

## PROBLEMS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT AND THE STRATEGIC ANALYSIS

KRASIMIR MARKOV

PROFESSOR DSC  
LECTURER AT KONSTANTIN PRES LAVSKY – UNIVERSITY OF SHUMEN  
AND AT "VASIL LEVSKI" NATIONAL MILITARY UNIVERSITY  
ARTILLERY, AIR DEFENSE AND CIS FACULTY

BULGARIA

MARKOV\_KR@ABV.BG

**ABSTRACT:** DESCRIBED ARE THE SPECIFICS OF STRATEGIC MANAGEMENT AND APPROACHES FOR THE ENVIRONMENT TO DETERMINE THE PURPOSES AND MEANS OF THE DEVELOPMENT OF THE ACTIVITY BY COMPARING THE CAPABILITIES OF OPERATIONAL, STRATEGIC AND LONG-TERM MANAGEMENT AND ANALYZE THE ADVANTAGES OF THE LATEST MANAGEMENT ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS.

**KEYWORDS:** ENVIRONMENT, PURPOSE, TOOL, MANAGEMENT, STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGIC ANALYSIS

В научната и методическата литература са представени голямо количество определения на управлението, които акцентират на едни или други аспекти на сложния управленски процес. Най-общо обаче, те биха могли да бъдат сведени до един от следните три подхода [3, с. 220].

Анализ на средата – съсредоточава вниманието на параметрите на извънорганизационната среда.

Цели и средства, основаващи се на определяне на целите на организацията и пътищата за тяхното постигане.

Дейностен подход, поставящ в центъра дейността по реализация на стратегията.

Тези подходи заслужават да бъдат описани по-подробно, с оглед изясняване на тяхното съдържание:

1. **Анализ на средата** – пример за такъв подход е определението предложено от А. Роувъм и съавтори [цит. по 7, с. 22] съгласно който съвременното управление представлява процес на вземане на решения, обединяващ вътрешните организационни възможности със заплахите и благоприятните въздействия, произтичащи от външната среда. По подобен начин определят съвременното управление и Д. Шендъл, и К. Хатън [5, с. 68], разглеждайки го като “процес на определяне и установяване на връзки на организацията с околната среда, заключаващ се в реализация на избраните цели и опит да се достигне желаното взаимоотношение с тази среда, посредством разпределение на ресурсите, което позволява ефективно и резултативно да функционира организацията и нейните подразделения”.

Този подход е тясно свързан с методите на планиране и особено на стратегическото планиране и е привлекателен, поради ниската степен на сложност при разбиране на последователността на действията на управленците, а също така и поради своите ясни и относително опростени методологични принципи. Негов недостатък е, че

при използването му е възможно вътрешните сили на организацията да останат незадействани, въпреки, че те в много случаи успешно биха могли да неутрализират заплахите, произтичащи от външната среда.

2. **Цели и средства** – такова разбиране на природата на управлението е представено от У. Глук и Л. Джаух [8, с. 69], съгласно което управлението е “направление в теорията на вземане на решенията, насочено към развитие на ефективна стратегия оказваща съдействие при достигането на корпоративните цели”. Към този подход можем да отнесем и разбирането на А. Томпсън и А. Стрикълнд, определящи управлението като “план за управление на фирмата, насочен към укрепване на нейните позиции, удовлетворение на потребителите и достигане на поставените цели”, и разбирането на Дж. Пирс и Р. Робъртсън [цит. по 1, с. 108], представящи управлението като “съвкупност от решения и действия за формулиране и изпълнение на стратегии, разработени за достигане на целите на организацията”.

3. **Дейностен подход** – той акцентира върху последователността на действията за осъществяване на управленския процес и по същество обединява предните два подхода. Х. Джонсън и К. Скулс [цит. по 1, с. 108], определят следната последователност на действията в управленския процес:

- Анализ на актуалното положение на организацията в конкурентната среда;
- Избор, предполагащ разработка и оценка на алтернативите и стратегиите в дейността на организацията;
- Имплементация, включваща процеса на реализация и осъществяване на избраната стратегия.

По-пълно разбиране на природата на управленския процес може да се получи при сравнение на различните видове управление (оперативно, дългосрочно и стратегическо). Това сравнение може да се осъществи по следните параметри [4, с. 266]:

- Организационното ниво на разработване и вземане на решение;
- Непрекъснатост на процеса на планиране и осъществяването на планове;
- Преобладаващите “твърди” или “меки” проблеми и решения;
- Количеството на разгледани алтернативни решения;
- Обем и тип необходима управленска информация;
- Времевите интервали на планиране, осъществяване и контрол на управленските действия;
- Приоритетност на решенията;
- Детайлизираност на разработките;
- Използвани човешки ресурси в управлението;
- Точност на контрола и оценката;
- Преобладаващи интереси на участниците в процеса на вземане на решения;
- Отношение към риска, степента на риска и последствията при реализацията на рискови решения.

По-дълбоко разбиране на природата и целите на управлението можем да получим при сравняване на параметрите на стратегическото и оперативното управление. Различни автори [3, 4, 7, 8, 5] се обединяват около идеята, че съществуват следните различия в параметрите на стратегическото и оперативното управление:

- Стратегическите решения се разработват и контролират на най-високо управленско ниво. По-ниските управленски нива изпълняват функцията на доставчик на информация за стратегическото управление. Оперативните решения се вземат на всички управленски нива;
- Разработката на стратегията на организацията се осъществява в условия на неопределеност. Тази неопределеност се поражда от процеси, протичащи, както извън организацията, така и в нея. Външната среда се характеризира с неустойчивост на действията на факторите, което принуждава организацията да се променя. Неопределеността на вътрешните фактори се определя от взаимовръзката и взаимозависимостта на компонентите и подсистемите на организацията, като сложна система. Трудно е точно и детайлно да се моделира поведението на сложните системи, може само да се определи и предвиди тенденцията на тяхното саморазвитие. От тук произтичат и определени различия в стратегическото и оперативното управление, опиращи до процесите на прекъснатост и системност на процеса на управление – в стратегическото управление преобладават “меките” проблеми, които се характеризират с неопределеност на изходните параметри и граничните условия. Прекъснатостта означава, че стратегическите решения не се приемат често, а за тяхната реализация се изисква продължителен период от време, който може да продължава и години. Оперативното управление в този смисъл се откроява с по-ниска степен на прекъснатост, тъй като планирането се осъществява ежедневно, задачите имат краткосрочен характер и в крайна сметка тук имаме работа преди всичко с “твърдо” определени проблеми;
- При стратегическото планиране е важно на по-ранните етапи на процеса да се определят и разгледат максимално възможно количество алтернативи, това снижава степента на риска от грешки при планирането, които биха могли да струват много скъпо на организацията, но колкото повече алтернативи има, толкова повече усилия и време трябва да се отделят за тяхната оценка. При оперативното управление ръководителите имат работа, или с добре структурирани проблеми, решението на които е програмирано, или с не добре структурирани “меки” проблеми, но с ниска степен на риск, които не носят сериозни загуби при грешки;
- За разработване на стратегията е необходимо да е налице голям обем информация, получена от различни източници и за много разнообразни процеси, както във вътрешната, така и във външната за организацията среда. При стратегическото управление, очертавайки на основата на тази информация тенденциите на развиване на факторите и процесите, решаващ фактор често се явяват интуицията и опитът. Процесът на събиране на информация за оперативното управление е в голяма степен формализиран, източниците на информацията са стабилни и се намират в организацията, а качеството и достоверността на данните може да се проконтролира. При това, тук може много по-широко да се използва електронна обработка на информацията;
- Различават се и времевите мащаби на планирането и управлението, стратегическото планиране се ориентира към дълги времеви промеждутъци, обикновено 3-5 години, докато оперативното управление е насочено към решение на задачи, изискващи седмици или месеци работа;

- Между стратегическите и оперативните решения съществува тясна връзка. Оперативните решения винаги са елемент на изпълнение на стратегията и са насочени към достигане на перспективните цели. Затова стратегията се формулира по общи планове и по-малко детайлизирано, отколкото оперативните цели;
- Различава се и използването на човешките ресурси при двата вида управление. Стратегическото управление се осъществява от висшия управленски персонал. В много случаи е необходимо привличане на външни и вътрешни консултанти, поради това и използването на човешките ресурси в стратегическото управление изисква и повече финансови средства. Оперативното управление се осъществява от средния и нисък управленски персонал и на практика финансовите разходи за него се включват в разходите за работна заплата;
- Стратегическото и оперативното управление имат различие и от гледна точка на изискванията към контрола и оценката на последствията от управленските действия. Ефективността на приетата стратегия се оценява доста по-сложно, отколкото резултатите на оперативното управление. Последствията на стратегическото решение могат да бъдат оценени достатъчно пълно едва след преминаване на определен период от време, когато става трудно, а понякога и невъзможно да се определени степента на въздействие на едни или други фактори в процеса на реализацията на стратегията. Последствията на оперативното управление като правило не са разделени с голям промеждутък от време от вземането на решението, поради което факторите влияещи на реализацията на решението могат да бъдат лесно анализирани;
- Стратегическите и оперативните решения се различават от гледна точка на интересите на отделните лица или групи, участващи в управлението. Стратегическите решения се подчиняват на корпоративните цели, докато оперативното управление се ориентира преди всичко към локални или наречени още частни цели, които са насочени към отдела или групата;
- Рискът при вземане на решение е много по-висок при стратегическите решения в сравнение с възможните загуби от неправилни оперативни решения, което се обяснява, както с мащаба на решенията, така и с различната степен на сложност и неопределеност на средата.

В литературата по въпросите на управлението [1, 2, 3, 4, 5, 7, 8] се определят и различията между стратегическото и дълговременното управление. Дълговременното управление се основава на предположения, които на базата на съвременните тенденции на развитие на организационната среда могат да се екстраполират и в бъдещето. В този случай не е толкова сложно да се определят основните параметри на дългосрочния план, преди всичко бюджетирването и свързаните с него раздели на дългосрочния план. Съставения по този начин дългосрочен план може да се разбие на по-кратки промеждутъци от време. Следва да се отчете, че дългосрочното управление е ефективно в условията на стабилна външна среда за организацията, но трябва да кажем, че и за условията за България, и в световен мащаб организациите действащи в такава среда са много малко. Затова в съвременни условия, когато организационната среда се отличава с висока сложност и динамизъм е по приемлива философията на стратегическото управление, което се основава на предположението за невъзможност с достатъчна степен на достоверност да се предскажат дългосрочните тенденции на

развитие. Затова стратегическото управление съсредоточава вниманието си върху методите за формиране на дългосрочни конкурентни преимущества в условията на сложност и неопределеност на средата. По-конкретни са различията между стратегическото и дългосрочното управление при отчитането на целите, задачите, методологията и оценката на ресурсите на организацията. При целите на дългосрочното планиране, една от тях е разчетът на резултатите от дейността и потребностите за продължителен период от време, при което се поставя и задача за оптимизация на разхода на ресурси. При стратегическото управление цел е постигането на дълговременно, конкурентно преимущество, базирано на използването на силните страни на организацията, компенсирането на слабостите, отчитането на преимуществата и заплахите, породени от външната среда. В случая на дългосрочното планиране, главен критерий за ефективност на управлението е рентабилността и печалбата на организацията. При стратегическото управление в центъра се поставя повишаването на адаптационната способност на организацията и нейната устойчивост по отношение на непрекъснато променящите се въздействия на околната среда, като най-важен фактор за успеха на организацията при стратегическото управление се разглеждат човешките ресурси на организацията и използването на скритите резерви на организационната култура, което налага извода, че стратегическото управление е най-подходящия вид управление за Българската армия и армейските подразделения, както поради външната неопределеност на средата, така и при използването им в екстремални ситуации. Но при това трябва да се отчитат определени особености на стратегическото управление на организации в сферата извън материалното производство.

Значителна част от организациите в обществото, в това число и армията, не си поставят, като основна задачата за получаване на печалба. Стратегическото управление на организациите извън сферата на материалното производство и много общи черти със стратегическото управление на организациите изобщо, но има и редица съществени разлики:

- Сериозна грешка би било да смятаме, че стратегическото управление на организациите извън сферата на материалното производство изисква по-малко интелектуални и творчески усилия от управлението на организациите в сферата на материалното производство. Под контрола на ръководителя на организацията извън сферата на материалното производство могат да се намерят средства за решаване на социални и други задачи, които могат да бъдат съпоставени с активите на транснационални корпорации (така например е в армията), но управлението на тези средства и ресурси като правило е ограничено. Управленците в организациите извън производствената сфера работят в условия на по-твърда регламентация на дейността, тяхната инициатива е стеснена от нормите и ограниченията, установени от държавата (в такава среда работят и командирите от Българската армия). Процесът на вземане на решение от управленците, в това число и командирите, е значително регламентиран и в голяма степен открит за държавен и обществен контрол;
- Дейността на организациите извън сферата на материалното производство се регламентира, както на всички организации от законите. Особеното при тях е, че те не могат да изплащат дивиденди или да предават своите активи на частни лица или търговски дружества. По този начин главна цел на организациите извън сферата на материалното производство и главен мотиватор за дейността на

управленския персонал в тях е обслужването на обществени цели. Оценката на тяхната дейност се извършва от страна на държавните органи;

- Съществуват определени трудности, свързани с непосредственото пренасяне на методите на стратегическото управление в системата за вземане на решения и механизмите на контрол, получени при изследване на търговските дружества към сферата на организациите с нестопанска дейност. Те могат да бъдат преодолени като се разгледат различията на тези организации и се оцени тяхната ефективност. Дори ако целите на планирането в организациите извън сферата на материалното производство са ясни, стратегическото управление се затруднява от неопределеността на оценката на ефективността от постигнатото. В такъв случай се използват т.нар. вторични индикатори, нежелателно следствие от използването на тези индикатори е, че построената върху тях система на измерване може неадекватно да отразява усилията в организацията по постигането на поставените цели, например в училище такъв вторичен индикатор е успехът, но училището може да подготвя хора с лоша социална адаптация, агресивни и невротични и в същото време успешно полагащи изпитите си. За армията такъв вторичен индикатор се явява поддържането на висока бойна готовност, но изпълнението на сроковете и нормативите по този показател не винаги адекватно отразява степента на бойната подготовка на личния състав и сплотеността на подразделенията, нещо което би могло да се провери в реална бойна обстановка. Като пример на критерий за постигане на целите в мироопазващи и мироподдържащи мисии, би могло да служи сравнението с подразделения от други страни, изпълняващи същите задачи в същия район, но и тук съществува субективизъм при оценката и оценяването би следвало да се извършва от независим източник, като на практика такива няма. Тази неопределеност поставя въпроса за ефективността на организациите извън сферата на материалното производство.

Независимо от факта, че този тип организации не развиват производствена дейност и не плащат дивиденди не е маловажно да се отчете, че липсата на внимание към проблема на ефективността много бързо може да доведе до състояние на финансова криза, ако организациите извън сферата на материалното производство не държат сметка за направените финансови разходи по направления. Доколкото ефективността на организациите извън сферата на материалното производство се отчита с измерване на предоставените на изхода услуги на обществото, което в количествено отношение се измерва много трудно, би следвало да се държи сметка за измерването и контрола на постъпващите на входа средства.

В литературата занимаваща се с оценка на ефективността на организациите извън сферата на материалното производство [6, с. 182] се прави интересна интерпретация на два външно еднакви термина в английския език, обозначаващи ефективността - *efficiency* – обикновено се отнася към използването на средствата и ресурсите, докато *effectiveness* има отношение към организационните цели. По този начин се смята, че организациите могат да бъдат много ефективни, но абсолютно нерезултативни. За повече или по-малко ефективност при използване на ресурсите можем да говорим само в случаите, когато са постигнати организационните цели.

П. Роби и К. Сейлз [6, с. 98] са предложили следния списък критерии за ефективност, ориентирани преди всичко към търговските дружества:

1. Качество на управлението;

2. Качество на продукцията и услугите;
3. Способност за нововъведения;
4. Обем на дългосрочните инвестиции;
5. Финансово положение;
6. Способност към привличане и развитие на високо качествени човешки ресурси;
7. Отговорност пред обществото;
8. Широко използване на активите на компанията.

Някои от тези критерии, например първия, третия, шестия и седмия са подходящи и при оценка на ефективността на организациите извън сферата на материалното производство. Но дори и при търговските дружества не съществуват няколко определени и признати от всички критерии за оценка на ефективността, това е още по-валидно за организациите извън сферата на материалното производство, различията между които са по-дълбоки и съществени, от което следва, че за всеки тип организация извън сферата на материалното производство е необходимо да се разработва свой собствен набор от критерии за оценка на ефективността. Това е още по-наложително за такъв тип организации, каквато е армейската.

Какви предимства дава използването на стратегическото управление за условията на армията:

- Позволява да се формулират на рационална основа възможните стратегии и да се определи в каква степен е подходяща за армейската организация една или друга стратегия;
- Дава възможност да се намерят алтернативни пътища за усъвършенстване на организацията и постигане на целите;
- Развива умение за ориентировка в бъдещето, което води до отчитане възможните последствия от приемането на едно или друго решение;
- Позволява по-ефективно да се разпределят ресурсите на организацията;
- Да се разбере природата и значението на неопределеността и риска в развитието на армейската организация;
- Да се използва методологията на системния подход за решаване на организационните проблеми и на тази основа да се развива по-ефективно управление;
- Да се свържат в единен комплекс елементите на процесите на комуникация, координация и контрол в рамките на организацията като цяло;
- Да се стимулира мотивацията и ентузиазма на личния състав, да се определи мисията на организацията и да се разбере значението на постигането на организационните цели за индивидуалното развитие и ръста на военнослужещите;
- Да се преодолее съпротивата към промените и да се формира иновационна, организационна култура.

Стратегическият анализ на всяка една организация е един от основните елементи на процедурата за формиране на стратегическия план за развитието на организацията. Обикновено в литературата под стратегически анализ разбираме етап на предпланови изследвания, в който системно се анализират факторите на околната среда (външните възможности) и ресурсния потенциал на организацията (вътрешните възможности), за определяне на ситуационното състояние на организацията и определяне на условията за нейното по-нататъшно успешно развитие. Това означава, че в етапа на анализа се

създава необходимата информационна база позволяваща най-ефективно да се проведе процеса на определяне на целите и избора на алтернативите. Съвременните учени от Западна Европа и САЩ отделят голямо внимание на управлението на стратегическия анализ, който се разглежда като един от основните фундаментални етапи на планирането. Като правило стратегическия анализ на една организация се провежда в четири раздела и включва: анализ на производствената дейност; анализ на инвестиционната дейност; анализ на социалното развитие на организацията; финансови показатели за дейността. На тяхна основа се изготвят изводи и предложения. Видимо, че при такъв подход основния акцент се поставя върху изследването на ресурсния потенциал на организацията. Влиянието на външната среда се отчита косвено. Такава идея за разбирането на процедурата на стратегическия анализ има своите причини: **на първо място**, наследството за България от идеите за планиране на дейността на основните организации в условията на директно управление. В условията на пазарната икономика такова разбиране и остарели нагласи влияят доста отрицателно върху развитието на организацията, но видимо причината е чисто психологическия момент, в много от организациите голяма част от кадрите са запазили старото си мислене и подхождат по инерция със стари, проверени с годините подходи, които макар и, така или иначе донякъде „осъвременени” в опита да бъдат адаптирани към новите условия, видимо не са адекватни на съвременната ситуация на управление на организациите; **на второ място**, независимо, че в България вече повече от 20 години се опитваме да установим механизмите на пазарната икономика, то пазарната инфраструктура все още се намира в стадий на формиране (в много отрасли, включително и в енергетиката съществува липса на конкуренция, основните играчи на пазара сключват картелни споразумения, което така или иначе, не формира истинска пазарна среда и най-малкото водят до формиране на цена, която не се контролира от пазара). Освен това икономическата нестабилност на националната икономика в последните няколко години, в никакъв случай не способства за определяне на ясни параметри и точно изработване на прогнозни планове, разчети, анализи и др., което видимо затруднява организациите при провеждането на стратегическия анализ.

Стратегическия анализ на дейността на организацията изисква да се приложи подход, както в методологически, така и в практически план. Обикновено при методологическия подход се прилагат следните принципи:

- анализът на организацията се състои от два самостоятелни етапа – анализ на външната среда и анализ на ресурсите или вътрешната среда. Тези два етапа са взаимосвързани, доколкото резултатите от анализа представляват синтез от изводите, от тези два етапа;
- специалистите в областта на стратегическото управление предлагат подход, при който се поставя задачата за построяване на „идеален модел”, което позволява от една страна ръководството на организацията да представи стратегическия анализ като системен, и от друга страна да предявят изисквания към пазарната инфраструктура за предоставяне на необходимите показатели нужни за провеждането на аналитични изследвания по проблемите на функциониране на организацията;
- процедурата на стратегическия анализ на всеки етап изисква по-нататъшно дообработване, от гледна точка на внедряване в практиката на методическите препоръки установени на етапа на анализа.



Първи основен елемент на анализа, както подчертахме се явява **анализа на външната делова околна среда**. Под външна делова околна среда разбираме съвкупността от социално, еколого, икономически фактори, въздействащи на организацията и оказващи влияние върху ефективността на неговото функциониране [2]. Когато описваме природата на деловата околна среда, трябва да обърнем внимание на два момента, които в литературата [2, 4, 5] се наричат динамизъм и сложност. Динамизмът на околната среда се определя като функция на честотата, с която протичат измененията във вътрешните процеси на съответстващите елементи (степен на различие вътре във всяко изменение и степен на различие в общата схема). Сложността произхожда от факта, че за околната среда е характерно наличието на голямо количество променливи, създаващи неопределеност във стратегически план. За организация действаща в условията на пазарната икономика, можем да изброим: наличието на диверсификация на влиянието на околната среда (влияние на промените в законодателството, потребителските вкусове и др.); недостатъчно знание за външната делова среда. Най-общо анализите показват, че съществуват минимум 12 променливи влияещи върху динамизма на средата и минимум 9 елемента определящи сложността на околната среда.

Променливи определящи динамизма [2]:

- Степен на промяна на цените на доставчиците;
- Степен на промяна на цените на конкурентите;
- Степен на промяна в пазара на труда;
- Степен на промяна в търсенето на дадения продукт;
- Степен на изменение възможностите за финансиране;
- Степен на промяна в методите на конкуренция;
- Степен на промяна в стойността на капитала;
- Степен на промени в политиката по регулиране на пазара;
- Ниво на продажбата, при излизане на пазара с нов продукт;
- Ниво на активност, като резултат на много конкуренти;
- Степен на промени в резултат на отклонение от нормите на жизнения цикъл на стоката;
- Степен на промени в резултат на влияние на нова технология.

Елементи определящи сложността на околната среда [2, 4]:

- Количество различни доставчици на една категория материали в определена пазарна ниша;
- Ниво на географска концентрация и дисперсия на доставчиците в определен пазарен сектор;
- Ниво на географска концентрация и дисперсия на пазара на труда в определен сектор;
- Ниво на географска концентрация и дисперсия на отрасловите продажби в определен пазарен сектор;
- Ниво на продуктова диференциация по сегментите на отраслите вътре в определен пазарен сектор;
- Ниво на географска концентрация и дисперсия на компаниите конкуренти в определен пазарен сектор;
- Ниво на социокултурна диверсификация в пазарната ниша;
- Ниво на диверсификация на всички форми на бизнеса в пазарната ниша;

- Ниво на технологична диверсификация, вътре в отрасъла.

Анализът на динамизма и сложността на външната делова околна среда е много важен за избора на методи на изследване. Очевидно е, че с увеличаването на динамизма и сложността се изменя ролята на формализираните методи за прогнозиране и се повишава ролята на неформалните експертни оценки.

#### *Анализ на общата околна среда*

Анализът на общата околна среда включва в себе си икономическите, социополитическите и технологичните прогнози (система PEST) за определяне дългосрочните възможности на организациите в условията на прогнозируеми проблеми в средата.

Анализът на икономическата сфера е първия най-важен компонент при анализа на общата околна среда. В себе си той включва прогнози за изменението на икономиката, които се изразяват в показателят за инфлацията, нивото на заетост, циклите на делова активност, паричното обръщение и т.н.. Най-общия показател използван в такава прогноза, е брутният национален продукт. За една организация, особено при икономическия анализ е да се даде отговор на въпроса, на кой етап от цикъла на делова активност се намира националната икономика в дадения момент и кога ще настъпи следващия етап от цикъла? Данните от характеристиката на цикъла и данните от развитието на предприятието помагат да се избере най-ефективната стратегия за развитие. В този смисъл под цикъл на деловата активност разбираме дъното на икономическия цикъл, разширението, пика и спада на деловата активност. Този показател е предмет на много сериозно изучаване и обсъждане от западните икономисти, като важно при прогнозата на този цикъл е не толкова определянето на дължината на етапа във времето и степента на неговото изменение, колкото отчитането на върха и спада на икономическия цикъл. Това се обяснява с факта, че всеки етап на деловата активност се характеризира с особености на поведението на икономиката, които са характерни само за него.

Социополитическа среда – естествено е, че политическата стабилност на държавата е един от факторите, позволяващ да се намали риска в развитието на организацията в рамките на приемането на стратегическите решения. Освен прогнозата за развитието на политическата обстановка, организацията е необходимо да получи информация за следните области на държавна дейност: социална защита на населението; външна търговия; политика на ценообразуването; политика в сферата на екологията; здравословни и безопасни условия на труд и ограничаването на производството на един или друг продукт за сметка на контрола на неговото качество. Освен тези показатели в последно време, в процеса на стратегическия анализ започват да се отчитат и фактори от социокултурен характер: демографски признаци на населението; разпределение на населението по ниво на доходи; социална мобилност в обществото; изменение в начина на живот, включително националните традиции и обичаи; отношение към работата и почивката; ниво на образование на населението, и ниво на потребление на стоки и услуги.

Технологична среда – тя се анализира с помощта на научнотехнически прогнози, които на всеки един етап решават три основни цели [2]:

1. прогнозиран се научнотехническите тенденции в науките, които се отнасят към дадената сфера на дейност на организацията.

2. определя се стратегията на организацията в областта на научноизследователската дейност.
3. съпоставят се собствените възможности с възможностите на конкурентите от гледна точка на техническото ниво на производството или наукотехническото ниво на извършваната дейност.

*Анализ на специфичната околна среда* – обикновено се асоциира с анализа на пазара. Такъв анализ включва: производствени прогнози – те съдържат информация за перспективите в повишаването и понижаването на производството, както и основни параметри на развитието, като доходност, капиталовложение, динамика на основните производствени фондове и др.; структурни промени – прогнозира се с оглед намаляне на неопределеността при вземане на стратегическите решения; анализ на конкуренцията – включва структурен анализ на конкурентното обкръжение, определяне на конкурентните позиции и анализ на структурата.

В структурния анализ на конкурентното обкръжение се определя по методика на американския икономист М. Портър [3]. Той определя пет сили на конкуренцията, които определят нивото на печалба в отрасъла:

- Заплаха от поява в отрасъла на нови конкуренти;
- Способност на вашите потребители да постигат занижаване на цената;
- Способност на вашите доставчици да постигат повишаване на цената на тяхната продукция;
- Заплаха от появата на пазара на продукти и услуги, които могат да заменят вашите;
- Степен на ожесточеност на борбата между съществуващите в отрасъла конкуренти.

Определяне на конкурентната позиция – обикновено под това определение се разбира анализа на стратегическите групи. Изхожда се от положението, че понятието за конкуренция на предприятията от един отрасъл представлява доста опростено разбиране, тъй като самите граници на отрасъла са много размити. М. Портър [3] предлага промездутьчно ниво между фирмата и отрасъла, което позволява да се проведе първичен анализ от гледна точка на разбирането на съдържанието на конкуренцията и структурата на конкурентите. Същността на анализа на стратегическите групи се заключава в обединяване на организациите в групи с еднакви стратегически характеристики и конкуриращи се на една и съща основа. Този процес се разбира в динамика, защото и ресурсната база и стратегическите цели могат съществено да се променят, което от своя страна означава, че организацията може да преминава от една стратегическа група в друга и по този начин да променя своето конкурентно обкръжение. Джонсън и Шолес [цит. по 2] определят следните групи показатели, които се използват при анализа на стратегическите групи:

- Ниво на продуктовото разнообразие;
- Ниво на географския обхват;
- Брой на определените пазарни сегменти;
- Използвани канали за разпределение;
- Брой търговски марки;
- Условия в областта на маркетинга;
- Ниво на интеграция;

- Качество на стоките и услугите;
- Лидерство в областта на технологията;
- Възможности в областта на научноизследователската дейност;
- Позиции в областта на издръжките;
- Използване на производствените мощности;
- Политика в областта на ценообразуването;
- Структура на собствеността;
- Размер на организацията.

Гринли [цит. по 2] привежда абстрактен пример, при който разделя организациите на три стратегически групи, изхождайки от два признака: корпоративен имидж и брой произвеждани продукти. Организации от група А – произвеждат множество продукти, способни са да удовлетворят голям спектър от потребностите на населението, при което полагат своите взаимоотношения с потребителите на дългосрочна основа и затова отделят голямо внимание на поддържането на висок корпоративен имидж и завоюване на доверието на потребителите. Организации от група Б се конкурират на тесен сегмент от пазара, където се продава един продукт. Ограниченото количество потребители и техния постоянен състав не изискват от фирмите големи средства за поддръжка и обезпечаване на висок корпоративен имидж. Затова при формирането на стратегия, на този аспект не се отделя внимание. Организациите от група В, както и при група А са основани на широк асортимент на продукция за различни сегменти на пазара, но тук в качеството на основен елемент за достигане на своите цели, прилагат стандартни тактически прийоми на маркетинга, а не създаване на висок корпоративен имидж.

М. Портър [3] е направил няколко стратегически извода, изхождайки от анализа на стратегическите групи: първият извод се отнася до възможностите фирмата да премине от една стратегическа група в друга, при това преодолявайки т.нар. бариери на мобилността включващи в себе си такива понятия като икономия на мащаба на производството, продуктовата диференциация, технологията и капитала. Вторият извод се отнася до случаите, когато не всички фирми могат да бъдат отнесени достатъчно точно към стратегическите групи. В такъв случай по-скоро е необходимо да се променят признаците на класификация. Третият извод – определянето на стратегическите групи може да се разглежда като основа за прогнози на потенциалните изменения в конкурентната среда и следователно за корекции на конкурентните стратегии.

#### *Анализ на ресурсния потенциал на организацията*

Анализът на вътрешните възможности на организацията е втория основен етап на стратегическия анализ. Изследвайки производствените фактори, както в съвкупност, така и поотделно определяме възможността на организацията да функционира ефективно. В повечето случаи западните методики за оценка на вътрешните възможности се базират на системата на ценностите, разработена от М. Портър [3] Той обосновава принципите на създаването на конкурентни преимущества на предприятието, които се формират по пътя на създаването на свои ценности на всеки етап. Ако се разработва продукт, това означава да се направи сравнителен анализ на неговите потребителски свойства, които се създават на различните етапи от неговата

разработка, производство, маркетинг и продажба, в съпоставка с разходите направени за достигане на тези ценности.

Обикновено се определят пет основни етапа на дейност в организацията, при които се създават главните ценности:

- Материалнотехническо осигуряване;
- Изготвяне на продукцията;
- Складиране, доставка и разпределение на продукцията;
- Маркетинг и продажба;
- Гаранционно обслужване.

Към тях можем да прибавим като предмет на анализа общите спомагателни видове дейност, в които се включва:

- Управленската структура;
- Управлението на персонала;
- Технологичното осигуряване на производството;
- Осигуряване на материали вътре в организацията.

На тази методологическа основа се провежда анализа на потенциала на предприятието в следната схема:

1. Оценка на ресурсите и ефективността на предприятието, в която влизат:
  - физически ресурси;
  - човешки ресурси;
  - финансови ресурси;
  - нематериални активи.
2. Финансов анализ на дейността на организацията, определя финансовите възможности при създаването на основните фондове, повишаването на производителността и др.
3. Сравнителен анализ на ресурсния потенциал на предприятието, включва:
  - исторически анализ на предприятието;
  - сравнение с отрасловите нормативи.
4. Организация на процедурите за оценка на ресурсния потенциал на организацията, разглежда се като система. От една страна трябва да бъде комплексна, т.е. да осигурява пълното събиране и обработване на информацията, от друга страна, най-добрият вариант е да се съчетае тази функция с функцията на системата за контрол.

В заключение можем да кажем, че към момента да се определят два подхода при анализа на ресурсния потенциал на организацията. Първият, който се основава на системата за ценностите на М. Портър, която описахме и втория, който представлява традиционен анализ на стопанската дейност, който се свежда обикновено до финансов анализ. Авторите [2] изследващи проблема посочват, че нито единия, нито другия подход могат да бъдат признати за ефективни в съвременни условия, доколкото от една страна са ориентирани към други методологически принципи и информационна база, а от друга повече отговарят на целите на тактическото, а не на стратегическото управление.

## REFERENCES

1. **Vihanskiy, O., S., 1995:** Strategicheskoe upravlenie, M., 1995
2. **Petrov, A., N., i dr., 2005:** Strategicheskij menedzhment. Piter, SPb, 2005
3. **Porter, M., 1993:** Mezhdunarodnaya konkurenciya. MO, M., 1993
4. Strategicheskoe planirovanie /Pod red. E., A., Utkina. M., 1998/
5. **Tompson, A., A., Striklend, A., J., 1998:** Strategicheskij menedzhment. M., 1998
6. **Trenev, N., N., 2000:** Strategicheskoe upravlenie. Uch. pos. M., 2000
7. **Mintzberg, H., 1983:** Power in and around organizations. N.Y., 1983.
8. **Robey, P., 1996:** Sales A. Designing organizations. Burr, 1996.
9. **Rowe, A., Mason, R., Dickel, K. 1996:** Strategic management. N.Y., 1996.
10. **Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Snyder, N. 1989:** Strategic management: a methodical approach. N.Y., 1989.

SOCIOBRAIN