

„МЕЖДУНАРОДЕН СТРАТЕГИЧЕСКИ МЕНИДЖМЪНТ (КОНКУРЕНЦИЯ, ЗАПЛАХИ, ПРОБЛЕМИ)“

Петя Коралова – Ножарова¹, Димитър Тодоров²
pkoralova@vtu.bg, dimitar.todorov@gmail.bg

¹*ВТУ “Тодор Каблешков”, катедра “Икономика и счетоводство в транспорта”,
ул. “Гео Милев” № 158, София*

²*УНСС, Студентски град „Христо Ботев”, София,
БЪЛГАРИЯ*

***Ключови думи:** международен стратегически мениджмънт, конкуренция, заплахи, проблеми.*

***Резюме:** Мениджмънтът на организацията е ключова необходимост на съвременните предприятия в бързо променящата се среда. Стратегическият мениджмънт е инструмент, който мениджърът може да използва за организиране на процеса на управление на една организация, защото той включва планиране, дългосрочно виждане, структурата и организацията на работа. Основна заплаха, с която компаниите трябва да се справят от една страна, е външната среда, в която те функционират. Външната среда включва законите, данъчната политика и много други фактори на икономическата среда. От друга страна непрекъснатите промени в потребностите и изискванията на потребителите и все по-мащабното развитие на съвременните информационни и комуникационни технологии изострят конкурентната борба, както между компаниите от един и същ икономически сектор, така и в рамките на цялата икономическа система. Поради тази причина оцеляването на всяка една организация е свързано с идентифициране на проблемите, които могат да възникнат както на регионално, национално, така и на глобално равнище; непрекъснато съревнование с основните конкуренти и съобразяване с особеностите на заобикалящата среда. В тази връзка основна цел на настоящата разработка е да бъдат анализирани проблемите, с които се сблъскват компаниите, да се разгледат основните конкурентни стратегии за развитие, както и да се идентифицират заплахите на заобикалящата среда като част от стратегическия мениджмънт.*

ВЪВЕДЕНИЕ

Основният проблем, с който организациите се сблъскват е постоянната промяна, катализатор за нестабилността и пречка за стабилно, дългосрочно развитие на организациите. Това е очевидно и в глобалната икономическа криза. В резултат на натрупаните знания, количеството на информацията се увеличава, развиват се и технологиите за комуникация и обмен на информация. Наред с развитието на човечеството, икономиката се развива в икономика, на базата на знанията. Развитието на икономика, на базата на знанията означава, нарастване на възможностите на

икономиката, политиката и социалния живот в подкрепа и управление на създаването на новаторско и групово обучение [1].

Организациите, които могат да използват информация за създаване на нова добавена стойност за клиентите си, печелят конкурентно предимство, докато организациите, които не използват информация за създаване на нова добавена стойност, са принудени да реагират на промените във външната среда хаотично, тоест, по не стратегически начин.

Ето защо оцеляването на всяка една организация е свързано с идентифициране на проблемите, които могат да възникнат както на регионално, национално, така и на глобално равнище; непрекъснато съревнование с основните конкуренти и съобразяване с особеностите на заобикалящата среда. В тази връзка **основна цел** на настоящия доклад е да бъдат анализирани проблемите, с които се сблъскват компаниите, да се разгледат основните конкурентни стратегии за развитие, както и да се идентифицират заплахите на заобикалящата среда като част от стратегическия мениджмънт.

ИЗСЛЕДВАНЕ НА ВЪНШНАТА СРЕДА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА И ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ОСНОВНИТЕ ЗАПЛАХИ

Организациите вземат външното въздействие много сериозно и често го считат като решаващ фактор за успеха. Организациите може сравнително лесно да влияят на средата, с която те се сблъскват в ежедневните си дейности. За една организация, средата на пряко влияние е външната среда за организацията, която все още е предмет на значително влияние и частично, контролирана от организацията. Основните инструменти за управление на такава среда са рекламата, връзките с обществеността, дългосрочното сътрудничество с най-важните партньори, така нареченото „партньорство”, сливането, изкупуването, смесените дружества (джойнт венчърс), придобиване на право, що се отнася до конкурентите, иновациите. Успешната иновация на услугата, или продукта от една организация, за малко, докато конкурентите ги копират, я поставят в безопасна позиция откъм конкуренция; в резултат на това, влиянието на несигурността на средата намалява значително и организацията може изцяло да наблегне на влиянието и контрола на нейните клиенти и аудиторията от интерес.

Външната среда, подложена на косвено влияние е средата, върху която организацията има по-малки шансове да влияе. Тя включва законите, данъчната политика и много други фактори на икономическата среда. В литературата, тя се описва обикновено с модела PEST или PESTEL, от които PEST се отнася за политическите, икономически, социални и технологични фактори на средата, а PESTEL разглежда политическите, икономически, социални, технологични, на средата и законовите фактори. Всеки от гореспоменатите елементи на външната среда може да се считат като огромна система с много подсистеми, всяка със свои собствени цели, принципи на опериране, традиции и цикли. Една от целите на стратегията на организацията е да се координират възможностите предложени от външната среда с вътрешните ресурси на организацията и капацитетите. Тя може да се базира на модела PESTEL, чрез допълването му с допълнителна информация, която ще улесни организацията да структурира информацията, получена за нуждите на изграждането на стратегията, тоест, поставянето на алтернативни стратегии и техните съответни цели. Моделът може да се базира на причинно- следствения подход, който се използва успешно в модела Fishbone (рибена кост) – причинно-следствена диаграма [2]. Всяка верига от причинно-следствени връзки има ясни причина и следствие, което може да се характеризира със степента на разбиране на хода на събитията.

Таблица 1 Анализ на косвената среда на организацията.

Среда	Мащаб			Цел	Цикъл	Възможности за въздействие
	Време	Степен	честота			
Политическа	Кога ще се случат промените	Колко индустрии ще бъдат засегнати?	Колко често се случват промени в политиката?	Тенденции	Циклични ли са промените? Какви са свойствата на цикъла?	Какви са промените за влияние върху политическата ситуация?
Икономическа	Какви събития трябва да се очакват, кога?	Колко индустрии ще бъдат засегнати?	Колко чести ще бъдат промените Според Прогнозата?	тенденции	Какви са свойствата на цикъла?	Възможно ли е да се влияе на икономическата ситуация?
Социална	Какви събития трябва да се очакват, кога?	Каква част от обществото ще бъде засегната?	Каква е продължителността и честотата на промените?	Тенденции и тяхната посока	Циклични ли са социалните промени? Какви са свойствата на цикъла?	Подложена ли е на влияние?
Технологична	Какви нови промени в технологията трябва да се очакват?	Колко индустрии ще бъдат засегнати?	Каква е продължителността и живота на промените?	Какви са тенденциите и посоките на технологичните промени?	Циклични ли са технологичните промени?	Има ли възможност да се въздейства на развитието на технологиите и техните стандарти?
Свойствена на средата	Какви събития трябва да се очакват, кога?	Колко глобални ще бъдат събитията и кои индустрии ще бъдат засегнати?	Каква е очакваната честота на промените, каква е продължителността на тези процеси?	Тенденции на събитията и развитие на събитията	Циклични ли са събитията?	Процесите подложени ли са на въздействие?
Законова	Какви нови промени в законите трябва да се очакват, кога?	Какви аспекти на обществото, индустрията, организацията могат да бъдат засегнати?	Каква е стабилността на законодателната власт и продължителността на законите	Тенденции в законодателната власт	Циклични ли са законите инициативи?	Може ли да се влияе на законодателството?

Чрез извършване на анализ, както е описано в горния модел, организациите получават обобщена и ясна информация относно елементите на тяхната външна среда, която могат да използват, когато изграждат, или обновяват своята стратегия. Така, те могат да открият последните тенденции, заплахи и възможности във външната среда, както и да намерят начин да ги използват, като инструмент на планиране. Този подход дава възможност да се използва последната „възможност”, или подхода на „динамичната” стратегия, където стратегиите са отворени и създадени от оперативни възможности. В допълнение, този модел улеснява организацията да оцени реалистично своите шансове да влияе на своята външна среда косвено. Това означава, че една организация изгражда своята стратегия на базата на действителната ситуация, а не на илюзии. От тенденциите се добавя динамично измерение и циклични елементи на модела, позволяващи ни да определим тенденциите на външната среда, които са критични за стратегическия мениджмънт, в една променлива външна среда.

КОНКУРЕНЦИЯ И КОНКУРЕНТНИ СТРАТЕГИИ

Процесът на глобализация през последното десетилетие доведе до крупни промени в организацията на световната икономика. Нарастна взаимната икономическа зависимост между държавите, като се увеличи обема и разнообразието на трансграничните сделки. Непрекъснатите промени в потребностите и изискванията на потребителите и все по-мощното развитие на съвременните информационни и комуникационни технологии изострят конкурентната борба, както между компаниите от един и същ икономически сектор, така и в рамките на цялата икономическа система. За конкурентоспособни се приемат тези компании, които с минимални разходи, постигат максимални успехи. Конкурентоспособността на фирмата представлява нейната способност, чрез непрекъснато обновяване и усъвършенстване, да създава устойчиви конкурентни предимства водещи до по-високи икономически резултати в дългосрочен план. Тя зависи от стратегията за управление на съответното предприятие, потребителските ценности, от финансовите възможности, равнището на технологиите и квалификацията на персонала, които определят способността на компанията да противодейства на заобикалящата я конкурентна среда, като предприема необходимите промени. От своя страна, конкурентоспособността, като по-широко понятие, включва няколко подвида, въз основа на които могат да се изведат конкурентните предимства на отделните организации [3]. Тук се отнасят технологична конкурентоспособност, конкурентоспособност по отношение на производствения капацитет; конкурентоспособност от гледна точка на разходите и на търсенето.

- *Технологична конкурентоспособност* – свързва се с възможността съответната компания да навлезе в нови пазарни сегменти, като предлага нов вид продукт или услуга. Обикновено този вид конкурентоспособност се свързва с внедряването на съвременни информационни и комуникационни технологии при управлението и организацията на производствената дейност.
- *Конкурентоспособност от гледна точка на използване на производствения капацитет* – отнася се до разполагаемата материална база, производителност и квалификация на работниците и финансови ресурси на компанията. Тук важно значение придобива наличието на свободен капацитет и неговото оптимално използване.
- *Конкурентоспособност от гледна точка на цената на предлагания продукт/услуга* – тя се свързва предимно със себестойността на продукта и има пряка връзка с общия размер на разходите. Тук важно значение има разграничението на разходите на постоянни и променливи. Конкурентните предимства на отделното предприятие се определят в зависимост от минималния размер на разходите, или най-конкурентната цена на продукта.
- *Конкурентоспособност от гледна точка на потребителското търсене* – тя се свързва с пазарната конюнктура на национално и международно равнище. Определя се от възможността на компаниите с разполагаемата материална база, инфраструктура и квалифициран персонал, да удовлетворят повишените изисквания на потребителите от гледна точка на ефективност, качество, сигурност.

Съществено значение при организирането на стратегическо планиране и стратегически мениджмънт в организацията е необходимостта от разширяване на региона и обхвата на анализ на конкурентите. Когато се разработва стратегия, една организация трябва да сравни веригата на добавяне на стойност и добавената стойност на клиента, не само в страната, но и глобално. Ако това липсва, стратегията на компанията може да се определи много рисково. По отношение на широко разпространеното използване на интернет, нарастващите знания на информационните системи, подобряването на транспортните средства и нарастване на броя на мулти-

модалните транспортните системи, може да се предположи, че глобалната конкуренция ще продължи да расте. Когато разработват своите стратегии, всички организации трябва да имат предвид и аспектите на регионалната конкуренция и веригата на добавената стойност, и глобалната конкуренция:

1. Наличието на информация в интернет
2. Незначителна езикова бариера
3. Наличие на мулти-модална транспортна система
4. Опростени митнически процедури
5. Опростени възможности за физическо придвижване
6. Значение на необикновения фактор за определен продукт / услуга

Конкурентният анализ е много важен защото: фирмата взема решение кои са нейните преки конкуренти; съчетава в себе си освен информация за конкурентите, но и за факторите на външната среда; синтезира резултати от вътрешнофирмения анализ; на база на крайния резултат мениджърския екип формира своята конкурентна фирмена политика; детерминира съвсем ясно в какво конкурентите превъзхождат компанията и кои са причините за това предимство. Най-често прилаганите стратегии за анализ на конкурентите на регионално, национално и глобално ниво са:

- ✓ Стратегия на **лидерство по разходи** при широк обхват на пазара;
- ✓ Стратегия на **диференция на продуктите** при широк обхват на пазара;
- ✓ Стратегия с **фокус на разходите** при тесен обхват на пазара;
- ✓ Стратегия с **фокус върху диференциацията на продуктите** при тесен обхват на пазара.

ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ И ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ

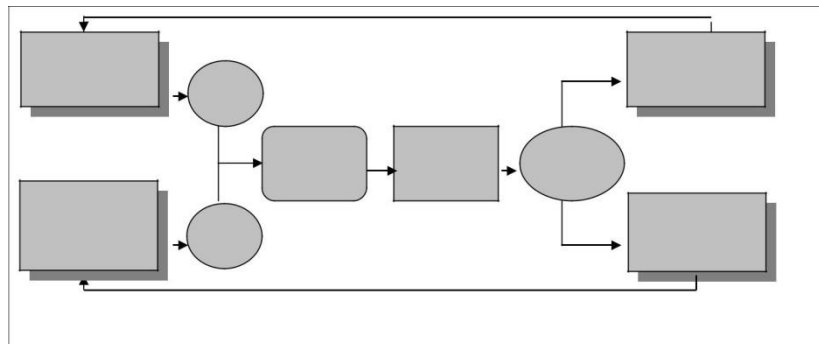
Мениджмънтът на организацията е ключова необходимост на съвременните предприятия в бързо променящата се среда. Стратегическият мениджмънт е инструмент, който мениджърът може да използва за организиране на процеса на управление на една организация, защото той включва планиране, дългосрочно виждане, структурата и организацията на работа. Тази гледна точка е предимството на стратегическия мениджмънт. Предизвикателността на ситуацията не позволява на организациите да правят дългосрочни планове и да ги следват сляпо; обаче, ако една организация иска да съществува и да се развива, възможно е и необходимо да се вземат стратегически ориентирани оперативни решения [4]. В тази връзка и възможностите, които стоят пред един мениджър, които може да препоръча на борда на директорите на компанията са следните:

1. Идентифициране на проблема
2. Причини във вътрешната и външна среда на компанията
3. Преглед на алтернативните опции
4. Действие
5. Оценка на последиците

Въвеждането на такава система при прегледа на проблемите на компанията ще подобри процеса на вземане на решение и ще спести време. В повечето организации, обичайна практика е да се използва само първото ниво при хоризонталната и вертикална комуникация – „ние имаме проблем”. Този вид комуникация на неподготвена информация в компанията доказва, че има мениджъри без умения и мениджъри, които не искат да се научат, на всички нива на управлението. Това води до ангажиране на оперативният мениджмънт в решаването на проблемите, а фактически това означава, че по-високото ниво на мениджмънт се занимава с други въпроси и може да не обърне внимание на стратегическите въпроси. Може да се направи заключението от това, че една от решаващите причини за неефикасността в компаниите е фактът, че

на нивото на комуникация се използва – „ние имаме проблем“. Във връзка с последното се идентифицират два вида разходи:

1. Разходи, свързани с вземането на решения
2. Разходи, свързани с изпълнението на решението



фигура 1 Модел за идентифициране и решаване на проблеми

Днес, компаниите не калкулират разходите, свързани с вземането на решения и разглеждат само разходите, свързани само с изпълнението на решението. Това води до загуба на време в хоризонталната комуникация с колегите и вертикалната комуникация инспекторите и подчинените, или дискутирането на въпросите, без предварителна подготовка, с ограничено количество информация в ръка.

Една от възможните опции да погледнем решенията на мениджмънта е мултифункционалността. Това означава, че мениджърите на компанията ще могат да погледнат на проблема от различни перспективи и да вземат несигурно решение. Такъв подход ще осигури ефикасна работа на компанията, където с едно решение се постигат няколко резултата. При вземането на решения се обсъждат не повече от два факта [5]. Тази хипотеза е от една страна базирана на принципа на планирането и поставянето на цели, където по-високото ниво цели са преобръщат в по-ниско ниво цели – така може да се каже, че стратегическите цели се променят в оперативни цели; от друга страна, изпълнението на целите се извършва чрез ежедневните дейности, с вземането на оперативни решения. Докато на стратегическо ниво има 5-10 стратегически цели, на оперативно ниво (върха на дървото на целите) може да има далеч по-голям брой цели. Първата задача за компанията е да разработи такива оперативни цели, които са съгласувани със стратегията на компанията, а втората задача е да вземат такива решения в ежедневната си работа, които са съгласувани със стратегията на компанията, отчитайки че броят на оперативните решения, които мениджърите вземат всеки ден е огромен. Извън този факт, се прави предположението, че във всяка променяща се среда, мениджърите нямат време да оценят подробно всяко от своите оперативни решения. Мениджърите решават този проблем намалявайки броя на удостоверяващите факти, които се разглеждат при вземането на решения. При вземането на решения, често се разглеждат един, или два факта, например, печалбата, или загубата и др. Мениджърът взема решения, на базата на количеството информация и неговия собствен усет. Разглеждайки променящата се среда, която води до необходимостта да се вземат много решения за кратко време, може да се предположи, че е възможно да се вземат оперативни решения, на базата на два аспекта – за съвместимост и финансова доходност.

Не е въпрос, дали е изгодно за една организация да има стратегия, или не; въпросът е дали една организация е способна да съществува в настоящата ситуация. Мениджърът няма само задължението да взема решения, но също и да поема отговорност за тях. Особено значение, в процеса на вземане на решения за справяне с проблемите, се отдава внимание на настоящото икономическо положение, когато наред с промените във

външната среда, се увеличават и различните събития, които се отразяват върху организацията, а времето между събитията намалява, заради нарастването на тяхната честота. Фактически, решение е реакцията на организацията към тези събития. Обаче, вземането на решение е свързано с различна несигурност, неразбирателство и нелогични действия, които могат да доведат до тежки последствия за организацията [6]. Решенията могат формално да се определят по следния начин:

1. Продукт на управление, реакция на организацията към даден проблем;
2. Определяне на действия, на базата на няколко алтернативи;
3. Избор на определени цели и средства за постигането им;
4. Избор на вид дейности, които гарантират положителен резултат на една операция;
5. Решенията на мениджмънта са емоционално и законово действие на мислене, което води до избор на една алтернатива от няколко, като тези дейности се изпълняват от мениджърите, в областта на тяхната юрисдикция;
6. Решението е точка, където се прави избор сред алтернативите, тези алтернативи обикновено са конкуриращи се възможности;
7. Вземането на решение в една организация е идентифициране на проблем и намиране на решение за него.

Таблица 2 Подходи за вземане на решения

Подход №1	Подход № 2	Подход № 3
1. Да проучва околната среда	1. Класификация на проблема	1. Какви „задължителни“ условия трябва да се включат в решението? 1.1. Кое е най-важното нещо, без което човек не може нищо да направи? 1.2. Каква е максималната сума, която сме готови да изразходим? 1.3. Какво е максималното време, през което ние трябва да имаме възвръщаемост? 1.4. Какви трябва да бъдат основните ползи, които бихме получили? 1.5. Какви ключови точки трябва да бъдат включени в алтернативата, избрана от мен?
2. Да определи проблема	2. Определяне на проблема	2. Какво бихте желали да получите? 2.1. Какви са очакваните ползи от това решение? 2.2. Какви проблеми могат да се решат, при условие, че тези проблеми не се класифицират като „задължителни“?
3. Да установи целта	3. Установяване на начина за решаване на проблема	3. Какви са страничните ефекти на решението?
4. Да диагностира проблема	4. Вземане на решение, относно обстоятелствата, които ще позволят избирането на правилното, а не най-приемливото решение, без съблюдаване на „задължителните регулации“	4. Какви са алтернативите?

5. Да изработва алтернативи	5. Вземане на такова решение, което да включва дейности за реалното изпълнение на решението.	
6. Да преценява всяка от алтернативите	6. Оценка на валидността и ефективността на взетото решение, чрез сравняването	

Ефективността на едно решение в този случай се определя въз основа на изпълнението на индексите на всички условия на решението. Едно решение се разглежда с помощта на условните индекси. Важно е за мениджърите на организацията да разберат какво е ефективно стратегическо решение. Способността да се вземат редовно бързи, широко подкрепяни и с голямо качество стратегически решения е основата на една ефективна стратегия. Особено скоростта е един от най-важните фактори в условия на бързо променяща се среда. Бързото вземане на решения, както при ежедневните оперативни решения; обаче, бързо променящата се среда днес, изисква ускоряване на процеса на стратегическите решения; нещо повече, не само в периода на действието на стратегията, т.е. процесът на нейното формулиране, но също и по време на реализацията на стратегията, чрез пасивна корекция и контрол на хода на реализация на стратегията и мониторинг на постигнатите стъпки към поставената цел на организацията.

Ефикасността на стратегията се оценява на базата на определени, или общи критерии, които са общоприети в цялата компания. Тези критерии са разработени от Роберт Каплан и Дейвид Нортън, които в книгите си и списанията предлагат много ценен комплект от критерии. Каплан и Нортън са разработили система, наречена *балансирана карта за резултатите*. Тази система включва 4 ключови области, или перспективи, как да се направи оценка, дали избраната стратегия е успешна:

1. **Финансова перспектива** – все още много важен аспект, тъй като той се счита за универсален, лесен за разбиране и почти без културни бариери. Традиционно, финансите се преценяват по доходността и възвращаемостта върху инвестицията. Но, нараства тенденцията, да се прави оценка на икономическата стойност, които те добавят. Печалбата на акционера е по-важна от тази на компаниите, които са собственост на голям брой акционери.
2. **Перспектива на клиента** – включва няколко опции, въпреки, че всяка от тях е донякъде свързана със задоволяването на клиента, което е базата за задържане на клиентите и за завземане на част от пазара, чрез новите клиенти.
3. **Вътрешна среда и перспектива на процеса** – комплект процеси, които извършва компанията вътрешно, т.е. всички неща, които се правят за разработване на продукт, предлагане на услуга, транспортиране на стоките до пазара и др. Вътрешните преценки са свързани с продуктивността и ефикасността в съответната индустрия, в която работи компанията. Това е свързано с постоянното подобряване на качеството и намаляването на разходите.

4. **Перспектива за обучение и растеж** – свързана с такива области, като курсове за обучение на служителите, т.е. или в осигуряването на информация, или курсове за обучение, дейността на компанията може да бъде засегната.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическият мениджмънт осигурява необходимата адаптивност към условията в обкръжаващата среда. Неговото прилагане дава редица осезаеми и неосезаеми предимства, свързани с перспективното развитие на всяка организация. Изследванията показват, че най-често осезаемите ползи се изразяват в по-голямата продуктивност и по-високата рентабилност. Неосезаемите предимства се очертават в своевременното извършване на необходимите промени в стратегическата ориентация на дадената фирма. Стратегическият мениджмънт засяга бъдещото развитие на организацията. Той направлява усилията към постигане на нейните цели, балансира интересите на различните групи във и извън нея, насочва ресурсите за постигане на по-висока ефективност и по-голяма ефикасност в действията, контролира перспективното развитие и др. Нещата се променят неумолимо, което създава както проблеми, така и възможности. Един от проблемите, свързани с бъдещето, е това, че за хубавите неща се изисква повече време, отколкото би трябвало, докато лошите неща се случват мигновено. Хората говорят за промените, които виждат явно, но рядко виждат онова, което не се променя, което остава. Стратегическият мениджмънт позволява да се разкрият стратегическите проблеми, да се определят техните приоритети и да се използват подходящи стратегии. Той включва решаването на разнообразни задачи, свързани с анализиране на заплахите и възможностите за развитие на компаниите, идентифициране на основните конкуренти и създаване на конкурентни предимства, като въз основа на това се формулира, реализира, контролира и оценява прилаганата от организацията стратегия.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Стойчев, И., „Международен стратегически мениджмънт”, Издателски комплекс на УНСС, 2014 г.;
- [2] Христов, Ст., „Стратегически мениджмънт”, Издателски комплекс на УНСС, 2009 г.;
- [3] Доралийски, А., „Стратегически мениджмънт”, Нов Български Университет, 2010 г.;
- [4] Кузманова, М., Александрова, М., „Мениджмънт. Теория и практика”, Издателство „Везни 4”, 2013 г.;
- [5] *Research Methodology in Strategic Management Past Accomplishments and Future Challenges*. **David J. Ketchen Jr., Brian K. Boyd, Donald D. Bergh**. 4, bez viet. : Sage Publications, 2008. gada 10, Organizational Research Methods, Sēj. 11. 10.1177/1094428108319843..
- [6] *Knowledge, management, and knowledge management in business operations*. **Fei Gao, Meng Li and Steve Clarke**.

„INTERNATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT (COMPETITION, THREATS, PROBLEMS)“

Petya Koralova – Nozharova¹, Dimitar Todorov²
pkoralova@vtu.bg, dimitar.todorov@gmail.bg

¹*Todor Kableshkov University of Transport, department Economics and accountancy of transport 158 Geo Milev str., Sofia*

²*University of National and World Economy, Hristo Botev Student town, Sofia,
BULGARIA*

Key words: *international strategic management, competition, threats, problems.*

Abstract: *The management of organizations is a key priority of every modern company which is functioning in a dynamic environment. The strategic management is a tool with the help of which the manager of the company could organize the process of decision making, because it includes planning, control and organization of the production process. On the one hand, main threat for the company is the external environment, where the company functions. The external environment consists of the legislation, tax regulation and many other economic factors. From the other hand, the continuous changes of customers' needs, as well as the development of the information technologies make the competition among companies fiercer. In this regard, the survival of every company depends on the way they could identify the problems on regional, national and global level, how they compete with their main competitors and how they cope with the external environment threats. That is why the main objective of the current study is to be analyzed the problems that companies face, to be examined the main competition strategies, as well as to be identified the threats of the external environment in relationship with the strategic management concept.*