че комуникационната мрежа, определя ефективността и конкурентоспособността на организацията	Хи квадрат анализ с коефициент на Крамер за тестване на силата на връзката между изследваните показатели
<p>H4¹ Стилът на ръководство в организацията, определя постигнатата конкурентоспособност;</p> <p>H4⁰ Стилът на ръководство в организацията, не определя постигнатата конкурентоспособност;</p>	Предположението е, че стилът на ръководство определя ефективността и конкурентоспособността на организацията	Хи квадрат анализ с коефициент на Крамер за тестване на силата на връзката между изследваните показатели
H5¹ Източниците на конфликти, определят постигнатата конкурентоспособност;	Предположението е, че източниците на конфликти влошават ефективността и могат да са предпоставка за понижаване на конкурентоспособността на организацията.	Хи квадрат анализ с коефициент на Крамер за тестване на силата на връзката между изследваните показатели

² Съйкова, Ив. Статистическо изследване на зависимости. Стопанство, 2002. стр.124

³ Съйкова, Ив. Статистическо изследване на зависимости. Стопанство, 2002. стр.125

<i>H5⁰ Източниците на конфликти, не определят постигнатата конкурентоспособност;</i>		
<i>H6¹ Каналът за комуникация с клиентите, определя постигнатата конкурентоспособност;</i> <i>H6⁰ Каналът за комуникация с клиентите не определя постигнатата конкурентоспособност;</i>	Предположението е, че каналът за комуникация определя ефективността и конкурентоспособността на организацията	Хи квадрат анализ с коефициент на Крамер за тестване на силата на връзката между изследваните показатели
<i>H7¹ Комуникационното послание и ефективната обратна връзка с клиентите, определят постигнатата конкурентоспособност;</i> <i>H7⁰ Комуникационното послание и ефективната обратна връзка с клиентите, не определят постигнатата конкурентоспособност;</i>	Предположението е, че комуникационното послание и ефективната обратна връзка с клиентите определят ефективността и конкурентоспособността на организацията	Хи квадрат анализ с коефициент на Крамер за тестване на силата на връзката между изследваните показатели
<i>H8¹ Смущенията в комуникационния процес със заинтересованите страни влошават постигнатата конкурентоспособност;</i> <i>H8⁰ Смущенията в комуникационния процес със заинтересованите страни не влошават постигнатата конкурентоспособност;</i>	Предположението е, че комуникационния процес определя ефективността и конкурентоспособността на организацията	Хи квадрат анализ с коефициент на Крамер за тестване на силата на връзката между изследваните показатели

Методика за провеждане на одит на комуникационния процес

Вътрешен одит. Основните фактори, които мениджъра може да контролира при осъществяване на комуникациите в предприятието формат *вътрешната среда* на комуникационния процес. Според Борисов⁴ тези фактори са:

- Видът на комуникационните канали, които се използват в предприятието;
- Смущенията в комуникационния процес;
- Видът организационно-управленска структура на предприятието;
- Стилът на ръководство/лидерство, който се налага в управлението на работните екипи;
- Източниците на конфликти и стратегиите за тяхното управление;
- Канали за комуникация с клиентите;
- Комуникационно послание и ефективна обратна връзка.

Тези фактори, изцяло могат да се контролират от опитните мениджъри, и са в основната на постигането на ефективност от комуникационния процес вътре в лозаро-винарското предприятие.

В резултат от извършването на вътрешния одит се добива информация, относно *силните и слабите страни* в управлението на комуникационния процес в лозаро-винарското предприятие. Разкриването на тези страни, дава възможност на мениджъра да определи различни стратегии за подобряване на ефективността от комуникационния процес в организацията.

⁴ Borisov, P., A. Behluli (2020). Strategic orientation of business organization – step by step. Journal of Bio-Based Marketing, vol.2, 2020, 5-20, ISSN 2683-0825

Външен одит. Факторите, които мениджърите не могат да контролират попадат в така наречената *външна среда* за осъществяване на комуникационен процес. Тези фактори са следните⁵:

- Вид комуникационни канали, които държавните регулативни органи налагат да се използват от страна на лозар винарските предприятия при осъществяване на комуникационен процес;
- Смушения в комуникационния процес с основните доставчици на суровини, материали и услуги за организиране на дейността на предприятието;
- Вид комуникационни канали, които доставчиците използват при осъществяване на комуникационен процес;
- Смушения в комуникационния процес с доставчиците;
- Вид комуникационни канали, които собствениците налагат да се използват от страна на лозар винарските предприятия при осъществяване на комуникационен процес;
- Смушения в комуникационния процес със собствениците на предприятието.

Всички тези фактори, мениджърите не могат да контролират или пък имат частичен контрол върху тях, което изисква от тях те да се съобразяват и да адаптират организацията на техните изисквания с оглед на това да се постигне ефективност от комуникационния процес. В резултат от проведения външен одит се формулират основните възможности и бариери за повишаване на ефективността от комуникационния процес.

Чрез реализирането на вътрешния и външния одит, мениджърите имат възможност да съберат достоверна информация, чрез която да диагностицират комуникационния процес в лозаро-винарското предприятие и да предприемат нужните стъпки, мерки и действия по отношение подобряването на ефективността на този важен бизнес процес.

Методика за организиране на анкетното проучване

След като са определени основните параметри на средата, в която протича комуникационния процес е нужно да се планира и адаптира подход за събиране на данни, относно състоянието на тези параметри. Основният метод, който се използва в дисертационното изследване е анкетното проучване. Основните лица, които биват анкетираны са мениджърите и фирмените сътрудници в лозаро-винарските предприятия.

Структура на анкетната карта. Анкетната карта е структурирана в два модула както следва:

- *Модул А.* Целта на този модул от въпроси е да се събере информация относно основните характеристики на изследваното предприятие. Чрез тези въпроси се събира информация за собствеността на предприятието, юридическата форма на предприятието, основните дейности, които то изпълнява като пазарна единица.
- *Модул Б.* Целта на този модул от въпроси е да се събере информация, относно състоянието на вътрешните фактори, определящи комуникационния процес. Чрез събраните данни се цели идентифицирането на критичните фактори и осъществяването на обективен вътрешен одит и формулирането на аргументирани констатации и изводи, които се използват при валидиране на силните и слабите страни в комуникационния процес.
- *Модул С.* Целта на този модул от въпроси е да се събере информация, относно статуса на външните фактори, в които протича комуникационния процес. Чрез събраните данни се цели дефинирането на основните възможности и пречки за ефективното протичане на комуникационния процес във външната среда.

За формиране на генералната съвкупност от изследвани лозаро-винарски предприятия се използва регистъра на Лозаро-винарската камара гр. София, актуализиран към 21.07.2023 год. Всички регистрирани предприятия към този момент формират генералната съвкупност. При формирането на статистическата

⁵ Пак там.

извадка се използва метода на предварително избрания принцип. Този принцип е следният – в представителната извадка попадат всички предприятия, които попадат като локация в Южен централен район на планиране на Република България. Тези предприятия е необходимо да имат собствени лозя и да произвеждат и предлагат на вътрешния пазар вино.

Организиране на анкетното проучване. Анкетното проучване се осъществява в периода 21.07.2023 – 21.07.2024. Анкетирането на лицата се осъществява на място, а при възникване на форсмажорни обстоятелства, чрез интервюиране по телефон и/или e-mail. Приоритетен метод за събиране на данни, ще бъде личното интервю.

Източници на информация. Основен източник на информация са попълнените анкетни карти. Освен анкетните карти, други източници на информация са отчетните доклади на предприятията, които са видими в Търговския регистър на Република България, други сродни анкетни проучвания или експертни анализи; публикации на резултати от други анализи по избраната тема.

Оценка на рисковете и план за противодействие. Всяко полево изследване се осъществява в условия на рестрикции и различни рискове. Основните рестрикции се пораждат от финансовата рамка, в която се осъществява научното изследване. Ето защо избора на метод за събиране на информация се определя от финансирането и нуждата от надежден метод за събиране на актуална и надеждна информация. При наличието на форсмажорни обстоятелства, провеждането на анкетното проучване ще се обезпечи с други относително надеждни методи за дистанционно събиране на информация, както и с по-често допитване и верифициране на получените данни с експерти в областта. Друг подход, който ще се използва е валидиране на събраните данни, чрез тяхното сравняване с други аналогични данни в световно известни научни база данни, каквото предлага например платформата Zenodo.

Методика за валидиране на резултатите от одита на средата, в което протича комуникационния процес

Основният метод за валидиране на резултатите от извършения анализ на факторите на комуникационната среда е метода на фокус групите. Чрез формирането на групи от експерти по комуникации се търси дискусия и валидиране на резултатите от проведеното дисертационно изследване. Чрез изготвянето на предварително формулирани констатации и изводи от анализа и техното представени сред групи от експерти се търси валидация и обществена подкрепа. Чрез този процес се полагат основните на основните насоки, които се формулират в последната част на дисертацията, целящи повишаването на ефективността от комуникационния процес в лозаро-винарските предприятия. Разработват се основни профили на стратегии за ефективно управление на комуникациите, които се базират на резултатите от извършения анализ на терен. Предвиждат се провеждането на 2 фокус групи в периода 2023-2024 год. Всяка дискусия във фокус групите се ръководи от модератор, чиято цел е да ръководи аудиторията към критичен анализ на формулираните констатации и изводи и да се отсеят най-важните и обективно значими такива. Дефинираните изводите са обект на дискусии от страна на мениджърите в специално за тази цел организирани фокус групи. На схема 1 е изложен методическият подход (Борисов, Радев, Николов, 2014) за определяне на проблемите и потенциалните решения за развитието на конкурентоспособността на лозаро-винарските предприятия.

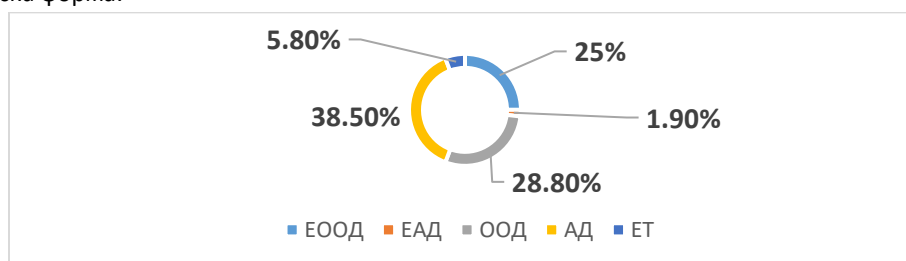
Глава II. Анализ на бизнес комуникациите в лозаро-винарските предприятия

Чрез специално разработена и тествана анкетна карта се събира и анализира информацията относно статуса на бизнес комуникациите в 52 лозаро-винарски предприятия. В тази част на дисертационното изследване са представени резултатите от проведеното анкетно проучване.

РЕЗУЛТАТИ ОТ АНКЕТНОТО ПРОУЧВАНЕ

Характеристика на изследваните предприятия

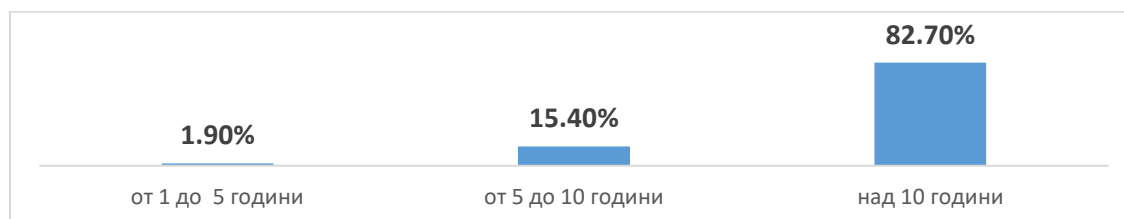
Лозаро-винарските предприятия, които са обект на анализ са ситуирани в Южен централен район на Република България. Тези предприятия се определят като бизнес структури с ясно изразена специализация на управлението и бизнес процесите. Поради комплексния характер на изпълняваните дейности, в организационната структура на изследваните предприятия ясно могат да бъдат открити отдели и екипи, които са тясно специализирани в изпълнението на различни задачи и функции. Зад така организираната структура на предприятията прозират съществени инвестиции, които изискват значителни капитали. Това се доказва и от данните, изложени на фигура 1. Според тези данни почти 98% от изследваните предприятия са с юридически статут на фирма. От всички тях, 38,5% са фирми, които са регистрирани като акционерни дружества. Тези предприятия доминират в изследваната съвкупност от предприятия. Следващата предпочитана форма за организиране на дейността е ООД, 28,8% от изследваните предприятия притежават тази юридическа форма.



Фигура 1. Структура на изследваните предприятия според техния юридически статут. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Друга широко популярна форма за юридическа организация на бизнеса е ЕООД, от всички 52 предприятия, 25% са предпочели именно тази юридическа форма за развитие на своя бизнес модел.

Друг аспект, който е изследван по отношение на организиране на бизнеса на лозаро-винарските структури е тяхната възраст. Възрастта на предприятията е индикатор, който показва в коя фаза от жизнения цикъл се намира предприятието. Според данни на НЛВК средната продължителност на дейността на предприятието в отрасъла е 12 години. За такъв период от време предприятието постига фаза на консолидиране, при която е характерна ясно изразена специализация на отделните звена в организационно-управленската структура на предприятията. В този етап от организационното развитие предприятието е успяло да постигне максимална ефективност на управлението в условията, в които то се развива. Според данните, поместени на следващата фигура, се вижда че по-голямата част от изследваните предприятия (82,7% от общо изследвани предприятия) са на възраст над 10 години, т.е. това са бизнес структури, за които може да смятаме че са постигнали фазата на консолидация в своята дейност. Делът на така наречените „нови играчи“ е едва 1,9%.

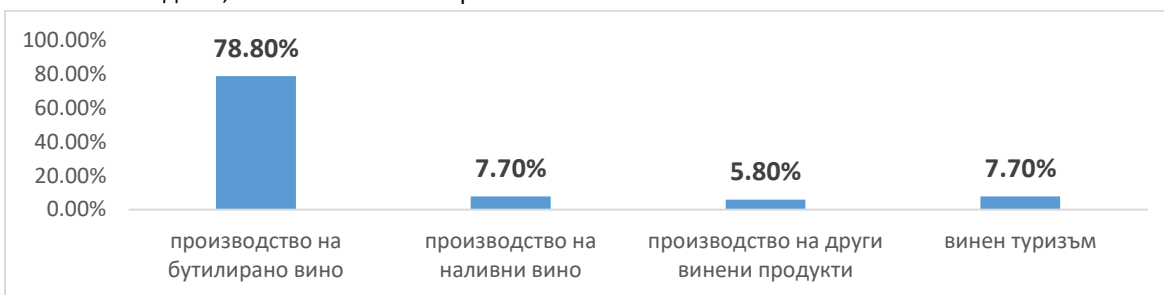


Фигура 2. Възраст на лозаро-винарските предприятия. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Информацията, която е събрана от анкетното проучване относно продължителността на съществуване на бизнеса на предприятията показва, че при равни други условия бизнес комуникациите трябва да протичат ефективно и условията за този процес е налице поради ясно обособените управленски звена, връзки и йерархия на подчиненост в тези структури.

Чрез следващия въпрос в анкетата се цели да се събере информация за специализацията на лозаро-винарските предприятия през разглеждания изследователски период.

Получените данни са представени на фигура 3. Данните сочат, че в по-голямата си част, предприятията са специализирани в производството на бутилирано вино. Това се обяснява с факта, че този вид продукт е с висока добавена стойност и дава възможност за по-бърза възвращаемост на направените в производството инвестиции. Значително по-малък е дела на предприятията, които предлагат на пазара наливно вино – едва 7,7% от всички анкетираните.



Фигура 3. Специализация на предприятията. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

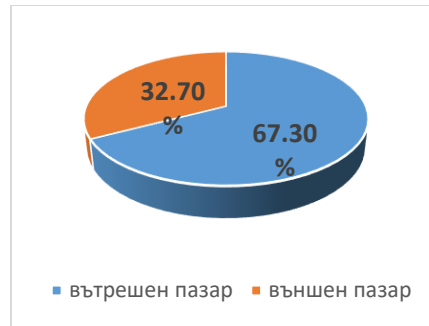
България е страна с добри условия за развитие на туризъм, в това число и на винен туризъм. Въпреки, това този потенциал не се усвоява в пълни граници, имайки предвид получените данни – 7,7% от анкетираните предприятия развиват винен туризъм и това е дейността, която генерира повече от 50% от приходите от продажби.

Данните от изведеното полево изследване доказват, че лозаро-винарския сектор у нас има класически облик и залага на производството и маркетинга на бутилирани вина на пазара.

Друг важен аспект в управлението на бизнес комуникациите в предприятието е неговата пазарна ориентация. От поместените данни на фигура 4 става ясно, че по-голямата част от изследваните предприятия оперират на вътрешния пазар – 67,3% от всички предприятия. Това определя и тяхната гъвкавост по отношение на изискванията на местните потребители. Анкетираните мениджъри споделят, че предпочитат вътрешния пазар поради следните причини:

- Този пазар е предвидим и при него за сега няма резки промени в търсенето и предлагането;
- Потребителите имат консервативни виждания относно начина на консумация на вино;
- По-лесно се контролира пазарния дял, поради вече установените партньорски връзки по веригата от стойности.

Всички тези щрихи на местния пазар, определят и създават едни добри условия за протичането на външните бизнес комуникации. Трябва да се отбележи, че други критични фактори също са изиграли решаваща роля за избора на вътрешния пазар от родните винопроизводители, а именно това е COVID-19 пандемията и войната в Украйна. Тези фактори създадоха и продължават да създават условия на нестабилност на международния пазар на вино.



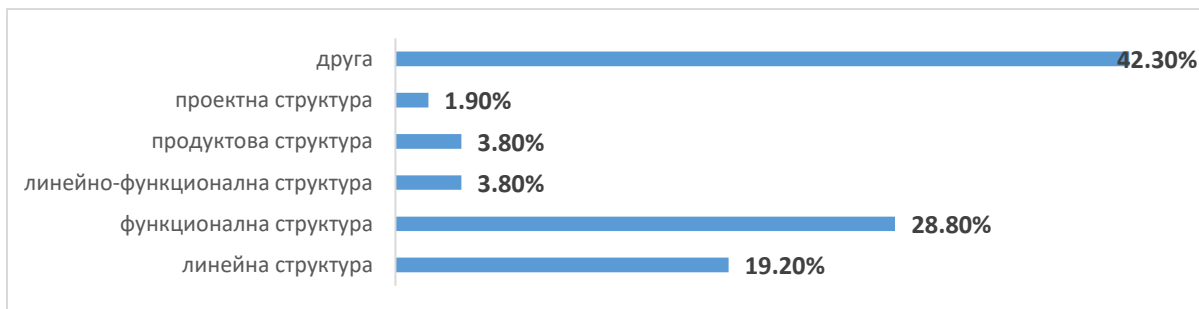
Фигура 4. Пазарна ориентация на изследваните предприятия. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Анализ на факторите, определящи начина на организиране на бизнес комуникациите в предприятията

Базирайки се на приетия методически подход за анализ на критичните фактори, определящи начина на организация на бизнес процесите в предприятията от сектора, както постигнатите ефекти от тези процеси се анализират лозаро-винарските предприятия.

Анализ на организационно-управленската структура на предприятията

Организационно-управленската структура (ОУС) е един от елементите, които определя ефективността на комуникациите в бизнес организацията. Като структура, която представлява съвкупност от звена, отдели, връзки, йерархия и система за делегиране на задачи тя в голяма степен определя начина на протичане на комуникациите в предприятието. Изключително важен е избора на ОУС от страна на ръководството на предприятието, защото той определя бъдещото развитие на взаимоотношенията между хората в организацията, както и тяхната мотивация да участват в комуникационния процес без да го изкривяват.



Фигура 5. Структура на изследваните предприятия, според техния избор на ОУС. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

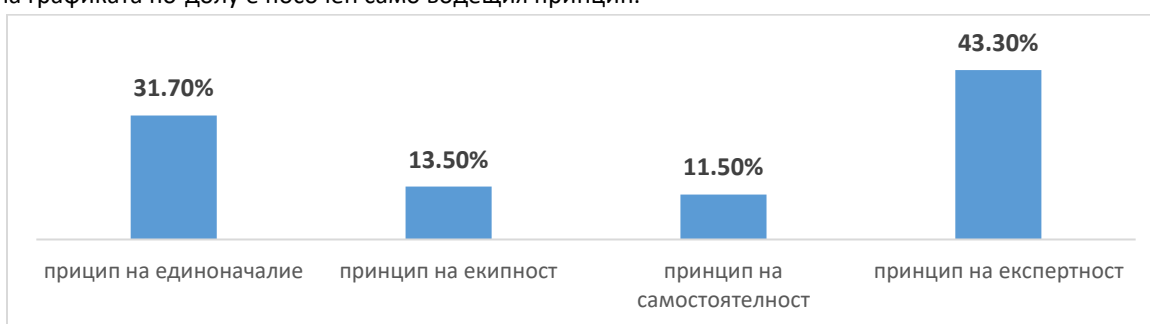
Данните на фигура 5 представят информация, относно предпочитанията на предприятията по отношение на ОУС. Събраната информация от получените отговори в анкетната карта показват, че собствениците на лозаро-винарски предприятия най-често избират хибридна форма на ОУС, която им дава възможност да бъдат гъвкави по отношение на промените в бизнес средата (това, се доказва от фигурата по-горе, 42,3% от анкетираните предприятия, заявяват, че използват друга форма, която не е спомената като опция в анкетната карта). Данните сочат, че функционалната структура също е предпочитана сред лозаро-винарските предприятия – 28,8% от анкетираните предприятия, заявяват, че ползват точна такава ОУС. Това

са предимно предприятия, които са акционерни дружества и като такива имат възможност да специализират управленския труд в отдели и звена, пряко отговорни за изпълнението на делегирани задачи.

Следва дела на предприятията, които са избрали линейната структура за управление на своята дейност – 19,2% от общо анкетираните предприятия. Това се предимно малки лозаро-винарски предприятия, които нямат голям брой зает персонал. При тях тясната специализация на управлението не е възможна и необходимо, като те се стремят да се възползват от предимствата на линейната ОУС.

Изборът на ОУС предполага и последваща стратегия за комуникация в изследваните предприятия. Принципите, според които се проектира и организира една ОУС, определят на по-късен етап и начина на организиране на комуникациите в организацията, както и тяхната ефективност. Ето защо следващ елемент на анализ е водещият принцип за формиране на ОУС в лозаро-винарските предприятия.

На фигура 6 е представена информацията, относно предпочитанията на лозаро-винарските предприятия при избора на принцип за организиране на комуникациите в своите отдели. Трябва да се уточни, че на графиката по-долу е посочен само водещият принцип.



Фигура 6. Водещ принцип при организиране на комуникациите в лозаро-винарското предприятие.

Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Данните показват, че в по-голямата част от изследваните предприятия, ръководителите са избрали принципа на експертност при организиране на комуникациите в своите подчинени колеги в отделните звена, отдели и екипи – 43,3% от всички анкетираните. Следващият по-важност принцип според анкетираните предприятия е принципа на единоначалие – 31,7% от всички респонденти са посочили този отговор в анкетната карта. Може да се обобщи, че комуникациите се организират по начин, който позволява експертите да са въввлечени в максимална степен в бизнес комуникациите в предприятията като се следва подхода „от горе на долу“. По този начин се постига ефективност както по отношение на участие в комуникационния процес, така и по отношение на контрол върху комуникационния процес с цел избягване на комуникационното изкривяване и появата на шум.

При организиране на комуникациите в лозаро-винарските предприятия значение имат също и принципа на самостоятелност – 11,5% от всички анкетираните предприятия, и принципа на екипност – 13,5% от всички.

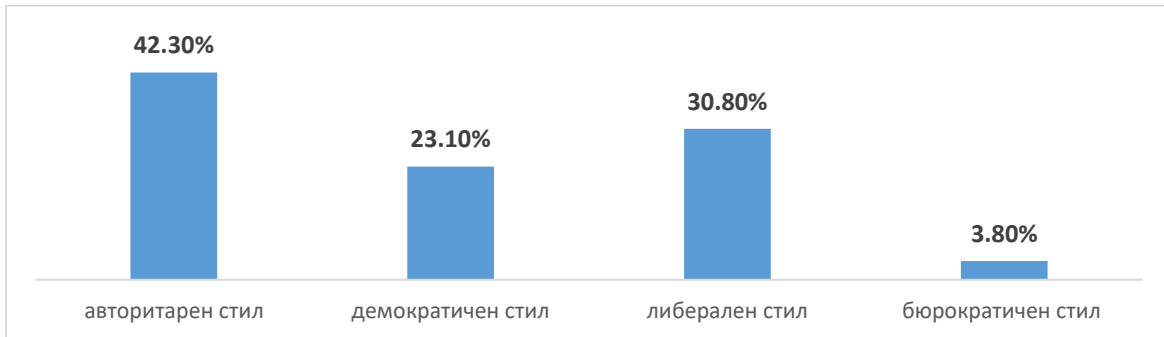
Събраните данни от полеовото изследване доказват, че ръководителите използват и прилагат подходящи принципи за организиране на комуникационните процеси в предприятията си. Тези принципа създават условия, комуникациите да стигат до адресатите, както и да се намалява шума в комуникационния процес.

Анализ на стила на ръководство и тип лидерство

Друг важен фактор, определящ начина на протичане на комуникациите в бизнес организацията е стила на ръководството. Стилът на ръководство се определя като съвкупност от личностни качества на

ръководителя, които определят начина на комуникация с него, както и начина на комуникиране с останалите негови колеги.

Чрез анкетното проучване е събрана информация, относно характерните черти на стила на ръководство в лозаро-винарските предприятия. Данните представени на фигура 7, показват, че най-предпочитан стил на ръководство е авторитарния стил – 42,3% от всички анкетиранни, посочват този стил като фактически налаган в техните организации.



Фигура 7. Предпочитан стил на ръководство в изследваните предприятия. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Авторитарният стил на ръководство има своите предимства, които са високо оценени в отрасъла, което се доказва от факта, че почти половината от изследваните предприятия разчитат на този стил за организиране на своите комуникации. Основните предимства на този стил са:

- Бързо се вземат решения и лесно се делегират по йерархичната стълбица на властта;
- Спестяват се разходи, като не се дублират управленски функции от различни функционални ръководни кадри;
- Лесно се формализира контрола върху комуникационния процес, като се използва основно принципа на единоначалие, който гласи, че комуникационния процес протича от-горе на долу т.е. без да е поискан и оказван комуникационен натиск от прекия началник, подчинения не участва във вътрешния комуникационен поток.

Основни недостатъци при изпълнението на комуникационния процес в рамките на авторитарния стил са:

- В комуникациите в организацията не участват всички колеги, което не дава възможност за дискусия и получаване на добри идеи при разрешаване на рутинни проблеми;
- Комуникацията лесно може да бъде манипулирана, особено ако е налице ефекта на „огледалния образ“, а именно фирменият сътрудник споделя мнение и отчита само резултати, които ще се харесат не неговият пряк ръководител, който е радетел на авторитарния стил;
- Обратната връзка не е ефективна и неотразява в пълнота, ако съществува проблем в комуникационния поток.

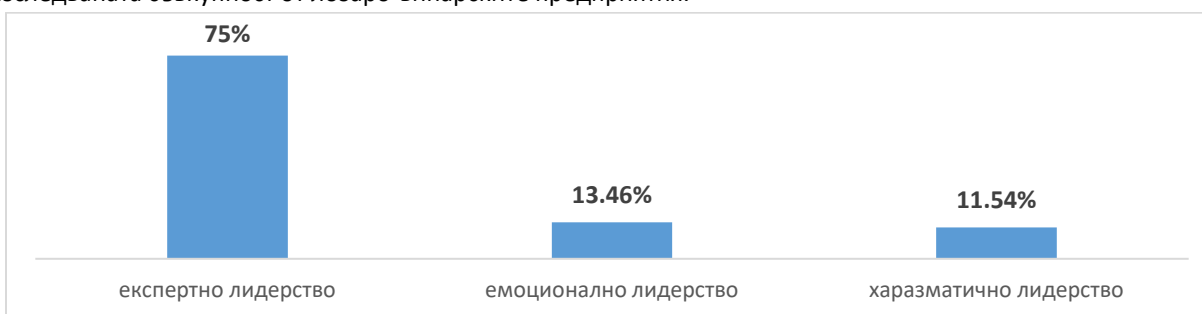
Следващ предпочитан стил на управление на комуникациите е либералният стил. Това се доказва от графиката, представена на фигура 7. От всички анкетиранни предприятия, 30,8% заявяват, че либералният стил е предпочитан стил за организиране и управление на комуникациите в техните предприятия. Либералният е избран (според анкетираните мениджъри) поради предимствата, който той дава при организиране на комуникациите предприятието, а именно това са:

- Свобода при избора - дали фирменият сътрудник да се включи в комуникационния поток. Тази свобода осигурява добри условия за мотивирано участие в комуникациите само ако лицето прецени, че тя е важна и потребна при изпълнение на неговите рутинни задачи;
- Възможност за споделяне на комуникационния поток с лица, които мениджъра смята, че са важни за осъществяване на дневните задачи.

С най-нисък дял изпъкват предприятията, които предпочитат бюрократичния стил на управление на комуникациите в предприятието – 3,8% от общо анкетираните предприятия, посочват този стил като фактически наложен в техните структури. Основното предимство на този стил е, че дава възможност мениджъра да наложи формален контрол и лесно да проследява информационния поток в своята организация.

Лидерството е друг фактор, който оказва системно влияние върху комуникационния процес в бизнес организацията. За разлика от ръководството, което е формализирано в рамките на йерархията на управление на стопанската организация, лидерството е явление, което по-скоро се свързва със социалния елемент в бизнес организацията. Лидерството се възприема по-скоро като емоция, социално-психологическо взаимодействие на хората в организацията. Ето защо смятам, че лидерството има решаващо значение при формиране на комуникационния процес в лозаро-винарското предприятие.

На следващата фигура е отразена информацията относно характера на лидерството, което се наблюдава в изследваната съвкупност от лозаро-винарските предприятия.



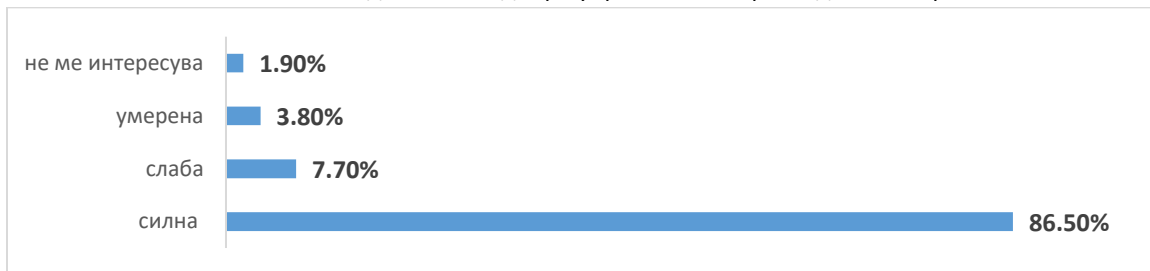
Фигура 8. Вид лидерство в изследваните предприятия. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Данните показват, че в лозаро-винарските предприятия е налице и се цени експертното лидерство. От всички анкетирани предприятия, 75% изтъкват, че експертното лидерство е фактора, който определя мотивацията на персонала. При 13,46% от анкетираните предприятия се наблюдава присъствието на емоционалното лидерство като инструмент за мотивиране на фирмените сътрудници и при 11,54% е налице харизматичното лидерство. Тези данни доказват, че фирмените сътрудници и мениджърите, които са експертни с своята област се ползват с най-голямо доверие и те пряко създават и участват в комуникационния процес с оглед постигане на ефективност в преследването на фирмените цели. Винопроизводството е дейност, която изисква задълбочени и комплексни знания, която определя и водещата роля на експертното лидерство в организирането на комуникациите в лозаро-винарското предприятие.

Лидерството за разлика от мениджмънта се базира на доверието и симпатията, която фирменият сътрудник изпитва и те са основни мотивационни фактори, определящи следването на поведението на лидера. Ето защо е важно формалният лидер, който е мениджърът да има лидерски качества и умения, които да му гарантират пълна мотивация за преследване на фирмените цели от страна не неговите колеги. Оценката относно ефективността на лидера се определя от това, до колко той е загрижен за хората в организацията. Разбира се лидери, които изцяло фокусират своето внимание и усилия да бъдат в добри взаимоотношения със своите колеги, лесно могат да изгубят доверието на собствениците на компанията, тъй като последните се интересуват от печалбите и възвращаемостта, което лидера може да постигне при своето управление. Това налага лидера да се фокусира също и върху производствените и финансовите резултати от дейността на компанията. Много често на практика лидера е между чука и наковалнята и трябва да балансира между интересите на собствениците на компанията и тези на фирмените сътрудници както и на лоялните клиенти. Това създава условия да се изкривява комуникационния процес и отново да се създадат условия за поява на

шум в комуникационната среда. Със следващият въпрос в анкетната карта се цели именно да се събере информация относно загрижеността на лидера за персонала и за постигането на целите на организацията.

На фигура 9 е поместена информация относно загрижеността на мениджърите за хората в организацията. Ясно се очертава тенденцията, че мениджърите са силно загрижени за персонала в предприятието. Според тях, опитния и квалифицирания персонал е най-ценният актив на компанията и от него зависи бъдещото развитие на бизнес модела. Според 86,5% от анкетирания мениджъри, тяхната загриженост за персонала е силно изразена и те използват широк набор на средства да удовлетворят потребностите на своите подчинени. При едва 7,7% от анкетирания мениджъри се забелязва слаба загриженост за персонала. Мениджърите изтъкват, че не хората за най-важните в производствения процес, а желанията на собствениците на компанията, както и възможността да покажат добро управление на разходите за персонал.

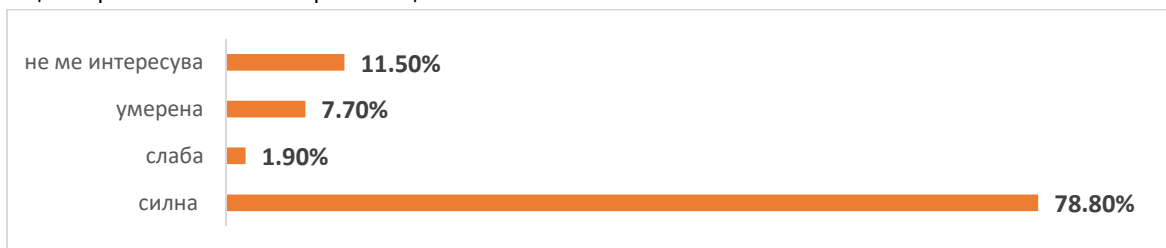


Фигура 9. Загриженост на мениджърите за взаимоотношенията им с останалите колеги във фирмата. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

При 1,9% от анкетирания мениджъри се забелязва липса на внимание относно състоянието и нуждите на персонала. Тези мениджъри изтъкват, че персонала е един от най-маловажните приоритети за развитието на бизнеса на компанията. Основно те са загрижени за цялостното развитие на бизнеса, като залагат на външна компания да следи и системно да упражнява загриженост за персонал в предприятието.

Разбира се отговорите на въпроса, отразяват мнението на мениджърите много субективно. Докторантът се възприема като външен фактор, чиито присъствие изкривява получените резултати от проведеното анкетно проучване. Ето защо чрез следващият въпрос се цели да се контролира опортюнизма, който проявяват анкетирания, като се измери тяхната загриженост относно целите и развитието на организацията.

На фигура 10 е представена информация относно загрижеността на мениджърите за развитието на организацията. От така представената информация става видно, че болшинството мениджъри (78,8% от всички анкетирани мениджъри) са силно загрижени за развитието на организацията. Високият дял на получените отговори тук доказва, че респондентите или „хитруват“ или не са разбрали правилно въпроса, включен в анкетата. Въпреки това може да се обобщи и заключи, че мениджърите полагат усилие и усърдие в своето работно ежедневие да бъдат загрижени както за хората в организацията, така и за резултатите от функционирането на самата организация.



Фигура 10. Загриженост на мениджърите за развитието на организацията. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Забелязва се по-висок дял на отговорите, които са маркирани като „не ме интересува“ – 11,5% от общо получени отговори на въпроса в анкетата. Това може да е добър показател за честност и прякост в споделянето на мнение по изследвания проблем в анкетното проучване.

Самото анкетно проучване може да се смята като експеримент, който доказва до колко ефективни за комуникациите в и извън изследваните лозаро-винарски предприятия. От лично проведените интервюта с мениджърите и фирмените сътрудници, както и дискусии се оформят следните заключение относно бариерите пред ефективното общуване и комуникиране:

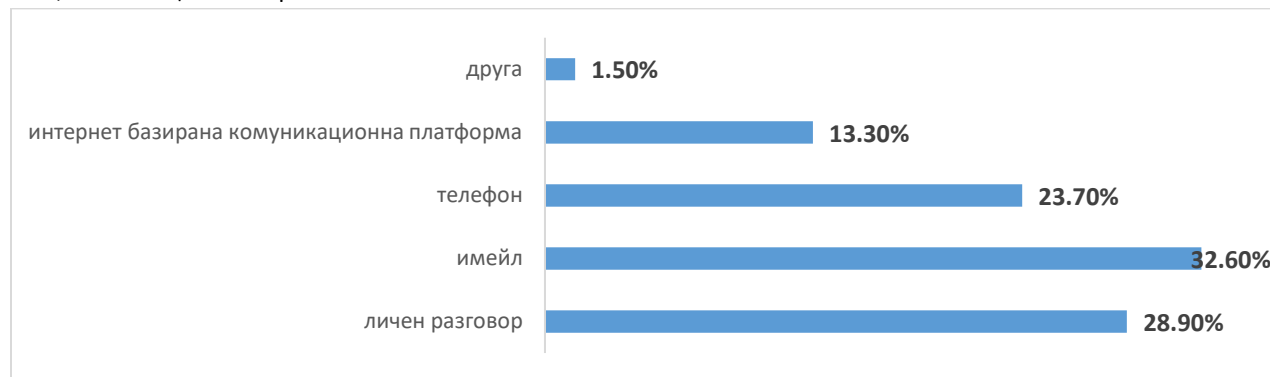
- Много често мениджърите попадат в условия, които не им позволяват да бъдат силно загрижени за своите фирмени сътрудници, ето защо предпочитат да не влизат много често в пряка комуникация с останалите колеги. Това се обяснява с факта, че тези индивиди предпочитат да избягват конфликта като отлагат служебна среща или избягват проблемната тема;
- Комуникационният поток се филтрира (или приоритизиране) от различни лица, които са поставени в условие да отговарят за входящата и изходящата комуникация с цел да се спести време на мениджъра в комуникационния процес или изцяло да се разтовари от него с цел извършването други по-важни задачи;
- Комуникационният поток се изкривява умишлено от заинтересовани лица с оглед постигането на свои лични цели – различни от тези на фирмата (компанията).

Анализ на комуникационните средства и бариерите за преодоляване

В следващата поредица от въпроси в анкетната карта се цели да се събере информация относно предпочитаният тип комуникационни средства, които се използват в лозаро-винарските предприятия, както и да се анализират основните бариери за постигане на ефективна комуникация.

Информация за използваните средства за комуникация в изследваните 52 лозаро-винарски предприятия е поместена на фигурата по-долу. Данните сочат, че най-често и предпочитано средство за служебна комуникация в предприятията е имейл кореспонденцията – 32,6% от анкетираните посочват това комуникационно средство.

Следва личния разговор като предпочитан инструмент за комуникация в изследваните предприятия – 28,9% от общо анкетираните.



Фигура 11. Средства за комуникация в изследваните предприятия. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

На следващо трето място се нарежда телефонния разговор като предпочитано средство за осъществяване на комуникация – 23,7% от всички анкетираните.

Следва интернет базираната комуникационна платформа, като предпочитано средство за служебна комуникация – 13,3% от общо анкетираните мениджъри заявяват, че я предпочитат. След приключването на ковид пандемията, тези платформи се наложиха и продължават да се ползват като спестяват както разходи,

така и време за осъществяване на комуникации. Много често анкетираните мениджъри заявяват, че тези платформи и тяхното използване им дава възможност да комуникират без да излизат в дълги командировки и да губят време при осъществяване на бизнес сделки с международни партньори. От всички анкетирани, няколко заявяват, че използват различно средство от споменатите в анкетната карта – 1,5% от общо анкетираните.

Осъществяването на обратна връзка с колегите, които са включени в един екип за изпълнението на конкретно възложена задача е обект на анализ със следващия въпрос, включен в анкетата. На следващата фигура е представена получената информация относно начина на осъществяване на обратна връзка.

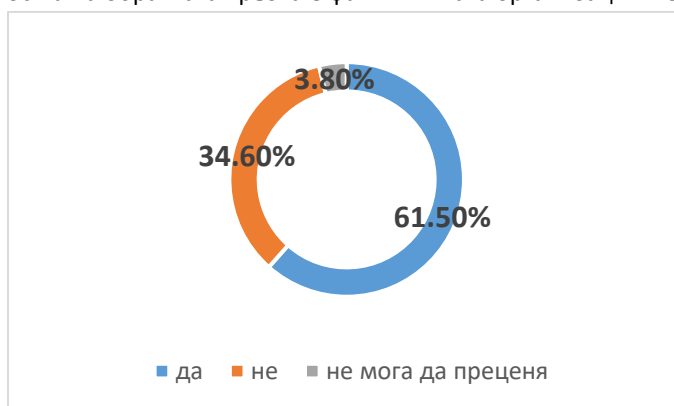


Фигура 12. Начини за осъществяване на обратна връзка с останалите в екипа. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Данните показват, че най-често обратната връзка се осъществява, чрез провеждането на разговор или включването в определена дискусия (оперативка, събрание, съвет и пр.), повече от половината анкетираните споделят това мнение – 59,6%. Следва по степен на предпочитание изготвянето на писмен доклад/отчет като средство за получаване на обратна връзка – 26,9% от общо анкетираните, използват това средство в своето трудово ежедневие.

На база представените данни, може да се заключи, че живият контакт е важен при комуникирането в лозаро-винарските предприятия!

Оценката на ефективността на обратната връзка е измерена със следващия въпрос, включен в анкетата. На фигура 13 е представен графичен анализ на получените отговори на този въпрос. Според данните, мениджърите са доволни от начина на осъществяване на обратната връзка и те смятат, че тя е ефективна – 61,5% от общо анкетираните посочват това като факт. Следва групата на мениджърите, които не са съгласни, че ефективността на обратната връзка е факт в тяхната организация – 34,6% посочват това.



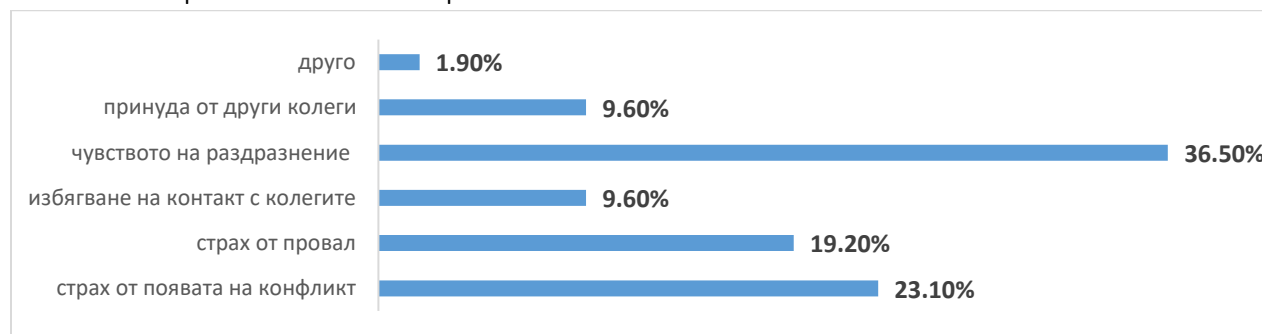
Фигура 13. Оценка на мениджърите относно ефективността на обратната връзка. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

И едва 3,8% от анкетираниите мениджъри декларират, че не могат да преценят дали обратната връзка в техните предприятия е ефективна.

Чрез следващият въпрос в анкетата се цели събирането на информация, относно причините в организацията, които са в основата на филтрирането на информация в комуникационния процес от гледна точка на изпълнителския персонал.

Според данните поместени на фигура 14 основните причини за филтриране на информация и изкривяване на обратната връзка в лозаро-винарските предприятия са:

- Чувството на раздразнение и страх от наказание от прекия ръководител. От всички 52 интервюирани фирмени сътрудници, 36,5% заявяват, че страха е основен мотиватор за филтрират информация или да я поднесат некоректно пред техния пряк ръководител;
- Страхът от появата на конфликти, също е един от съществените фактори, който кара фирмените сътрудници да филтрират информация в процеса на комуникация с останалите колеги – 23,1% от общо анкетирани;
- Страхът от провал при изпълнението на делегираните задачи, също е осезаем фактор, причина за филтриране на информация в предприятията – 19,2% от анкетираниите споделят това като причина;
- Избягването на конфликти, както и принудата от колеги също са фактори, които подтикват служителите да филтрират информация и да изкривяват обратната връзка, която получава мениджъра в лозаро-винарското предприятие, съответно според получените данни 9,6% от анкетираниите посочват тези причини.



Фигура 14. Причини за филтриране на информацията в комуникационния процес. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Множество фактори могат да попречат на комуникационния процес в организацията да бъде ефективен. Чрез следващият въпрос се цели да се събере информация, кои точно са те при лозаро-винарските предприятия.

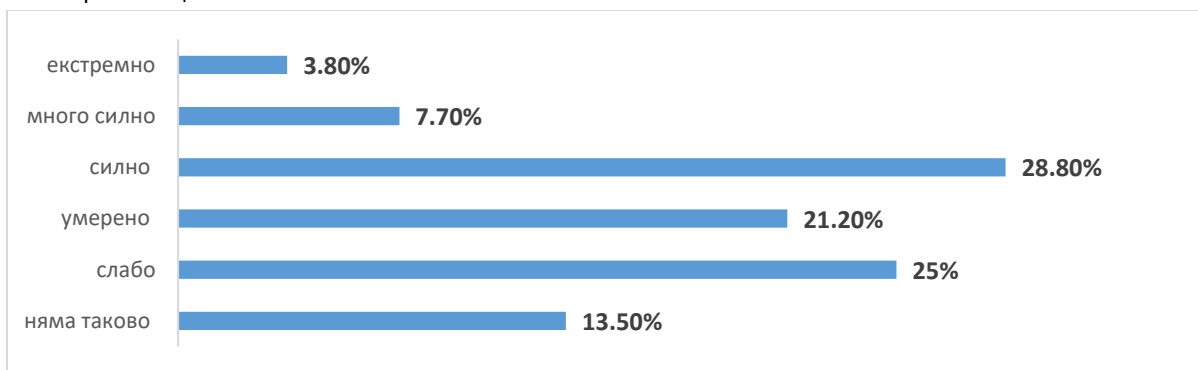


Фигура 15. Фактори, които се явяват бариери пред ефективността в комуникационния процес. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

На фигура 15 е дадена информация относно основните фактори, която се явяват бариера пред комуникационния процес в изследваните 52 предприятия. Данните показват, че основна причина за неефективност в комуникационния процес е фактора – „информационно претоварване“ – 36,4% от всички анкетирани мениджъри заявяват, че страдат от този фактор той е основна причина за неефективност. Следващ по степен на значение е фактора – „стил на ръководство“ – 18,2% от всички анкетирани определят този фактор като причина за неефективност в комуникационния процес. Ако се върнем на резултатите от анализа на предпочитанията на мениджърите относно налагания стил на ръководство, ще видим, че най-предпочитан беше този, който се базира на авторитарния принцип. Ето защо може да се заключи, че **авторитаризмът в управлението и информационното претоварване са основните пречки пред ефективността на комуникациите в лозаро-винарските предприятия.**

Имайки предвид горепосочената констатация е изследвана нагласата и оценката на персонала по отношение на информационното претоварване на което е изложен в лозаро-винарското предприятие.

На фигура 16 е поместена информация относно изследвания елемент. Данните показват, че персонала оценява, че информационното претоварване е силно изразено и влияе съществено върху комуникационния процес и неговата ефективност – 28,8% от всички анкетираните заявяват това като факт в своите организации.



Фигура 16. Оценка на персонала, относно неговото излагане на информационно претоварване.

Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

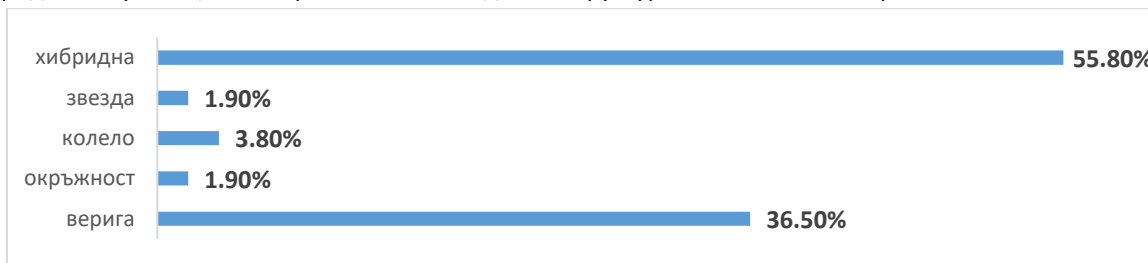
Не е малък дела и на тези, които заявяват, че информационното претоварване е слабо изразено явление в техните организации – 25% от общо анкетираните. От всички анкетираните, 21,2% посочват, че информационното претоварване е умерено, други 3,8% посочват, че претоварването е екстремно. Други 13,5% заявяват, че няма информационно претоварване в техните организации.

Анализ на ефективността от комуникационния процес

Ефективността от протичащия комуникационен процес е необходимо да се измерва, чрез резултативността на изхода на този процес. Разбира се трябва да се отбележи, че комуникационния процес е преди всичко социално-психологическо взаимодействие между фирмените сътрудници, и като такъв процес е необходимо да се измери оценката на персонала, за това до колко той е удовлетворен от комуникациите в предприятието. Тази оценка трябва да се интегрира с оценката на ефективност на комуникационния процес в предприятието.

Този подход е използван при разработването на следващата поредица от въпроси включени в анкетната карта. Чрез тях се стремим да оценим ефектите, които се получават от протичането на комуникационния процес както и субективно да измерим степента на комуникационна удовлетвореност на персонала.

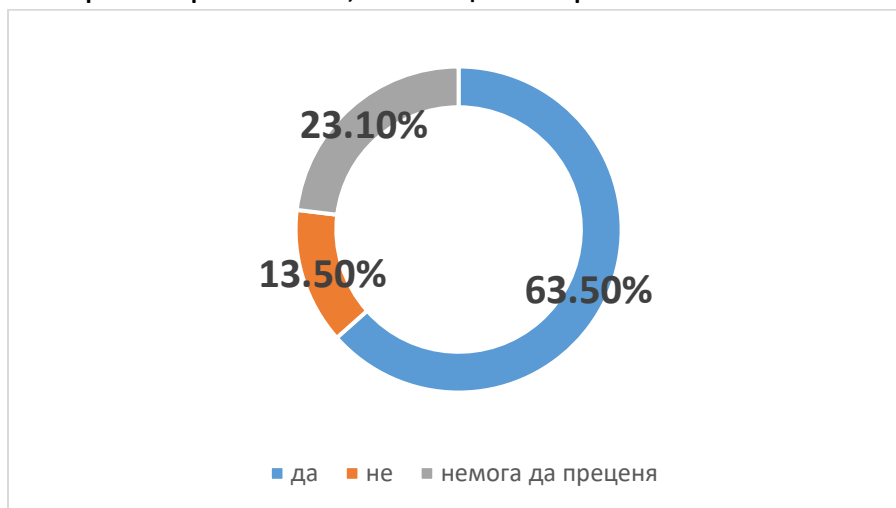
Ефективността изразена като удовлетвореност на персонала в комуникационния процес преди всичко се определя от типа комуникационна мрежа, която е внедрена в организацията, ето защо на следващата графика е представена информация, относно типовете комуникационни мрежи в изследваните предприятия. Според данните поместени на фигура 17, предприятията основно предпочитат да използват хибридна комуникационна мрежа в своите отдели и структури – 55,8% от анкетираните са посочили този тип.



Фигура 17. Типове комуникационни мрежи в лозаро-винарските предприятия. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Следваща по степен на предпочитане е верижната комуникационна мрежа – 36,5% от всички анкетиран мениджъри заявяват, че тя е налична в техните предприятия. При тези два типа комуникационни мрежи е на лице възможност по-голяма част от наличния персонал да бъде въввлечен в комуникационния процес. Това дава възможност за постигане на широка съпричастност при изпълнение на ежедневните задачи, както и следването на фирмените цели. Основният недостатък е, че този тип комуникационни мрежи лесно могат да изложат персонала на информационно претоварване, както се й констатира в хода на анализа.

Със следващият въпрос в анкетата е отразено мнението на персонала относно това, до колко ефективна е избраната комуникационна мрежа в тяхното предприятие. На фигурата по-долу са представени получените отговори, **Данните сочат, че по-голямата част от анкетираните са на мнение, че комуникационната мрежа е ефективна – 63,5% от общо анкетирани.**



Фигура 18. Оценка на персонала, относно ефективността на комуникационната мрежа. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Не е малък дела на тези, които не могат да преценят до колко е ефективна мрежата – 23,10%.

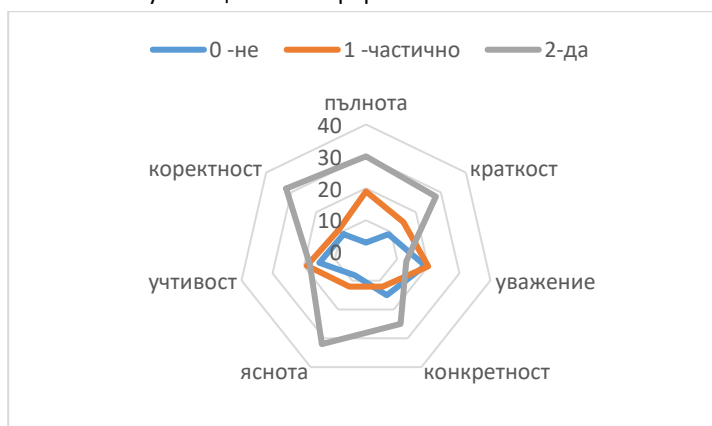
Комуникациите в лозаро-винарските предприятия пряко оказват въздействие както на ефективността на делегирането, така и на мотивационния процес. Ето защо изследването на основните принципи залегнали в организацията на комуникационния процес е обект на анализ в следващият етап от

дисертационното изследване. Според получените данни следните принципи най-широко са застъпени в изследваните предприятия:

- **Яснота** на получената информация, повече от половината предприятия се стремят към спазването на този принцип на организация (виж фиг. 19);
- **Краткост** на отправеното комуникационно послание, мениджърите в изследваните предприятия следват този принцип с оглед постигане на ефективност в комуникационния поток;
- **Коректност** на подаденото съобщение/послание в комуникационния канал. По-голямата част от предприятията съблюдават този принцип.

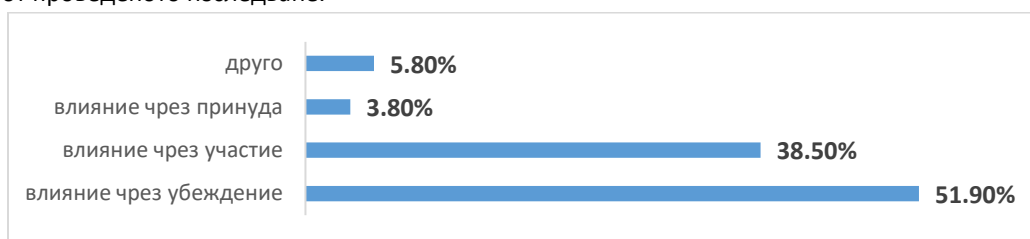
С най-малко популярност са следните принципи за организиране на комуникациите в изследваните предприятия:

- Показване на уважение /секретност/ при участието на служителите в комуникационния процес;
- Учтивост при участие в комуникациите във фирмата.



Фигура 19. Принципи на които е подчинен процеса на комуникиране в предприятията. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Следващ елемент, обект на анализ е влиянието на мениджърите в предприятията и начините, които те използват за да включат персонала в комуникационния процес. На следващата фигура са представени данните от проведеното изследване.



Фигура 20. Влияние на мениджърите върху персонала за включване в комуникационния процес. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

От данните показани на фигура 20, се вижда че повече от половината анкетирувани – 51,9% се включват в комуникационния процес в резултат от проведен разговор с прекия ръководител, който го е убедил, че е жизнено необходимо за изпълнение на ежедневните задачи да се включва в комуникационния процес и да следни информацията, която се получава. Други 38,5%, заявяват, че включването им в комуникационния процес се осъществява, чрез пряко участие, тъй като те са на такива позиции, чиито длъжностни характеристики изискват от тях да комуникират по всяко време със своите колеги.

1. Анализ на средата за организиране на комуникациите в лозаро-винарските предприятия

Комуникациите на изследваните предприятия се определят като непрекъснат цикличен процес, чиито анализирани ефекти се определят от вътрешната и външната среда, в които протича комуникационния процес. Вътрешна среда са всички елементи, които мениджмънта би трябвало **да контролира** и използва в своя ползва при осъществяване на различните тактики и стратегии за постигане на набелязаните бизнес цели. Тази среда включва следните елементи:

- Целите на предприятието;
- Ресурсната обеспеченост на предприятието за постигане на набелязаните цели;
- Използвани тактики и стратегии за развитие на организацията;
- Фирмените планове и задачите, които се делегират при техното изпълнение;
- Мотивацията на персонала да комуникира ефективно;
- Стилът на ръководство;
- Груповата динамика;
- Наличието на конфликти;
- Уменията на персонала да комуникира.

Външната среда, в която протича комуникационния процес обхваща всички елементи, които мениджмънта би трябвало **да не може да контролира**. Тези елементи обективно съществуват в средата и мениджърите след като не могат да ги контролират е необходимо да ги идентифицират, изучават и определят по приоритет. След тези критични стъпки е необходимо мениджърите да организират така комуникациите в предприятието, че то да отговаря на предизвикателствата, произтичащи от външната среда. Адаптирането на комуникационния процес спрямо тези предизвикателства е критичен фактор за успеха в комуникационния процес!

Елементи на външната среда са:

- Комуникационната политика на държавните структури, които регулират дейността на отрасъла;
- Комуникационната политика на контрагентите, които доставят ключовите ресурси за развитието на бизнес модела на лозаро-винарското предприятие;
- Комуникационната политика на конкурентите, които пряко конкурират дейността на лозаро-винарското предприятие.

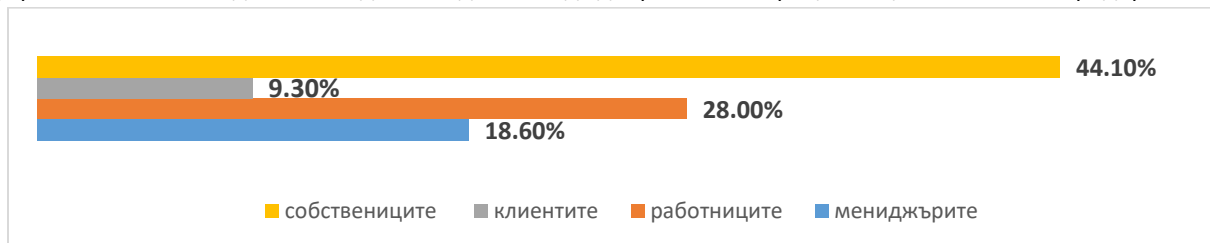
В тази част на дисертационното изследване са представени резултатите от одитите както на вътрешната, така и на външната среда за осъществяване на комуникационния процес в изследваните лозаро-винарски предприятия. Анализът се базира на анкетно проучване и лично събеседване с фирмени сътрудници/мениджъри от 52 лозаро-винарски предприятия.

Анализ на вътрешната среда за осъществяване на комуникационния процес в лозаро-винарските предприятия

Целите на предприятието са водещ елемент при организиране на комуникациите в лозаро-винарското предприятия, според теоретични анализ на проблема. Целите трябва да отразяват интересите на всички заинтересовани страни, в противен случай ще се създадат условия за срив в комуникациите в бизнес предприятието. Заинтересовани страни за собствениците на предприятието, мениджърите, които управляват предприятието, работниците (фирмените сътрудници), които организират бизнес процесите в лозаро-винарското предприятие и клиентите, които купуват произведените от предприятието продукти и услуги.

Според анализа на съгласуваността на целите на предприятието с всички описани по-горе заинтересовани страни, ясно се откроява тенденцията, че собствениците на предприятието са основните лица, с които се съгласуват целите. Според данните на графика 21 се вижда, че при 44,1% от анкетираните мениджъри са на мнение, че собствениците са фактор, с който е необходимо да се съгласуват фирмените

цели. Работниците са тези, на които ще се делегират задачи, произтичащи от конкретно зададените цели, ето защо мениджърите също съгласуват фирмените цели с тях – 28% от анкетираните мениджъри правят това. Едва 18,6% анкетираните мениджъри смята, че е необходимо да се съгласуват целите с останалите техни колеги. Според тях най-висшия ешелон на управление е длъжен да проектира целите – стратегически и дългосрочни, които да отразяват интересите на собствениците на предприятието, а останалите нива на управление е необходимо само да ги следват, без да допринасят за процес на целеполагане в предприятието.



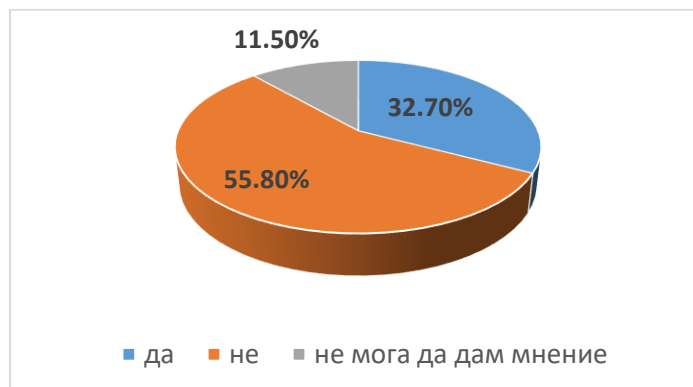
Фигура 21. Съгласуваност на целите със заинтересованите страни в лозаро-винарските предприятия.
Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Изненадващ е факта, че едва 9,3% от изследваните мениджъри съгласуват целите с клиентите. Това са предимно предприятия, които работят с ограничен брой клиенти като големи хранителни хипермаркети и всички изисквания от тяхна страна се отразяват в процеса на целеполагане.

При тези резултати, може да се заключи, че организирането на комуникационния процес по отношение на целеполагане и делегиране на задачи и по осъществяване на различните стратегии, тактики, и политики в лозаро-винарските предприятия се осъществява като предимно се зачитат интересите на собствениците на предприятието и работниците. **Неглижирането на интереса на клиентите в процеса на целеполагане е предпоставка за ниска ефективност в комуникациите с тях.**

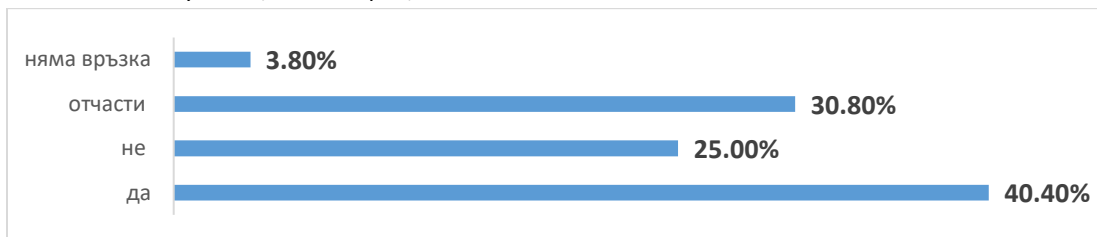
Мениджърите от средните и оперативните нива на управление също не се въвлечени в целеполагането и техните интереси не са зачетени, които също създава условия за неефективна комуникация в предприятието с тях!

Ресурсната обезпеченост на процесите в предприятието е следващия елемент обект на анализ. Ресурсите и тяхната обективна оскъдност са често източник на конфликти и причина за изкривяване на комуникационния процес според изследователите на комуникационния процес. Според анкетното проучване, повече от половината мениджъри са на мнение, че ресурсите в предприятието са налични и не страдат от ресурсна оскъдност – 55,8% от общо анкетираните мениджъри са на това мнение. Други 32,7% са на мнение, че ресурсите са оскъдни и това може да породи условия за влошаване на вътрешните комуникации в предприятието.



Фигура 22. Оскъдност на ресурсите. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Чрез следващият въпрос, включен в анкетната карта се търси връзка между ресурсната обезпеченост и ефективността на комуникационния процес в изследваните лозаро-винарски предприятия. Според данните на фигура 23, може да се заключи, че наличието на ресурси определя при 40,4% от изследваните предприятия ефективността на комуникационния процес.



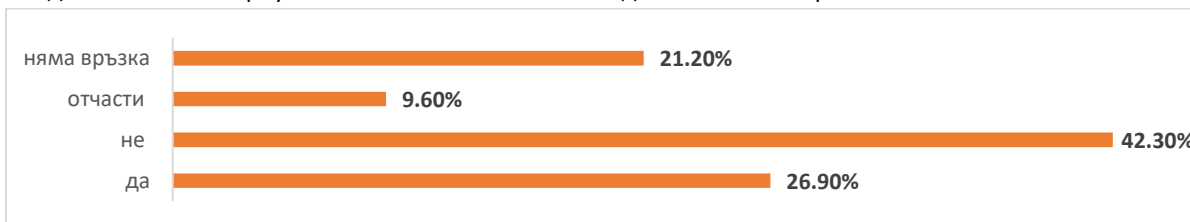
Фигура 23. Взаимовръзка между ресурсната обезпеченост и ефективността на комуникационния процес в предприятията. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

При 25% от изследваните предприятия, ефективността на комуникационния процес не се определя от ресурсната обезпеченост. При 30,8% от анкетирани мениджъри са на мнение, че този фактор частично влияе върху ефективността на комуникационния процес и едва 3,8% са на мнение, че между анализирани фактори няма връзка (поне пряка такава).

Често срещан проблем, който споделят мениджърите е, че ресурсната оскъдност води до вътрешна конкуренция при разпределение на ресурсите, което определено влошава комуникациите, като умишлено те се изкривяват. Често чрез пускането на слухове се търси ангажиране на персонала да изразходва по-щателно ресурси, като по този начин се търси минимизиране на разходите.

Друг важен аспект е това, че при недостатъчно ресурси, някои предприятия не създават ефективна комуникационна мрежа в своите структури, като целта е да спестят средства като negliжират ролята на комуникациите в постигането на ефективност от управлението на предприятието.

Друг важен елемент от вътрешната среда, в който протича комуникационния процес са използваните тактики и стратегии за постигане на фирмените цели. На фигурата по-долу са поместени резултати от проведеното анкетно проучване по отношение на изследваната взаимовръзка.

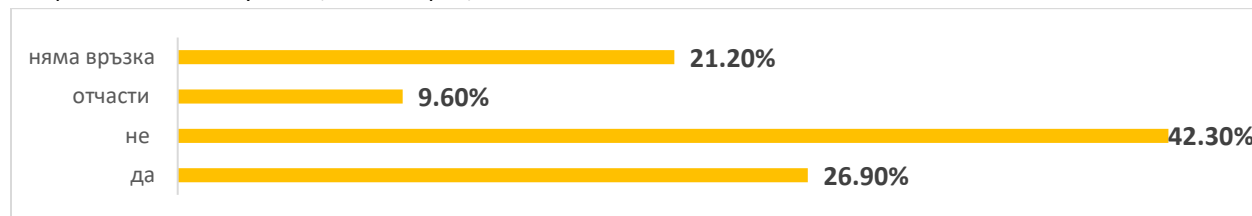


Фигура 24. Взаимовръзка между следваните стратегии/тактики и ефективността на комуникационния процес в предприятията. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Според данните на фигура 24, 42,3% от изследваните мениджъри на предприятия следваната стратегия или тактика не влошава комуникационния процес в предприятието. Други 26,9% смятат, че комуникационния процес се влошава в резултат от следваната бизнес стратегия/тактика. При 9,6% се споделя мнението, че това се случва отчасти и не може да се твърди, че е налице системно влияние. Не е малък дела на мениджърите, които смятат, че между изследваните фактори има връзка – 21,2% от общо анкетирани.

Следващият елемент от вътрешната среда, който би трябвало да определя и влияе върху ефективността на комуникационния процес са фирмените планове. На фигура 25 е дадена оценката на анкетирани мениджъри на взаимовръзката между изследваните фактори. Според 42,3% от анкетирани

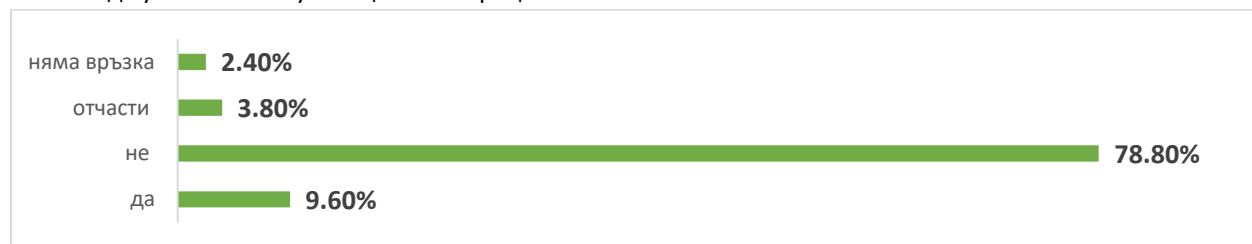
мениджъри, фирмените планове на създават условия за влошаване на комуникационния процес в техните предприятия. Други 26,9% смятат, че фирмените планове създават условия за влошаване на комуникационния процес в предприятието. Сред всички анкетирани, 21,2% смятат че няма връзка между изследваните фактори. Други 9,6% са на мнение, че отчасти се създават условия за влошаване на условията за протичане на комуникационния процес.



Фигура 25. Взаимовръзка между фирмените планове и ефективността на комуникационния процес в предприятията. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Мотивацията на персонала да се включва активно в комуникационния процес е друг важен фактор от вътрешната среда. В следващата графика са дадени получените резултати от анкетното проучване относно взаимовръзката между мотивацията на персонала и комуникационния процес в предприятието. Според литературния обзор на проблема, ниско мотивирания персонал, няма желание и трудно се въвлича в комуникационния процес. За постигането на ефективна комуникация е необходимо хората в организацията активно да участват в нея. Този проблем е анализиран със следващият въпрос, включен в анкетата, а именно „мотивацията на персонала създава ли условия за влошаване ефективността на комуникационния процес?“

Оценката на получените отговори е представена на графиката по-долу. Според получените резултати става, ясно че мотивацията на персонала не създава условия за влошаване на средата, в която протича комуникационния процес в лозаро-винарските предприятия, според 78,8% от анкетираните мениджъри, това е факт. Едва 9,6% от анкетираните мениджъри са на мнение, че персонала е ниско мотивиран и не желае активно да участва в комуникационния процес.

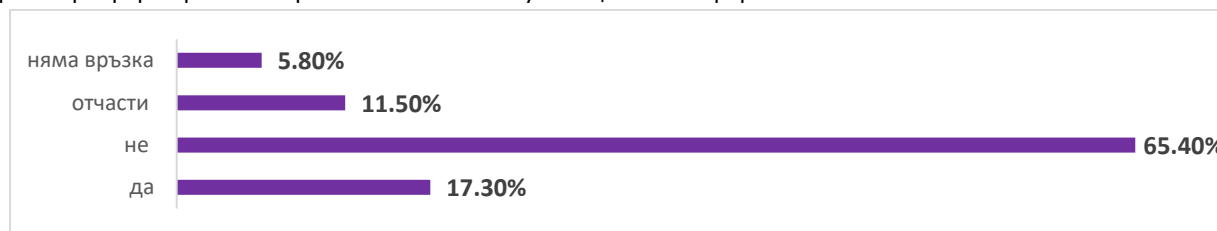


Фигура 26. Взаимовръзка между мотивацията на персонала и ефективността на комуникационния процес в предприятията. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Стилът на ръководство е друг елемент на вътрешната среда, който влияе върху комуникационния процес и неговата ефективност. Този фактор беше обстойно анализиран по-горе и в обобщения на този анализ може да се заключи, че стилът на ръководство определя в голяма степен добри условия за протичането на комуникационния процес в изследваните лозаро-винарски предприятия.

Груповата динамика също е обект на анализ, като част от вътрешната среда, в която протича комуникационния процес. На фигура 27 е поместена информацията относно влиянието на груповата динамика върху ефективността на комуникационния процес в лозаро-винарските предприятия. Според данните груповата динамика е добра и не влошава условията за протичане на комуникационния процес в лозаро-винарските предприятия, 65,4% от анкетираните мениджъри споделят това мнение. От всички анкетирани мениджъри, 17,3% смятат, че влошената груповата динамика е фактор, ограничаващ ефективността от

комуникациите в лозаро-винарското предприятие. Други 11,5% смятат, че груповата динамика играе частична роля при формиране на ефективността от комуникациите във фирмата.



Фигура 27. Взаимовръзка между груповата динамика и ефективността на комуникационния процес в предприятията. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Конфликтите в организацията също са част от вътрешната среда, в която протича комуникационния процес. Чрез проведеното анкетно проучване е събрана информация, относно основните източници на конфликт при комуникация на хората в организацията. Данните са поместени на фигура 28.

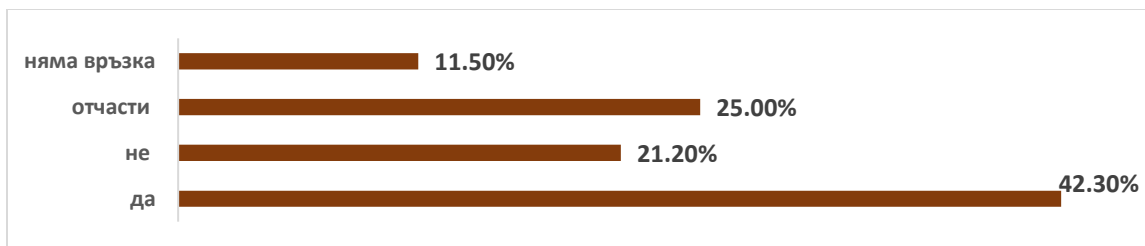


Фигура 28. Основни източници на конфликт при комуникация с другите хора в организацията. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Според тези данни с най-голяма честота на проявление са конфликти, в следствие на възлагането на твърде много задачи и отговорности сред персонала в лозаро-винарското предприятие, според 23,9% от анкетираните мениджъри споделят този факт. При тези предприятия, поради липса на персонал, възлагането на твърде много задачи на органичен брой лица в организацията води до конфликти и това е причина за влошаване на условията за протичане на ефективен комуникационен процес. Други 17,4% от анкетираните мениджъри заявяват, че влошаването на комуникациите в предприятието и появата на конфликти се дължи от информационното претоварване, което те и персонала търпят.

Различието в целите както и неумението да се слуша за следващите по важност фактори, определящи честата поява на конфликти в организация. – 12,3% от анкетираните мениджъри са на това мнение. Следват лимитираните ресурси като източник на конфликти – 8,7% от анкетираните мениджъри споделят това мнение.

Комуникативните умения на персонала също са част от вътрешната среда, в която протича процеса на комуникация. На фигура 29 е дадена оценката на мениджърите до колко комуникативните умения на персонала създават условия за влошаване на средата за протичане на процеса на комуникация в лозаро-винарските предприятия. Според изложените данни, **42,3% от анкетираните мениджъри са на мнение, че комуникативните умения на персонала са причина за влошаване на комуникационния процес в предприятието.**



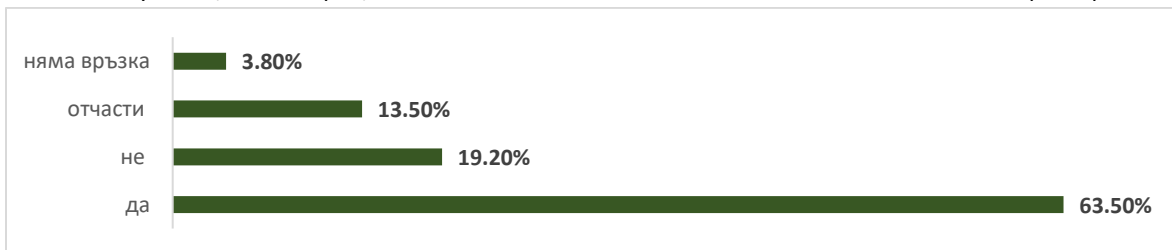
Фигура 29. Взаимовръзка между комуникативните умения и ефективността на комуникационния процес в предприятията. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Други 25% са на мнение, че влошаването на комуникационния процес е отчасти породено от комуникативните умения на персонала и едва 21,2% смята, че персонала е с добри комуникативни умения, които способстват за гладкото протичане на комуникациите в работната среда.

Анализ на външната среда за осъществяване на комуникационния процес в лозаро-винарските предприятия

Държавата е един от основните фактори, определящ външната среда на комуникационния процес на лозаро-винарското предприятия. Държавните институции, които основно регулират лозаро-винарския сектор са Националната лозаро-винарска камара, в която членуват част от анкетираните предприятия, Изпълнителната агенция по лозята и вината, Министерството на земеделието и храните, Българската агенция по безопасност на храните. Тези структури често са в комуникация с лозаро-винарските предприятия, които са обект на анализ. Според анкетираните мениджъри, често държавните институции създават условия за влошаване на комуникационния процес между тях и лозаро-винарските предприятия, 63,5% от анкетираните са на това мнение.

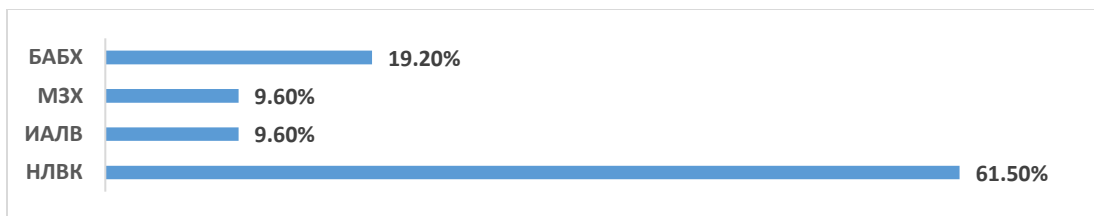
Други 19,2% изтъкват, че държавата в лицето на своите регулативни органи не създава условия, които да влошат комуникационния процес, а 13,5% са на мнение, че това влияние има частичен характер.



Фигура 30. Взаимовръзка между държавните институции и ефективността на комуникационния процес в предприятията. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

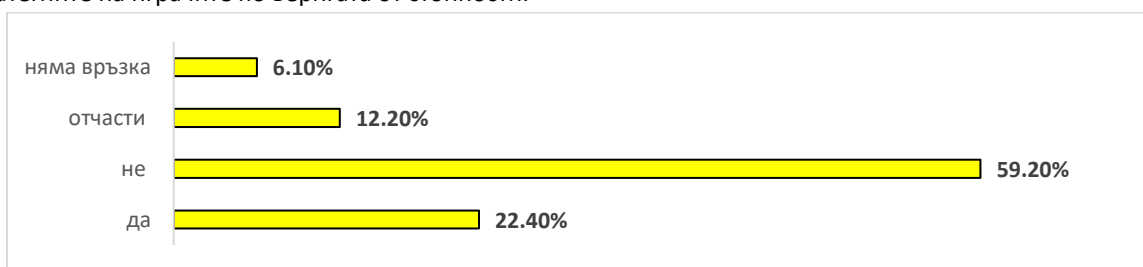
На следващата фигура е изобразена оценката на мениджърите от комуникациите на повереното им за управление предприятие с основните регулативни държавни органи. Според анкетираните мениджъри най-лесно се комуникира с НЛВК, както по отношение на входящата, така и на изходящата комуникация с тази структура.

Следва БАБХ, с относителен дял на дадените отговори – 19,2%. С най-ниска оценка са МЗХ и ИАЛВ, съответно тези структури са получили положителна оценка от страна на 9,6% от анкетираните мениджъри.



Фигура 31. Удовлетвореност на мениджърите от комуникацията с държавните структури. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Друг фактор с пряко въздействие върху комуникационния процес, част от външната среда са контрагентите. Комуникациите с бизнес партньорите е ключов фактор както за конкурентоспособността, така и за ефективността в комуникационния процес на лозаро-винарското предприятие. Много често неефективната комуникация с бизнес партньорите е причина за поява на конфликти и неразбиране на бизнес стратегиите на играчите по веригата от стойности.

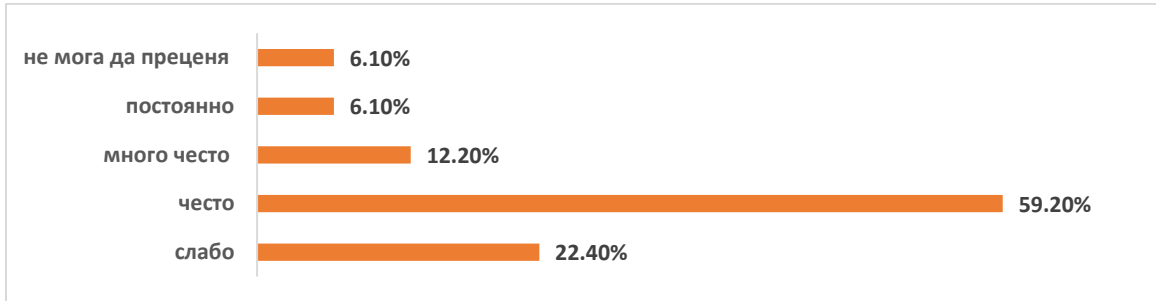


Фигура 32. Взаимовръзка между контрагентите и ефективността на комуникационния процес в предприятията. Източник: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

На фигура 32 е дадена информацията относно оценката на мениджърите по отношение на взаимовръзката между контрагентите и ефективността на комуникационния процес в условията на външната среда. Данните ясно доказват, че контрагентите не създават като цяло условия за влошаване на ефективността от комуникационния процес с тях – 59,2% от анкетираните мениджъри споделят това мнение. Едва 22,4% от анкетираните мениджъри смятат, че контрагентите са причина за влошаване на комуникациите с тях. Други 12,2% са на мнение, че смущенията в комуникационния процес отчасти се дължи на действията на контрагентите.

Един от факторите на външната среда, който има пряко въздействие върху ефективността на комуникационния процес в лозаро-винарското предприятие е злонамерените атаки от външен източник. В условията на ожесточена пазарна конкуренция тези явления са често системен фактор, оказващ своите директно влияние върху комуникациите в предприятието. Източник на атаките могат да бъдат конкуренти, които прилагат агресивна политика за заемане на по-голям пазарен дял. В комуникационния поток могат да се намерят ценна информация относно лични данни на персонала, клиенти и контрагенти. Една от най-важните информации е свързана с бизнес сделките и начина на разплащане с клиенти и доставчици. Тази информация е изключително „деликатна“ и може да се бъде присвоена с цел заблуда и реализиране на престъпни практики като изнудване, заблуда и отправяне на заплахи. През последните години изключително често се прилага подхода „фишинг“, който има за цел да отклони плащания към клиенти, към други лица и фирми, специализирани в извършването на тези порочни практики. На фигура 33 е поместена информацията относно това, колко често са осъществявани такива атаки към комуникационния процес в лозаро-винарските предприятия. От данните се вижда, че често са на лице такива атаки – според 59,2% от анкетираните мениджъри, споделят, че техните предприятия са били обект на чести атаки. При 12,2% от анкетираните мениджъри се вижда, че техните предприятия са били обект на много чести атаки, а при 6,10% - постоянно и

системно са подложени на такива атаки. Резултатите показват, че мениджърите е необходимо да предприемат ответни действия за защита на комуникационния процес в предприятията.



Фигура 33. Честота на атаките върху комуникационния процес: Собствено проучване сред 52 предприятия, 2023-2024 год.

Изводи

По отношение на анализа на основните фактори, определящи начина на организиране на бизнес комуникациите в лозаро-винарските предприятия може да се формулират следните изводи:

- Собствениците на лозаро-винарски предприятия най-често **избират хибридна форма на ОУС**, която им дава възможност да бъдат гъвкави по отношение на промените в бизнес средата. Данните сочат, че функционалната структура също е предпочитана сред лозаро-винарските предприятия. Това са предимно предприятия, които са акционерни дружества и като такива имат възможност да специализират управленския труд в отдели и звена, пряко отговорни за изпълнението на делегирани задачи;
- В по-голямата част от изследваните предприятия, ръководителите са избрали **принципа на експертност при организиране на комуникациите** в своите подчинени колеги в отделните звена, отдели и екипи. Следващият по-важност принцип според анкетираните предприятия е принципа на единоначалие.
- Може да се обобщи, че комуникациите се организират по начин, който позволява експертите да са въввлечени в максимална степен в бизнес комуникациите в предприятията като се **следва подхода „от горе на долу“**. По този начин се постига ефективност както по отношение на участие в комуникационния процес, така и по отношение на контрол върху комуникационния процес с цел избягване на комуникационното изкривяване и появата на шум.
- Ръководителите използват и прилагат подходящи принципи за организиране на комуникационните процеси в предприятията си. Тези принципа създават условия, комуникациите да стигат до адресатите, както и да се намалява шума в комуникационния процес.
- Най-предпочитан стил на ръководство **е авторитарния стил**. Този стил на ръководство има своите предимства, които са високо оценени в отрасъла, което се доказва от факта, че почти половината от изследваните предприятия разчитат на този стил за организиране на своите комуникации.
- В лозаро-винарските предприятия е налице и се цени експертното лидерство. От всички анкетираните предприятия, 75% изтъкват, че **експертното лидерство** е фактора, който определя мотивацията на персонала.
- Може да се обобщи и заключи, че мениджърите полагат усилие и усърдие в своето работно ежедневие да бъдат **загрижени както за хората в организацията**, така и за **резултатите от функционирането** на самата организация.

От лично проведените интервюта с мениджърите и фирмените сътрудници, както и проведени дискусии се оформят следните заключение **относно бариерите пред ефективното общуване и комуникиране:**

- Много често мениджърите попадат в условия, които не им позволяват да бъдат силно загрижени за своите фирмени сътрудници, ето защо предпочитат да не влизат много често в пряка комуникация с останалите колеги. Това се обяснява с факта, че тези индивиди предпочитат **да избягват конфликта** като отлагат служебна среща или избягват проблемната тема;
- **Комуникационният поток се филтрира** (или приоритизиране) от различни лица, които са поставени в условие да отговарят за входящата и изходящата комуникация с цел да се спести време на мениджъра в комуникационния процес или изцяло да се разтовари от него с цел извършването други по-важни задачи;
- **Комуникационният поток се изкривява умишлено от заинтересовани лица с оглед постигането на свои лични цели** – различни от тези на фирмата (компанията).

Основните причини за филтриране на информация и изкривяване на обратната връзка в лозаро-винарските предприятия са:

- (1) чувството на раздразнение и (2) страх от наказание от прекия ръководител. Страхът е основен мотиватор за филтриране на информация.
- Страхът от появата на конфликти, също е един от съществените фактори, който кара фирмените сътрудници да филтрират информация в процеса на комуникация с останалите колеги;
- **Страхът от провал при изпълнението на делегираните задачи**, също е осезаем фактор, причина за филтриране на информация в предприятията;
- Избягването на конфликти, както и принудата от колеги също са фактори, които подтикват служителите да филтрират информация и да изкривяват обратната връзка, която получава мениджъра в лозаро-винарското предприятие;
- **Авторитаризмът в управлението и информационното претоварване са основните пречки пред ефективността** на комуникациите в лозаро-винарските предприятия;
- Предприятията основно предпочитат да използват хибридна комуникационна мрежа в своите отдели и структури, като се смята че комуникационната мрежа е ефективна;

По отношение анализа на средата за протичане на комуникационния процес в изследваните лозаро-винарски предприятия, може да се направят следните обобщения и изводи:

- При тези резултати, може да се заключи, че организирането на комуникационния процес по отношение на целеполагане и делегиране на задачи и по осъществяване на различните стратегии, тактики, и политики в лозаро-винарските предприятия се осъществява, като **предимно се зачитат интересите на собствениците на предприятието и работниците;**
- **Неглижирането на интереса на клиентите в процеса на целеполагане е предпоставка за ниска ефективност в комуникациите с тях.**
- Мениджърите от средните и оперативните нива на управление също не се въвлечени в целеполагането и **техните интереси не са зачетени**, които също създава условия за неефективна комуникация в предприятието с тях;
- Често срещан проблем, който споделят мениджърите е, че **ресурсната оскъдност води до вътрешна конкуренция при разпределение на ресурсите**, което определено влошава комуникациите, като умишлено те се изкривяват. Често чрез пускането на слухове се търси ангажиране на персонала да изразходва по-щателно ресурси, като по този начин се търси минимизиране на разходите;
- Друг важен аспект е това, че при недостатъчно ресурси, някои предприятия не създават ефективна комуникационна мрежа в своите структури, като целта е да спестят средства като неглижират ролята на комуникациите в постигането на ефективност от управлението на предприятието.

- Най-голяма честота на **проявление са конфликти, в следствие на възлагането на твърде много задачи и отговорности сред персонала** в лозаро-винарското предприятие;
- Комуникативните умения на персонала са причина за влошаване на комуникационния процес в предприятието;
- **Комуникационният процес може пряко да се влоши от злонамерена атака от страна на основните конкуренти.** Ето защо този елемент, не трябва да се подценява от страна на мениджърите, когато организират и управляват комуникационния процес в лозаро-винарското предприятие.

ПРОФИЛИРАНЕ НА СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИТЕ

В тази част на дисертационния труд се валидират резултатите от одита на комуникационната среда и се проверява за достоверност основната хипотеза на научното изследване. Чрез метода на фокус групите и метода SWOT се осъществява валидацията на констатациите и изводите резултат от проведеното анкетно проучване.

Чрез приложението на статистическия метод хи квадрат анализ се търси връзка между изследваните фактори, като факторите се групират в две групи – 1) фактори причина и 2) фактори резултат. Чрез статистическата оценка на достоверността на основната хипотеза се търсят основно два ефекта, а именно: (1) достоверна проверка на хипотезата и (2) идентифициране на основните фактори, които оказват системно влияние върху появата на конфликти с оглед създаване на устойчив модел на стратегия за тяхното управление.

Валидиране на резултатите от одита на средата

Формулираните изводи от извършеното анкетно проучване се валидират от мениджърите на лозаро-винарските предприятия. В рамките на дисертационното изследване са организирани 2 фокус групи, съставляващи се от общо 52 мениджъра, част от висшият ешелон на управление на изследваните предприятия. На фигурата по-долу е дадена обобщената матрица, чрез която може да се установят кои са критичните фактори за повишаване на ефективността на комуникационния процес в изследваните лозаро-винарски предприятия. Всеки мениджър е попълнил и предоставил на модератора своя индивидуална SWOT-матрица с попълнена оценка относно наличието и силата на изследваната връзка между отделните фактори в матрицата. Чрез сумирането на оценките във всички 52 матрици, се получава супер-матрицата даден на фигура 37.

Според обобщената матрица най-съществени силни страни на изследваните предприятия, които може да се използват с оглед подобряване на комуникационната ефективност са:

- (1) Загрижеността на мениджърите както за хората, така и за резултатите, които организацията постига – (551 точки)
- (2) Използването на експертното лидерство при организиране на комуникациите в предприятията – (631 точки).

Най-съществени слаби страни, които са идентифицирани в изследваните предприятия са:

- (1) Системните пропуски при организиране и управление на комуникации в лозаро-винарските предприятия – (536 точки);
- (2) Комуникационния поток се филтрира от различни лица с цел постигане на лични цели – (527 точки).

В резултат от проведените дискусии в двете фокус групи и последващата валидация на изводите от проведеното анкетно проучване, мениджърите дефинират следните две атрактивни възможности за повишаване на ефективността от комуникационния процес:

- (1) Създаване на умения и компетенции както сред персонала, така и сред мениджърите за управление на комуникациите – (687 точки);
- (2) Споделяне на ресурсите за постигане на по-добра комуникация с клиентите – (572 точки)

Като основни заплахи са определени следните:

(1) мениджърите от средните и оперативните нива не са въввлечени в процеса на целеполагане, което създава заплаха за ефективното протичане на комуникационния процес в лозаро-винарските предприятия – (653 точки);

(2) често проявление на конфликти поради възлагането на много задачи и отговорности сред персонала – (523 точки).

Експертната оценка показва, че като цяло потенциалът на изследваните предприятия за повишаване на ефективността от комуникационния процес е по-осезаем и значим отколкото наличните предизвикателства (с 1467 точки е оценен квадрантът силни страни – възможност). Според експертите е налице положителна среда за подобряване на ефективността от комуникационния процес в изследваните предприятия.

SWOT матрица	ВЪЗМОЖНОСТИ						ЗАПЛАХИ					Σ на оценките на редовете	
	Създаване на умения и компетенция за стратегическо управление на комуникациите	Споделение на ресурси за постигане на по-добра комуникация с клиентите	Споделение на финансовите разходи за създаване и внедряване на иновации	Нови социално-организационни и модели, повишаващи ефективността от комуникациите	Създаване на алтернативни комуникационни канали, които да гарантират анонимност	Неглижиране на интереса на клиентите в процеса на целеполагане в предпоставка за ниска ефективност	Мениджърите от средните и оперативните нива на управление не се въввлечени в целеполагането	Ресурсната осъщаемост води до вътрешна конкуренция при разпределение на ресурсите	Проявление на конфликти, в следствие на възлагането на твърде много задачи и отговорности сред персонала	Комуникационният процес може пряко да се влоши от злонамерена атака от страна на основните конкуренти			
СИЛНИ СТРАНИ	Загриженост както за хората, така и за постиганите резултати	66	30	71	79	95	30	33	19	95	33	551	2503
	Прицип на експертност при организиране на комуникациите	33	59	81	30	60	25	91	26	19	11	435	
	Налага се като подход за мотивиране експертното лидерство	95	55	75	15	55	91	75	57	85	28	631	
	Авторитарен стил на ръководство, който позволява по-висок стандарт на контрол върху комуникацията	91	99	61	45	45	9	87	8	30	55	530	
	Хибридна форма на ОУС, която дава възможност за по-висока ефективност	80	65	59	12	11	15	65	16	20	13	356	
СЛАБИ СТРАНИ	Комуникационният поток се филтрира от различни лица с цел постигане на лични цели	60	91	71	44	41	30	99	65	11	15	527	2396
	Въгство от конфликта и изкривяване на комуникациите	95	33	81	15	19	59	54	11	57	51	475	
	Авторитаризмът в управлението и информационното преговаряне са основните причини за ефективността	15	30	11	19	25	81	77	19	83	77	437	
	Системни пропуски при организиране и управление на комуникациите	59	79	35	63	51	11	61	71	95	11	536	
	Страх от провал при изпълнението на делегираните задачи	93	31	9	33	33	9	11	85	28	89	421	
Σ на оценките в колоната	687	572	554	355	436	360	653	377	523	383			

Фигура 34. Валидиране на изводите и групирането им в SWOT- матрица. Източник: Обобщена експертна оценка от 52 респондента при използвана скала както следва: 0 – няма връзка, 1 – слаба връзка, 2 – силна връзка и 3 – екстремна връзка

Тестване на основната хипотеза на научното изследване

Основната хипотеза, която се тества за достоверност е, че комуникациите са важен елемент от ефективното управление на лозаро-винарското предприятия и тяхното стратегическо управление е източник на конкурентно предимство на пазара.

Според получените резултати от проведеният статистически анализ всички фактори-причини заложени в статистическия модел в таблица 4 в методическата част на дисертацията оказват системно влияние върху приходите от продажби.

Според стойността на коефициента на Крамер силата на влияние е силна и може да се заключи, че при равни други условия факториалните показатели, оказват въздействие върху конкурентоспособността на изследваните предприятия, изразена чрез показателя – приходи от продажби (виж таблица 5). Върху рентабилността от продажбите системно влияние оказват следните два фактора – (1) каналите за

комуникация с клиентите и (2) смущенията в комуникационния процес със заинтересованите страни (виж таблица 5).

Върху пазарния дял оказват влияние три фактора, а именно това са: (1) стилът на ръководство; (2) каналите за комуникация с клиентите и (3) комуникационното послание и ефективната обратна връзка.

Може да се заключи, че основната хипотеза на дисертационния труд частично се доказва, като при 13 от 24 работни хипотези се доказва, че съществува статистически достоверна връзка (виж таблица 6).

Таблица 3. Резултати от тестване на връзката между изследваните фактори, чрез приложението на метода хи-квадрат анализ. Източник: Собствена.

Фактори - причина	Влияние върху приходите от продажби	Влияние върху рентабилността продажбите	Влияние върху пазарния дял
Видът на комуникационните канали	наличие на връзка (0,515)*	липсва връзка (0,105)*	липсва връзка (0,111)*
Смущенията в комуникационния процес	наличие на връзка (0,465)*	липсва връзка (0,109)*	липсва връзка (0,123)*
Видът организационно-управленска структура	наличие на връзка (0,489)	липсва връзка (0,111)*	липсва връзка (0,120)*
Стилът на ръководство	наличие на връзка (0,399)*	липсва връзка (0,133)*	наличие на връзка (0,377)*
Източниците на конфликти	наличие на връзка (0,251)*	липсва връзка (0,155)*	липсва връзка (0,125)*
Канали за комуникация с клиентите	наличие на връзка (0,583)*	наличие на връзка (0,454)*	наличие на връзка (0,618)*
Комуникационно послание и ефективна обратна връзка /клиенти/	наличие на връзка (0,399)*	липсва връзка (0,125)*	наличие на връзка (0,759)*
Смущения в комуникационния процес със заинтересованите страни	наличие на връзка (0,413)*	наличие на връзка (0,257)*	липсва връзка (0,0008)*

* стойност на Коефициента на Крамер V^2

Таблица 4. Доказани хипотези в хода на дисертационното изследване. Резултати от приложение на статистическия метод хи квадрат анализ

Работни хипотези	Доказани хипотези
<p>H1¹ Изборът на комуникационен канал в организацията, определя постигнатата конкурентоспособност;</p> <p>H1⁰ Изборът на комуникационен канал в организацията, не определя постигнатата конкурентоспособност</p>	<p>H1¹ Изборът на комуникационен канал в организацията, определя постигнатата конкурентоспособност изразена чрез показателя приходи от продажби</p>
<p>H2¹ Смущенията в комуникационния процес влошават конкурентоспособността;</p> <p>H2⁰ Смущенията в комуникационния процес не влошават конкурентоспособността;</p>	<p>H2¹ Смущенията в комуникационния процес влошават конкурентоспособността изразена чрез показателя приходи от продажби</p>
<p>H3¹ Изборът на комуникационна мрежа в организацията, определя постигнатата конкурентоспособност;</p> <p>H3⁰ Изборът на комуникационна мрежа в организацията, не определя постигнатата конкурентоспособност;</p>	<p>H3¹ Изборът на комуникационна мрежа в организацията, определя постигнатата конкурентоспособност изразена чрез показателя приходи от продажби</p>
<p>H4¹ Стилът на ръководство в организацията, определя постигнатата конкурентоспособност;</p> <p>H4⁰ Стилът на ръководство в организацията, определя постигнатата конкурентоспособност;</p>	<p>H4¹ Стилът на ръководство в организацията, определя постигнатата конкурентоспособност изразена чрез показателите приходи от продажби и пазарен дял</p>
<p>H5¹ Източниците на конфликти, определят постигнатата конкурентоспособност;</p> <p>H5⁰ Източниците на конфликти, не определят постигнатата конкурентоспособност;</p>	<p>H5¹ Източниците на конфликти, определят постигнатата конкурентоспособност изразена чрез показателя приходи от продажби</p>
<p>H6¹ Каналът за комуникация с клиентите, определя постигнатата конкурентоспособност;</p> <p>H6⁰ Каналът за комуникация с клиентите не определя постигнатата конкурентоспособност;</p>	<p>H6¹ Каналът за комуникация с клиентите, определя постигнатата конкурентоспособност изразена чрез показателите приходи от продажби, рентабилност на продажбите и пазарен дял</p>
<p>H7¹ Комуникационното послание и ефективната обратна връзка с клиентите, определят постигнатата конкурентоспособност;</p>	<p>H7¹ Комуникационното послание и ефективната обратна връзка с клиентите, определят постигнатата конкурентоспособност изразена</p>

<p>H7⁰ Комуникационното послание и ефективната обратна връзка с клиентите, не определят постигнатата конкурентоспособност;</p>	<p>чрез показателите приходи от продажби и пазарен дял</p>
<p>H8¹ Смущенията в комуникационния процес със заинтересованите страни влошават постигнатата конкурентоспособност;</p>	<p>H8¹ Смущенията в комуникационния процес със заинтересованите страни влошават постигнатата конкурентоспособност изразена чрез показателите приходи от продажби и пазарен дял</p>
<p>H8⁰ Смущенията в комуникационния процес със заинтересованите страни не влошават постигнатата конкурентоспособност;</p>	

Дефиниране на принципи и параметри на стратегия за управление на комуникациите в лозаро-винарските предприятия

Стратегическото управление може да се използва като надежден инструмент за ефективно управление на комуникациите в лозаро-винарските предприятия. В предложения модел се квантифицират основните принципи, етапи и елементи на една универсална стратегия за управление на комуникациите в изследваните организации.

Основни принципи

Ефективната стратегия за управление на комуникациите в предприятието е от съществено значение за постигане на успех и поддържане на добри отношения с клиентите, служителите и другите заинтересовани страни. На база извършеното анкетно проучване залагаме следните ключови принципи, които могат да бъдат включени в такава стратегия за да се постигне по-висок ефект в управлението на процеса:

Анализ на целевата аудитория: идентифициране на ключовите заинтересовани страни (клиенти, служители, инвеститори, медии и др.). Анализ на техните потребности, очаквания и предпочитания по отношение на комуникацията.

Определение на цели и ценности: формулиране на ясни цели за комуникацията, които отразяват бизнес целите и стратегията на лозаро-винарското предприятие. Задаване на ключови ценности и послания, които трябва да бъдат представени в комуникациите.

Изграждане на бранд и идентичност: Разработване на интегрирана стратегия за комуникация чрез подхода на брандиране. Създаване на една ясна и разпознаваема корпоративна идентичност.

Използване на многоканален подход: Използване на различни комуникационни канали (социални медии, уебсайт, електронна поща, преса и др.). Персонализиране на съобщенията според характеристиките на различните канали.

Управление на кризи: Подготовка за възможни кризи и изготвяне на план за управление на кризи. Бърза и прозрачна комуникация по време на кризи, за да се управляват възможните отрицателни последици.

Обучение на персонала: Обучение на служителите по ефективни комуникационни практики. Подсилване на вътрешната комуникация за укрепване на екипната работа.

Измерване на резултатите: оценка на ефективността на комуникациите чрез ключови показатели (KPIs). Систематично измерване на обратната връзка от клиентите и служителите.

Непрекъснато усъвършенстване: постоянно преглеждане и актуализация на стратегията в съответствие с променящите се нужди и тенденции. Прилагане на непрекъснат процес на усъвършенстване на комуникациите. Със зачитане на тези принципи, предприятието може да изгради силна и ефективна

стратегия за управление на комуникациите, която допринася за постигането на бизнес целите и утвърждаването на позицията му на пазара.

Алгоритъм на стратегията

Управлението на комуникациите в лозаро-винарското предприятие е ключов елемент за успешното му функциониране, изграждането на бранд и утвърждаването на позицията му на пазара. В тази част на дисертационния труд предлагаме следният алгоритъм на стратегията:

Идентифициране на целевата аудитория: тази аудитория обхваща всички винарски ентузиаста. Пред тях е необходимо да се покаже тяхната важност като клиенти, предоставяйки им информация за производствения процес и дегустации.

Определяне на бизнес партньорите и дистрибуторите: необходимо е да се създаде честа и ясна комуникация за нови продукти и маркетингови инициативи от страна на предприятието.

Набелязване и привличане на медии и блогъри в областта на виното: необходимо е да се планира стратегия за взаимодействие и предоставяне на информация за продуктите на предприятието.

Изграждане на бранд и идентичност: оферирание на уникална стойност: необходимо е да се определи уникалните качества на вината и тяхната ценност за клиентите.

Ефективна вътрешна комуникация: организиране на редовни срещи, чрез вътрешни платформи за обмяна на информация.

Медийни кампании: организиране на събития за привличане на медийно внимание.

Комуникация в кризисни ситуации: гарантиране на прозрачност, своевременност в информирането на заинтересованите страни по време на кризисни ситуации.

Измерване на резултатите чрез KPIs и анализ на данни: необходимо е да се анализира ефективността на комуникациите чрез KPIs, като брой нови клиенти, рейтинги в социалните мрежи и др.

Обратна връзка: организиране на системна обратна връзка от клиентите, служителите и другите заинтересовани страни.

Необходимо е да се отбележи, че стратегията трябва да се приспособи спрямо конкретните изисквания и характеристики на лозаро-винарското предприятие, като се вземат предвид регионалните особености и индустриалните тенденции.

Идентификацията на целевата аудитория при реклама на вино е ключов етап в създаването на ефективни маркетингови кампании. В зависимост от спецификите на винения бранд и продуктите, целевата аудитория може да включва различни групи. Ето някои от тях:

- Винарски ентузиаста: характеристики: Любители на вино, които ценят висококачествени и уникални вина. Цели на рекламата: Подчертаване на уникалните характеристики на вашите вина, акцент върху виното като изкуство и удоволствие.
- Млади професионалисти: хора в ранните години на кариерата с висок доход, търсещи лукс и стил. Цели на рекламата: подчертаване на елегантността и престижа на вината ви, съчетана със забавление и социална стойност.
- Потребители с интерес към здравословен живот: потребители, които ценят здравословни хранителни избори и включват вино в своя здравословен начин на живот.
- Цели на рекламата: Фокусиране върху здравословните ползи на умереното консумиране на вино, акцентирание върху естетиката и удоволствието от изживяването.
- Кулинарни ентузиаста: характеристики: любители на гурме кулинария и възприемане на вино като неотделна част от гурме изживяването. Цели на рекламата: подчертаване на съчетанието между вашите вина и висококачествената храна, представяне на виното като допълнение към кулинарните удоволствия

- Специализирана аудитория: характеристики: потребители с интереси в конкретни типове вина (например, любители на червени или бели вина, шампанско, десертни вина и др.). Цели на рекламата: подчертаване на разнообразието във вашата продуктова линия, предлагане на специфични характеристики и качества на вината.
- Социално ангажирани купувачи: потребители, които се интересуват от компании, които имат социална отговорност и устойчиви практики. Цели на рекламата: акцентиране върху екологичния подход към производството на вино, подкрепата на местните общности или устойчивите практики.

Познаването на целевата аудитория ще позволи да се адаптира фирмената рекламна стратегия така, че да таргетира ефективно към конкретните им потребности, стил и предпочитания. Важно е да се използват подходящите медийни канали и език, за да се създаде значима връзка с целевата аудитория.

Изграждането на силен бранд и идентичност при продажба на вино е от съществено значение за привличане на внимание, утвърждаване на позицията в пазара и увеличаване на лоялността на клиентите. Този общ план за комуникационна стратегия може да се адаптира и персонализира в зависимост от конкретните характеристики и нужди на лозаро-винарското предприятие. Важно е да се подчертае ангажиментът към открита и ефективна комуникация и постоянно да се работи за подобряване на процесите и практиките.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Лозаро-винарският сектор се определя като силно конкурентен, което поставя високи изисквания пред мениджмънта на лозаро-винарските предприятия. Съхраняването на ефективността в комуникациите както вътрешни, така и външни ще определя в още по-голяма степен конкурентоспособността и адаптивността на предприятията в отрасъла. Ето защо стратегическият подход ще бъде все по-нужен в цялостното управление на комуникациите в лозаро-винарските предприятия. Този фактор е толкова критичен, че е необходимо още при проектирането на бизнес процесите в предприятието да се обърне внимание на това как изградената управленска и организационна структура ще способства протичането на комуникациите между различните екипи в предприятието. Предложените принципи за постигане на ефективност в комуникационния процес в изследваните предприятия, могат и трябва да се използват като базисна система, гарантираща постигането на максимална ефективност от управлението на този процес.

Необходимо е да се отбележи, че в бъдеще трябва да се отчете ролята на изкуственият интелект и дигитализацията на информацията при управлението на комуникационните потоци в лозаро-винарското предприятие. Гарантирането на сигурността на протичащите комуникационни и информационни потоци както вътре в предприятието, така и във външната среда изисква съществени инвестиции. Фишинг атаки и други злонамерени интервенции в комуникационния процес ще се засилват както по честота на проявление, така и по сложност на разпознаване. Всички тези фактори, изискват от мениджърите да поддържат обучението на персонала в правилната посока, а именно изграждането на подходящите комуникативни умения за справяне с тези предизвикателства.

Друг важен аспект в бъдеще е засилването на ентропията на информацията. Това явление ще се проявява в още по-голяма сила поради редица фактори – намесата на изкуствения интелект в комуникациите с клиентите, голямото количество дигитална комуникация, която ще залива както клиентите, така и самите лозаро-винарски предприятия. При тези условия, все по-трудно и ефективно ще се обезпечава комуникационния процес и той трудно ще бъде управляван от мениджърите в избраната от тях посока.

Всички тези предизвикателства изискват налагането на подхода за непрекъснато учене и усъвършенстване на кадрите на лозаро-винарските предприятия в областта на ефективното комуникиране и общуване. Още по-често ще се проявяват кризи и конфликти, породени от информационното претоварване на комуникационния процес. Ето защо е необходимо и създаването и усъвършенстването на умения от страна на персонала за управление на конфликти и кризи.

III. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Petrov, P. (2023). Communication in management – theoretical frameworks and paradigms. Journal of Management Science and Applications. Vol.1, 2023, 118 – 125. ISSN 2815-3030
<https://jomsa.science/index.php/jomsa/article/view/42/21>
2. Petrov, P. (2025). Analysis of business communications in winemaking enterprises. Journal of Management Science and Applications. Vol.1, 2025, 121 – 133. ISSN 2815-3030
<https://doi.org/10.37075/JOMSA.2025.1.11>
<https://jomsa.science/index.php/jomsa/article/view/110/90>
3. Petrov, P. (2025). Communication effectiveness as a determinant of competitiveness in wineries: evidence from Bulgaria. Journal of Bio-based Marketing, vol.3, 2025, 22 -29
[COMMUNICATION EFFECTIVENESS AS A DETERMINANT OF COMPETITIVENESS IN WINERIES: EVIDENCE FROM BULGARIA – Journal of Biobased Marketing](https://doi.org/10.37075/JOMSA.2025.1.11)

IV. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В дисертационния труд, могат да се открият следните приноси:

- Разкрити са основните особености на комуникациите в лозаро-винарските предприятия и тяхната роля за ефективното управление на персонала;
- Идентифицирани са основните умения, които мениджъра трябва да притежава с оглед постигане на ефективност в комуникационния процес;
- Разработена и тествана методология за анализ и оценка на факторите от бизнес средата, които определят ефективността от комуникационния процес в лозаро-винарските предприятия;
- Извършвани анализ и оценка на факторите от бизнес средата, които определят ефективността от комуникационния процес в лозаро-винарските предприятия;
- Създаден и предложен за практиката модел на стратегия за ефективно управление на комуникациите в лозаро-винарските предприятия.