

СТРАТЕГИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ, КАТО КЛЮЧОВ КОМПОНЕНТ ОТ УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС ПРЕЗ ПРИЗМАТА НА СЪВРЕМЕННАТА БЪЛГАРСКА НАУЧНА МИСЪЛ

Дияна Гешкова Маринова
diana.marinova18@abv.bg

*Висше транспортно училище „Тодор Каблешков”,
ул. „Гео Милев” 158, София 1574,
БЪЛГАРИЯ*

***Ключови думи:** стопанско управление, процес, стратегия, планиране, оперативно управление, политика.*

***Резюме:** С развитието на пазарната икономика, стопанското управление, респективно стратегическото планиране и управление заемат все по значимо и ключово място в работата и ежедневието на съвременните ръководители. Като научна дисциплина в българските университети, стопанското управление се базира и ползва не малка част от постулатите на чуждестранните специалисти и изследователи. Представителите и изследователите на национално ниво също имат място в изследването на управленския процес и материя. Част от тяхното виждане е разгледано и представено в настоящия доклад.*

Настоящата разработка има за цел да разгледа и представи вижданията на водещи български научни специалисти в тази област от гледна точка на тяхното разбиране за определение на стратегия, управление и стратегическо планиране.

ВЪВЕДЕНИЕ

В съвременни дни, особено след прехода от планова към пазарна икономика, предметът и ролята на управлението, в частност на стратегическото планиране и управление представляват неизменна част от ежедневието на всички стопански ръководители. Естествено, като научна дисциплина стопанското управление е залегнало и в учебните програми на икономическите университети в Р България. На стратегическото планиране се гледа като на компонентна част от управленския процес и като на един от основните инструменти за управление на системата за организационно планиране.

Управлението на бизнеса несъмнено е един от най-важните и значими въпроси на реалната стопанска действителност във всяка съвременна пазарна икономика. То може да се изследва и проектира от гледна точка на четири равнища на функциониране и взаимодействие:

❖ На *международно равнище*, което обхваща взаимодействието и отразяването в дейността на бизнеса на различните промени в международните пазари и тази на специализирани наднационални органи за регулиране на определени области на развитието, пазарите и бизнеса;

❖ На *макроравнище*, където се обхващат отношенията между държавата в лицето на нейните управляващи и регулиращи институции, от една страна и различните видове самостоятелни предприятия, от друга;

❖ На *микроравнище*, където управлението на развитието на всяко едно предприятие обхваща онези конкретни условия и фактори, които включват процесите на производство и реализация на продукти, стоки и услуги на различни видове пазари - конкурентни, силно конкурентни, регулирани или представителни международни пазари.

❖ На *мезоравнище*, където управлението на развитието обхваща цялата съвкупност от материални, финансови, технологични, иновативни и трудови връзки и взаимоотношения на различните бизнес организации, или взаимосвързани сектори на икономиката;

Управлението и стратегическото планиране стоят в основата на вземането на всички управленчески решения:

❖ стратегическото планиране включва разработването на стратегически прогнози, програми и планове;

❖ стратегическите прогнози осигуряват информация за промените в ресурсите, технологиите, потребителското търсене и т.н.;

❖ стратегическите програми конкретизират стратегическите задачи, като се уточняват и срокове за разработването им;

❖ стратегическото ръководство и контрол се свързва с реализирането на плановите, разпределението на правата, отговорностите и т.н.;

❖ в основата на управлението и стратегическото планиране стои целеполагането, т.е. поставянето на цели и подцели съгласно възможностите на предприятието и условията на външната среда;

❖ първата стъпка при разработването на бизнес стратегия е избора на цел, а целта представлява желаното бъдещо състояние, което предприемачът, предприятието иска да постигне.

Формулата за стратегическо управление (СУ) е:

$$\text{„СУ} = \text{стратегическо планиране} + \text{изпълнение на стратегически планове} + \text{стратегически контрол} \text{“}$$

Понятието „стратегия” произлиза от гръцката дума „стратегос” и означава „водене на армия”, или „лидерство” във военен смисъл, тъй като тя засяга планирането и военното разгръщане на ресурсите за постигане на определени цели и подцели. Военните теоретици фактически разглеждат, дискутират и описват стратегията като средство, с помощта на което една от страните може да победи своя враг, дори с по-големи и по-силни войски, ако е възможно преместването на разположението на битката на по-изгодна територия за тази страна.

В съвременния свят всички организации се нуждаят и имат потребност от конкретно определени стратегии по същите причини, поради които през историческите времена армиите са се нуждаели от военни стратегии, за да намерят вярното направление за развитие, да разгърнат ресурсите по възможно най-полезния начин и да координират ефективно процеса на вземане на решения. Именно правейки тази връзка редица класически стратегически бизнес концепции произхождат от военната стратегия.

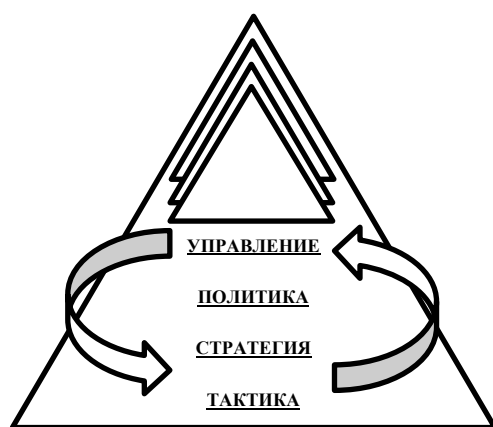
Комбинирайки историческото отъждествяване на военната стратегия със съвременното ѝ икономическо приложение, следва да се представят разсъжденията и вижданията на Д. Панайотов, според който първият логически компонент на военната стратегия е уточняването и определянето на цели и задачи. „Щом стратегията се

проектира срещу противник, би се наложило неуместно ограничение, ако се фиксира само една цел; нужна е не просто алтернативност, а множественост на целите – не просто списък от цели, а съчетания от цели.“ (Панайотов & Борисов, 2011).

Определянето на подходите във военната стратегия, които биват преки и индиректни, неочаквани и обичайни, са значимият компонент и изискват специално внимание да им се отделя както на изучаването на принципи, така и на практически правила. В тази последователност от понятия се включва и терминът „политика“.

Д. Панайотов подчертава, че стратегията във военната област се разглежда във връзка с тактиката, докато първата се третира като средство за реализация на политиката, то втората е средство за реализация на стратегията. „Чрез тактиката се печели битка, а предназначението на стратегията е да осигури крайна победа.“ (Панайотов & Борисов, 2011).

Политиката като термин се може да се използва и в стопанския смисъл на стратегията, особено по отношение на йерархичната структура, както е показано на следващата фигура:



Източник: Собствени заключения

Фиг. 1 Модел на свързаност между тактика, стратегия, политика и управление

Според вижданията на българските автори и изследователи, политиката се приема като ключово понятие, дори и в идеологически смисъл: „Класиците на марксизма разграничават категорично политиката от стратегията и не допускат смесване на стратегическата борба с тактическите битки.“ (Панайотов, 1997).

Панайотов, Д. посочва, че значението на политиката в живота на стопанската организация се проявява в много насоки (Панайотов, 1997):

- С политиката се уточняват целите на върховното управление в съответствие с определената мисия на стопанската организация;
- В съответствие с финалните цели и мисията се очертават основните насоки на решенията по структурирането;
- Стопанската политика съдейства за установяване на общ дух, на единна философия, на работна атмосфера, на духовен климат в стопанската организация.

Колкото до вижданията и разсъжденията на чуждестранните автори, трябва да се отбележи, че голяма част от определенията на понятието „стратегия“ са направени през последното две десетилетия на миналия век. Характерно за тях е, че въпреки многообразието от разсъждения и анализи по темата, не е налице определение, което докрай да изпълни съдържанието на понятието.

„Стратегията“ може да бъде разгледана и определена:

- ✚ като полагане на дългосрочни цели за определена организация;
- ✚ предприемане на съвкупност от действия и разпределяне на необходимите ресурси за постигането на същите цели.

Същевременно се допуска, че изграждането на стратегия означава и процес за разрешаване на проблеми, възникнали в нестандартни ситуации, както и че стратегиите винаги ще бъдат определени в състояние на частичен недостиг на информация и данни. Тук е момента да се отбележи, че стратегическо управленският процес се свързва със създаването на устойчиви конкурентноспособни предимства. Счита се, че конкурентноспособни предимства са устойчиви и ефективни, когато е налице създаване на икономическа добавена стойност, по-добра от тази на конкурентите.

Под „икономическа добавена стойност“ следва да се разбира разликата между придобитите ползи и пълните икономически разходи на продуктите и услугите, получени от клиента.

Заслужаващ внимание, като по-съвременен и комплексен поглед върху определението за „стратегия“ определено принадлежи на Майкъл Портър, според който (Porter, 1996):

- ✚ Стратегията е създаване на онова уникално и стойностно позициониране, включващо различен комплекс от действия;

- ✚ В процеса на конкурентна среда стратегията изисква да се направи избор – какво да не се прави?;

- ✚ Стратегията изисква създаване на хармония между различните действия, които организацията е предприела.

Друго комплексно определение за стратегия е направено от Хенри Минтцберг, който очертава четири направления (Mintzberg, 1994):

- ✚ Стратегията е план за тактика и действия;

- ✚ Стратегията е образец за последователни тактически действия;

- ✚ Стратегията е позициониране според конкурентната йерархия;

- ✚ Стратегията е перспектива (отвътре – навън).

Според А. Доралийски, изграждането на стратегията е компонент на стратегическото управление, което е от полза за точното охарактеризиране на резултатите и дефиниране как поставените задачи да бъдат изпълнени докрай.

В този смисъл може да се каже, че стратегията се явява едновременно цел, средство и постижение. По отношение на времевата ориентация, стратегията е определена като общо движение, формирано от относително завършени цикли, отколкото като еднократен акт, изчерпан от постигнатия резултат.

Приема се, че целта на стратегията е да осигури привилегировано положение, изразяващо се в поява на конкурентноспособно и устойчиво предимство пред другите участници на пазара.

Синтезирано определение на понятието „стратегия“ е дефинирано и от Б. Борисов, според който тя е обща, предварително очертана насока за поведение и развитие, в условията на външна съпротива (противник, конкурент, неблагоприятни условия, ограничени ресурси и др.).

Според Б. Борисов, „стратегията“ очертава основните направления за развитие на обекта, визията за развитие и основните стратегически цели, отговаря на въпроса: “Кои са основните приоритети, които могат да спечелят конкурентни и устойчиви предимства?” (Борисов, 2017).

В по-детайлен и синтезиран прочит, Д. Панайотов представя, дефинира и извежда пет важни насоки за стратегиите (Панайотов & Борисов, 2011):

- ✓ Погрешно е стратегията да се приравнява с политиката;

- ✓ Стратегията е съчетание между идеи и действия, тя не очертава само едно виждане за бъдещето;

- ✓ Във всяка стратегия съдържа такива елементи като: цел, време, място, количество на ресурси, начини и последователност на съчетаване на тези елементи при

определени обстоятелства.

✓ При всяка стратегия е налице съперник, другата страна, спрямо която структурираме и провеждаме нашите действия; следователно стратегията е план за действия спрямо тази друга страна;

✓ Явявайки се по същество приложно изследване, разработването на стратегия предполага използването на знания: в този смисъл може да се каже, че стратегията е преди всичко наука.

И най-ценният синтезиран анализ на явленията, фактите, предвижданията ще се окажат недостатъчни за изграждането на ефективна и успешна стратегия, ако се работи механично и хаотично, ако липсва ясна и точна преценка към обстоятелствата, ако отсъства интуицията, която подсказва какво можем да очакваме, какво трябва да предприемем като действия. Процесът на стратегическото планиране и управление представлява логичен набор от средства за анализ и избор, който е в състояние да увеличи вероятността организацията да избере подходяща за развитието си стратегия, която от своя страна да даде възможност за генериране на определени конкурентноспособни и устойчиви предимства.

Концепцията за стратегическо планиране и управление не е успявала да намери полагащото ѝ се място в бизнес съзнанието на стопанските лидери до началото на 70-те години на миналия век, като след това постепенно се е появило ясно доказателство, че пазарите се насищат и в същото време хората осъзнават, че естествените ресурси не са безгранични.

Според вижданията на руския математик и икономист Игор Ансоф, стратегическото управление представлява систематичен подход за управление на стратегическа промяна, който се състои от:

- Позициониране на фирмата чрез стратегия и планиране на капацитета;
- Стратегическа реакция в реално време чрез кризисно управление;
- Систематично управление на постоянството по време на внедряване на стратегията.

В научната литература понятието „*стратегическо управление*” се използва равнозначно с понятието „*стратегическо планиране*”.

От своя страна, стратегическото планиране представлява систематичен процес, съпроводен с дългосрочен анализ. Понятието стратегическо планиране възниква през 50-те години на миналия век, но популярност добива едва след средата на 60-те и особено 70-те – с утвърждаването на стратегическото управление като академична дисциплина.

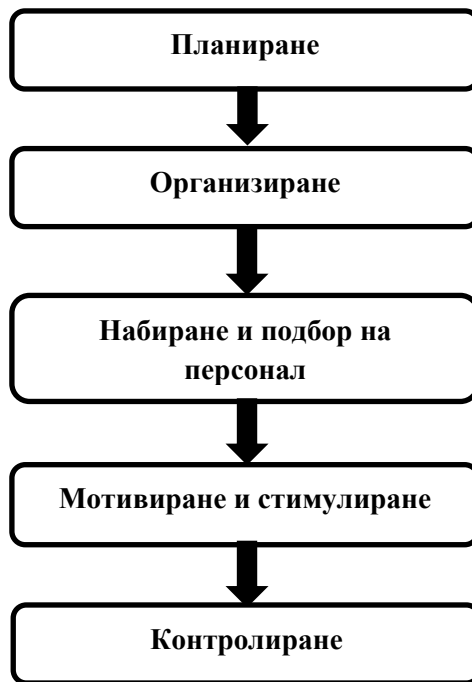
Планирането е част от петте класически функции на управлението: планиране, организиране, набиране на персонал, мотивиране/стимулиране и контролиране (фиг.2).

Като цяло канадският експерт по мениджмънт Хенри Минцберг очертава четири причини организациите да се занимават с планиране (Mintzberg, 2004):

1. *За да могат да координират своите дейности;*
2. *За да са сигурни, че бъдещето е взето предвид;*
3. *За да бъдат „рационални”.*
4. *За да контролират.*

Наред с формулирането на понятието за стратегия, като съществен елемент на стратегическото управление редица български автори също открояват и процеса на планиране.

Според проф. В. Манов, планирането е всяка съзнателна дейност на човека, която се свързва с набелязването на цели, с определяне на необходимите за постигането им ресурси и инициативи, и с тяхната координация по време и място (Манов, 2001).



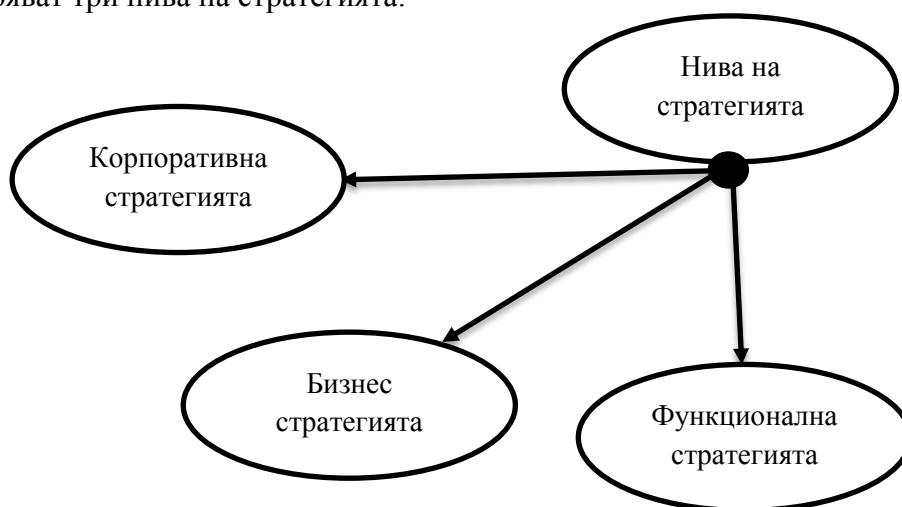
Източник: Собствени заключения

Фиг. 2 Класически функции на управлението

Д. Панайотов определя следните отличителни черти на стратегическото планиране (Панайотов & Борисов, 2001):

- ✓ Стратегическото планиране преследва цели за постигане;
- ✓ Стратегическото планиране е непрекъснат процес, изпълнява се непрекъснато и се развива и усъвършенства постоянно;
- ✓ Стратегическото планиране е дългосрочно;
- ✓ За стратегическото планиране е важно изменението спрямо останалите „участници“;
- ✓ Стратегическото планиране държи сметка за ситуацията;
- ✓ Стратегическото планиране е част от стратегическото управление.

По отношение на йерархическата пирамида на видовете стратегии, е налице консенсус сред множество представители на международната академична мисъл, които открояват три нива на стратегията:



Източник: Собствени заключения

Фиг. 3 Нива на стратегията

✚ *Корпоративните стратегии*, като цяло обхващат действията по изграждане и усвояване на конкурентни и устойчиви предимства при едновременно функциониране на многобройни пазари или индустрии. Целта на корпоративната стратегия има е да определи стратегическия бизнес, да оцени моментната позиция на фирмата, по отношение на пазарното ѝ място и да определи инвестиционните приоритети на бизнеса.

✚ *Бизнес стратегията* представлява конкурентното поведение на организацията на един единствен пазар или индустрия. Бизнес стратегията, известна още като „конкурентна стратегия“, следва да се определи за всеки конкретен вид бизнес.

✚ *Функционалната стратегия* се прилага за организационните отдели на организацията, за чието разработване и развитие са отговорни самите ръководители на тези отдели, съответно конкретни обекти като производствени единици, продажбени звена или направления, съществуващи в рамките на функционалните отдели – маркетингов, оперативен, финансов, отдел по информационните технологии, научно изследователската дейност на компанията и т.н.

По отношение на *стопанското управление* съществен интерес представлява разделението на стратегическия от оперативния мениджмънт, като за целта в таблица 1 са дефинирани основните различия между двете управленски направления.

Стратегически мениджмънт	Оперативен мениджмънт
✓ Налице е оценяването на нови обекти и стратегии	✓ Свързан е с цели, произтичащи от установени обекти
✓ Новите обекти и стратегии могат да бъдат разисквани надълго, опитът в компанията или в други организации може да бъде минимален	✓ Целите обикновено биват потвърждавани с предишния опит
✓ Обектите са оценявани главно от една точка на корпоративната значимост	✓ Целите са намалени до под-цели на функционални единици
✓ Мениджърите се нуждаят от корпоративна гледна точка, насочена към околната среда	✓ Мениджърите следят за установяването на професии и функции
✓ Често доказателството за достойнствата на новите обекти и стратегии се получава след няколко години	✓ Сравнително бързо мениджърите получават информация за действията на целите
✓ Подбудите са неопределено свързани с планирането	✓ Формалните и социалните подбуди са свързани с оперативните цели
✓ Могат да бъдат разгледани нови области за усилия	✓ "Правилата на играта" са добре осъзнати. Опитните лица се чувстват компетентни и сигурни
✓ Резултатите са абстрактни забавени (до известна степен) и могат да бъдат неизвестни	✓ Резултатите са непосредствени, конкретни и познати

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

✓ Следва да се *отбележи*, че заедно с изтъкнатите чуждестранни изследователи и експерти, което творчество и постижения е утвърдено по категоричен начин в областта на стратегическото планиране и управление, представителите на българската научна мисъл също намират своето достойно място в представянето и изясняването на смисъла на основните понятия.

✓ В *обобщение* трябва да се подчертае, че инструментите за стратегическо планиране трябва да се разглеждат като методи за стратегически анализ и като методи за избор на стратегии, тъй като подсказват кои са онези ефективни управленски решения, които са най-подходящи за дадена конкретна ситуация.

✓ Очертани са четирите основни фактора на управленския процес – стратегическото планиране, управление на ресурсите, формулирането на стратегия за промяна и контрола върху успешното развитие на организациите.

✓ Необходимо е да се акцентира, че за да се развива динамично една организация означава, че целите и начинът на управление трябва да бъдат адаптирани според непрекъснато променящите се условия на функциониращата среда.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Porter, M. (1996). What is Strategy?, Harvard Business Review, November-December 1996.
- [2] Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: The freepress.
- [3] Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, January-February 1994.
- [4] Асенов, А., Емилова, И., Управление на бизнеса. В. Търново, Фабер, 2009 г.
- [5] Борисов, Б. и др. (2017). Основи на планирането и програмирането. Свищов: Академично издателство “Ценов”. [Borisov, B. et al. (2017). Osnovi na planiraneto i programiraneto. Svishtov: Akademichno izdatelstvo “Tsenov”.]
- [6] Георгиев, Р. (2013). Стратегирание и конкурентноспособност. София: Принт медия. [Georgiev, R. (2013). Strategirane i konkurentno sposobnost. Sofia: Print media.]
- [7] Йосифова, В., Тодорова, Д., „Развитие на България като член на европейския съюз на прага на стартирането на третия програмен период и приемането на плана за възстановяване и устойчивост”, Научно списание „Млад форум“, том 11, брой 1, 2022 г., ISSN 1312-3823 (print), ISSN 2367-6620 (online), статия № 2201
- [8] Николаева, В. (2019). Стратегическо лидерство в бизнес организациите и ролята на мениджъра – лидер. Варна: Известия на Съюза на учените, Том 8 № 1
- [9] Панайотов, Д. & Борисов, Б. (2011). Стратегическо планиране. Теория, методология, казуси. Свищов: Академично издателство “Ценов”. [Panaiotov, D. & Borisov, B. (2011). Strategicheskoe planirane. Teorija, metodologija, kazusi. Svishtov: Akademichno izdatelstvo “Tsenov”.
- [10] Панайотов, Д. (2008). Мениджъри, лидерство и екипност. Подходи на изследване. В Мениджмънт и лидерство. НБУ, София
- [11] Палешутски К., Мениджмънт. Опитът на водещите фирми в света, Изд. „Форчън”, Благоевград, 1994г.
- [12] Палешутски, К., Мениджмънт. Опитът на водещите фирми в света, Изд.„Форчън”, Благоевград, 2004 г.
- [13] Паунов, М., Стратегии на бизнеса, ИК – УНСС, С., 2012 г.
- [14] Стойков, И., Количествени методи в управлението, АИ „Д. Ценов”, Свищов, 2005г.
- [15] Семерджиев, Цв. Стратегическо ръководство и лидерство, Изд. "Лидер", София, 2007 г.
- [16] Станчева, А., Основи на управлението, ИК „Стено”, Варна, 2003 г.
- [17] Стефанов, Н., Д. Керемедчиев, Управление на човешкия фактор в организацията. Институт по стратегическо управление, София-Бургас, 2004 г.
- [18] Танев, Т. (2008). Стратегическо управление на публичната сфера. София: Военно издателство.
- [19] Тодорова, Д., „Устойчивата връзка”образование – наука - бизнес” - ключ за стратегическо развитие на Висше транспортно училище „Тодор Каблешков”, сп.

„МТК“, том 17, брой 3, 2019 г., ISSN 1312-3823 (print), ISSN 2367-6620 (online), статия № 1774

[20] Тодорова, Д., „Стимулиране на уменията от група stem (наука, технология, инженерство и математика) в обучаемите и подобряване на възможностите за тяхната заетост“, сп. „МТК“, том 17, брой 3, 2023 г., ISSN 1312-3823 (print), ISSN 2367-6620 (online), статия № 2400.

[21] Тодорова, Д., Евтимова, М., „Кръгова икономика: нов план за действие, сп. „МТК“, том 19, брой 3, 2021 г., ISSN 1312-3823 (print), ISSN 2367-6620 (online), статия № 2128.

STRATEGIC PLANNING AS A KEY COMPONENT OF THE MANAGEMENT PROCESS THROUGH THE PRISM OF MODERN BULGARIAN SCIENTIFIC THOUGHT

Diyana Geshkova Marinova,
diana.marinova18@abv.bg

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

Key words: *business management, process, strategy, planning, operational management, policy.*

Abstract: *With the development of the market economy, business management, respectively strategic planning and management, occupy an increasingly significant and key place in the work and everyday life of modern managers. As a scientific discipline in Bulgarian universities, business management is based on and uses a large part of the postulates of foreign specialists and researchers. National level representatives and researchers also have a place in the study of the management process and subject matter. Part of their vision is considered and presented in this report.*

This paper aims to examine and present the views of leading Bulgarian scientific specialists in this field from the perspective of their understanding of the definition of strategy, management and strategic planning.