



## **ПОДОБРЕНИЕ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ФИРМА ОТ ТРАНСПОРТНИЯ СЕКТОР**

**Бистра Георгиева, Младен Велков**

[bistrageorgieva007@gmail.com](mailto:bistrageorgieva007@gmail.com), [mdvelkov@gmail.com](mailto:mdvelkov@gmail.com)

*Висше транспортно училище „Тодор Каблешков“,  
гр. София, ул. Гео Милев № 158  
РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ*

**Ключови думи:** *система за управление, управленски процес, управленски решения, интегриране на системи, конкурентоспособност, проектно-ориентиран подход за управление, организационна култура, насърчаване на иновациите, управление чрез цели.*

**Резюме:** *Наличието и прилагането на система за управление в предприятията и в частност – в предприятията от транспортния сектор, е от фундаментално значение за ефективността, целесъобразността и резултатността на управленския процес. По своята същност системите за управление са сложни системи, което определя и изисква интегрирането на множество подсистеми с диференцирани функции, които да взаимодействат координирано и систематично за постигането на управленските цели.*

### **ВЪВЕДЕНИЕ**

За да бъде управлението ефективно, то следва да се осъществява под формата на целенасочен, организиран и последователен процес. Тези характеристики допринасят за оптимизиране на управленския процес, както в стратегическият му етап, когато се проектира и изгражда неговата система, така и при оперативното управление, където се поддържа нейното функциониране в съответствие с поставените цели.

Целенасочеността и правилната последователност на вземането на управленски решения изискват от управляващия да познава и ефективно да реализира управленските функции планиране, организиране, координиране и контрол в процеса на управление на ресурсите – материални, финансови, информационни, и човешкия капитал. За изграждането на успешна управленска технология спомага разчленяването на процеса на подетапи – „подходи“, „начини“, „средства“ и „действия“. Това позволява на управляващия да се концентрира и да вземе целесъобразното решение в последователността от етапи и компоненти в цикъла на управление.

### **1. СЪЩНОСТ НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ**

Система за управление е набор от взаимосвързани и взаимозависими елементи (цели, функции, ресурси, структури) и връзките между тях, които създават, усъвършенстват и поддържат реализирането на взетите управленски решения, разработването на плана за дейността и постигането на поставените цели.

Внасянето на полезни изменения и подобрения в системата за управление на фирма от транспортния сектор, изисква да се определи характера на тази системата. Системите биват два вида:

- Простите системи за управление лесно се поддават на промени и се адаптират към външната среда. Демократизацията на икономиката, развитието на пазарните отношения обуславя възникването и съществуването на множество организации и субекти на стопанска дейност, които се идентифицират с проста система за управление.
- Сложно организирани системи за управление не трябва да определят пътя на развитие. Те притежават способност да се саморазвиват и в състояние на хаос да генерират собствена сила. От състоянието на хаос може да възникне организация, която да се адаптира към измененията в условията на външната и вътрешната среда и пред която по правило съществуват няколко пътя за развитие.

## **2. НАПРАВЛЕНИЯ ЗА ПОДОБРЕНИЕ НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ФИРМА ОТ ТРАНСПОРТНИЯ СЕКТОР**

### **2.1. Интегриране на система за управление на конкурентоспособността**

Управлението на конкурентоспособността на предприятието е целенасочен процес, който се основава на принципите комплексност и системност, насочен към осигуряване на непрекъснато обновяване и развитие на конкурентните преимущества на предприятието като се отчитат външните условия и необходимостта от оптимизация на финансовия резултат. Под управление на конкурентоспособността следва да се разбира постоянен, планомерен, целенасочен процес на въздействие на фактори и условия на всички йерархически нива, които осигуряват създаването на висококачествена и конкурентоспособна продукция. Управлението на конкурентоспособността се разглежда като процес, коригиращ производството и потреблението на продукцията, така че да изведе на пазара конкурентоспособни стоки и да намали влиянието на субективни фактори.

Процесът по управление на конкурентоспособността е комплексна, многокритерийна задача, която се реализира с помощта на определени управленски действия. Ефективното му използване е възможно само при прилагане на системен подход в съчетание с обективни и субективни наблюдения над разглеждания обект, които позволяват да се разбере необходимостта и същността на този процес. Явлението конкурентоспособност представлява систематизирана съвкупност от компоненти, изискващи оценка. Разглежда се като определено състояние на вътрешната среда, което позволява да се изградят ефективни взаимоотношения с външни контрагенти. От гледна точка на субективния подход конкурентоспособността е резултат повече от ефективното функциониране на вътрешната среда, което от своя страна е резултат от оптимално управление.

В този смисъл, системата за управление на конкурентоспособността представлява система за формиране на конкурентни преимущества, потенциал и стратегии, които определят конкурентната позиция и статус на предприятието на пазара.

Целта на управлението на конкурентоспособността е ефективното използване на конкурентните преимущества и осигуряване на излъчване на продукцията, отговаряща на зададените от конкуренцията изисквания на пазара при минимизиране на разходите и с оглед интересите на потребителя и изискванията за безопасно и екологично производство.

Разработката и внедряване на система за управление на конкурентоспособността

във фирма от транспортния сектор предполага решаването на следните задачи:

- въвеждане на три нива за осигуряване на конкурентоспособност: оперативно, тактическо и стратегическо;
- формиране на комплексни оценъчни показатели на всяко ниво;
- разработване на методика за отчет и интерпретиране на резултатите от оценката на конкурентоспособността;
- определяне на състава на задачите по управление на конкурентоспособността на предприятието на всяко ниво;
- формиране на функционална структура на системата за управление на конкурентоспособността;
- разработка на организационни правила за функциониране на системата за управление на конкурентоспособността;
- създаване на адекватна информационна база в подкрепа на вземането на решения по управлението на конкурентоспособността на предприятието.

## **2.2. Интегриране на проектно-ориентирана система за управление на оперативно ниво**

За нуждите на настоящата разработка се приема определението за проект на най-авторитетната професионална организация в областта на управлението на проекти Project Management Institute: „Временно усилие, предприето за създаване на уникален, продукт, услуга или резултат.“

Проектът се различава от рутинни, повторяеми и други циклични организирани дейности по характера на своите цели и задачи. Всеки проект има обхват, срок, зададен бюджет и временно разполагаеми ресурси (материални и човешки). От тази гледна точка, както всяка организирана дейност, проектите изискват управление, което трябва да се справя с динамиката на средата, с несигурността на изпълнение и внедряване на промени и с осигуряване на необходимото качество. Като дейности с определено начало и край, проектите се разглеждат като притежаващи сравнително универсален жизнен цикъл. Процесите в проекта са логически свързани чрез изходните резултати, които създават. Възприето е представянето им като верига или взаимовръзка от входни ресурси, инструменти и техники и изходни резултати. Те могат да съдържат припокриващи се дейности и изходите от един процес да представляват вход за друг процес или продукт от определена фаза на проекта. Примери за такива фази са: концепция за развитие, проучване за осъществимост, изисквания на клиента, разработване на решения, дизайн, прототипиране, изграждане, тестване, преход, въвеждане в експлоатация, преглед на контролните точки, оценка и други.

Управлението на проект е цялостната дейност по определянето, планирането, изпълнението и оценката на успеха на един проект. Успехът зависи до голяма степен от гледната точка на заинтересованите страни и може да се свързва с постигане на зададените цели, удовлетвореност на клиенти и потребители, спазване на ограниченията на бюджетната или ресурсната рамка, натрупан опит, получени знания, умения и т.н. в управлението на проекти се използват редица методологии, техники, средства, стандарти и познания, които осигуряват систематичен подход и ефективност при реализирането на процеса.

Най-общо могат да се разграничат два подхода за управлението на проекти, приложими към фирми от транспортния сектор:

- Основан на предварително планиране – изискванията и планът за управление на проекта подлежат до голяма степен на точно определяне преди изпълнението му;

- Адаптивен – проектът започва с по-общо планиране и се очаква, че изискванията и плановете вероятно ще еволюират в хода на неговото развитие.

Проектно-ориентираната система за управление изисква от организацията непрекъснато да се развива, да се ориентира към нова система от ценности, да създаде нова система от стандарти, които да бъдат разбирани и приемани не само на управленско, но и на изпълнителско ниво.

### **2.3. Интегриране на система за управление чрез цели на стратегическо ниво**

Прилагането на популярната концепция „Управлението чрез цели“ на П. Дракър е много удачен вариант, ако всяка отделна поръчка или изпълнението на всеки конкретен договор се третира като оперативна цел, със срок за изпълнение, отделени ресурси и очакван краен резултат.

При този подход за управление се търси постигането на баланс между целите на служителите и целите на организацията, с цел увеличаване на производителността и ефективността. Гарантирането на участието на служителите в определянето на целите повишава мотивацията в резултат на значимостта на хората, като увеличава и тяхната съпричастност и подобрява взаимоотношенията на ниво „компания“.

Пет стъпковият процес за управление чрез цели намира приложение за фирма от транспортния сектор по следния начин:

1. Определяне и ревизиране на организационните цели – стратегическите цели на организацията са отправни точки; произтичат от мисията и визията на организацията; от мениджърите се очаква да имат ясно разбиране за главните цели, за да могат да ги предадат на служителите; ако няма яснота за главните цели, е излишно да се продължава със следващите стъпки;

2. Предаване на целите на служителите – използването на SMART технологията за поставяне на цели гарантира, че те ще бъдат така формулирани, че да бъдат лесно предадени и приети от служителите; отправна точка е съгласуваност между личните цели на служителите и целите на организацията, за която е необходимо служителите да участват в процеса по определяне на целите;

3. Наблюдаване на процеса по изпълнение на целите – необходимо е целите да бъдат измерими; измеримостта позволява да се проследи как и в каква степен целите се постигат или не, за да може навременно да се открият проблемите и да се предприемат коригиращи мерки и да се предотвратят по-големи проблеми;

4. Оценка на постигнатите резултати – от първостепенна важност при управлението чрез цели; логична стъпка след наблюдението на процеса по изпълнение; улеснява се значително от прилагането на SMART технологията; нужно е да се прави в края на всеки важен етап или регулярно (дневно, седмично или месечно); необходимо е да се дава своевременна обратна връзка на служителите;

5. Възнаграждение за постигнатите резултати – всяка оценка трябва да бъде последвана от възнаграждение; при ниска оценка, няма възнаграждение; липсата на възнаграждение, базирана на обективна оценка, е сигнал за служителите да преосмислят работното си поведение и да подобрят представянето си; използва се комбинация от монетарни и немонетарни възнаграждения, за да се постига баланс между вътрешната и външната мотивация на служителите.

### **2.4. Усъвършенстване на организационната култура с цел насърчаване на иновациите**

Моделите за успешно изграждане на култура за иновации са различни в различните организации, но съществуват редица ключови фактори, които е нужно да се вземат предвид както на управленско, така и на изпълнителско ниво, които се прилагат

във фирма от транспортния сектор по следния начин:

*А. На управленско ниво:*

- Иновацията – стратегически императив в центъра на организацията – да се задават правилни въпроси в зависимост от целите: въпросите „Каква е очакваната възвръщаемост на инвестицията?“, „Може ли да се докаже в основателни данни?“ или „Изпълняват ли се основните цели?“ да се заменят с „Какво ще се научи?“ и „Какви ценности се създават?“; възможно е текущите ключови показатели да не водят до иновации.

- Дефиниране на ясни крайни цели на работно място – независимо дали става дума за подобряване на обслужването на клиенти, предлагане на идеи за навлизане на нови пазари или подобряване на ефективността, широкият фокус позволява на дадена компания да управлява чрез предоставяне на насоки, като избягва заливането с идеи, които не изпълняват организационните изисквания. Идеите не винаги трябва да следват стриктно бизнес целите, но насочването им позволява запазване на положителния дух, като същевременно се намалява отхвърлянето на идеи.

- Подходящ лидерски стил – правилното отношение от страна на ръководителите дава увереност, че промяната не е етап, а по-скоро дългосрочна цел на компанията, около която екипът може да се обедини. Организациите, които не могат да преминат към „плоска“ структура на управление, могат да повишат автономността, която е позволена на служителите.

- Отворено за нови идеи, независимо кой е източникът им – това поведение насърчава хората да бъдат иновативни. Споделянето на идеи може да се възприема като споделяне на нещо лично, а отхвърлянето им може да възпрепятства генерирането на нови идеи. Когато се дава обяснение защо определена идея е била отхвърлена и когато всяко предложение се разглежда с уважение, това може да спомогне за елиминиране на управленските структури от тип „ние“ и „вие“, като ги замени с дълги управленски вериги.

*Б. На ниво служители:*

- Отворена комуникация – премахване на мисленето тип „тях и нас“ и увеличаване шанса за сътрудничество между различните звена е от ключово значение. Сътрудничество с други организации, университети, групи, агенции добавя допълнителни гледни точки към проблемите, а често и неподозирани решения.

- Ефективни почивки – човешкият мозък използва повече енергия от всяка останала част от тялото и се нуждае от постоянно подхранване. Почивката е един от ключовите компоненти за повишаване на личната енергия, ефективност и иновативни мислене. Много хора не използват почивките си и не дават възможност на ума да се откъсне от стреса на работния ден. Насърчавайте служителите да използват времето за почивка.

- Време за хората – иновациите не идват от служители, които вече работят на пълния си капацитет, за да постигнат краен срок. Нужно е да се отдели специално време за генериране на нови идеи и работа по странични проекти.

Фундаментална част от създаването на иновативна култура се основава на изграждането на екипи. Първият фактор за неговата ефективност е разнообразието от умения и личности. Когато хората използват силните си страни напълно, те могат да компенсират слабостите на отделните участници. Когато са налице различни типове, те се балансират и допълват.

Екипната работа може да е доста трудна. Сблъсъкът на личности, конфликтът на мнения и различните нива на увереност означават, че ако се управлява зле, екипната работа реално може да действа против интересите на организацията. Дори ако екипните цели са ясни и приети от всички, е възможно да липсва ангажираност на екипа към

груповите цели или консенсус относно средствата за постигане на целите: индивидите в екипа просто следват личните си мнения и се движат в различни посоки.

Шведският изследовател Горан Еквал идентифицира измерения на организационния климат, които оказват влияние върху нагласата екипна работа и за иновациите в организацията и които могат да се тълкуват и прилагат по следния начин във фирма от транспортния сектор: Отправяне на предизвикателства спрямо подчинените, с цел повишаване на физическата и емоционална ангажираност и мотивираност на изпълнителите; Осигуряване на нужната свобода, за изпълнение на трудовите задължения, но и при спазването на процедурите и изискванията; Доверие и открито отношение – чувстват ли се хората спокойни да изкажат мнението си и да предлагат различни гледни точки; Управление на конфликтите и дебатиране за тяхното разрешаване, с оглед поддържане на динамиката в организацията и необходимостта от поемане на минимални искове в работната среда; Осигуряване на необходимото време на изпълнителите, с цел обмисляне на задачите си, преди да действат; Подкрепа на идеи, на база на стимулиране на изпълнителите, но и във връзка със съществуващите ресурсни ограничения; Осигуряване на пълноценно време за регламентирана почивка на работното място, както и насърчаване на положителните неформални контакти между изпълнителите.

#### ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Kwon, Dae-Bong. Human capital and its measurement. (2009). The 3<sup>rd</sup> OECD World Forum on “Statistics, Knowledge and Policy”.
- [2] Кузубов, А.А. Анализ системы управления конкурентоспособностью предприятий. с. 1028-1031. Фундаментальные исследования, №12, 2015.
- [3] PMI Lexicon of Project Management Terms. (2017)
- [4] Дракър, Питър. Практика на мениджмънта. (2001). Издателство „Класика и стил“.
- [5] Управление чрез цели. (2019). <https://www.novavizia.com/upravlenie-chrez-tzeli/>
- [6] Георгиева, Теодора. Оценка на иновационния мениджмънт на организацията. (2016).
- [7] Иновационна стратегия за интелигентна специализация на Р България 2014-2020 г. [https://www.mi.government.bg/files/useruploads/files/ris3\\_final\\_11\\_july\\_2017\\_bg.pdf](https://www.mi.government.bg/files/useruploads/files/ris3_final_11_july_2017_bg.pdf)

## IMPROVEMENT OF MANAGEMENT SYSTEM OF COMPANY FROM THE TRANSPORT SECTOR

**Bistra Georgieva, Mladen Velkov**

[bistrageorgieva007@gmail.com](mailto:bistrageorgieva007@gmail.com), [mdvelkov@gmail.com](mailto:mdvelkov@gmail.com)

*Todor Kableshkov University of Transport  
Sofia, 158 Geo Milev Str. 158  
THE REPUBLIC OF BULGARIA*

**Key words:** *management system, management process, management decisions, integration of systems, competitiveness, project-oriented management approach, organizational culture, encouragement of innovations, management through goals.*

**Abstract:** *Existence and application of management system is of fundamental significance for the effectiveness, expediency and resentfulness of the management process. Management systems in their essence are complex systems which defines and requires integration of many subsystems with differentiated functions that interact coordinately and systematically towards achievement of management goals.*