
EXPLORING THE INTERNAL STRENGTHS AND WEAKNESSES OF THE ORGANIZATION

Venelin Terziev

Full Member of the Russian Academy of Natural History,
Professor, Eng., D.Sc. (National Security), D.Sc. (Economics), D.Sc. (Social Activities), Ph.D.,
Russian Academy of Natural History, Moscow, Russia
Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria
University of Rousse, Rousse, Bulgaria, terziev@skmat.com

Marin Georgiev

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria, clementon@abv.bg

Abstract: The subject of this article is the genesis of the professional culture of personnel management. The last decades of the 20th century were marked by various revolutions - scientific, technical, democratic, informational, sexual, etc. Their cumulative effect has been mostly reflected in the professional revolution that shapes the professional society around the world. This social revolution has global consequences. In addition to its extensive parameters, it also has intensive ones related to the deeply-rooted structural changes in the ways of working and thinking, as well as in the forms of its social organization. The professional revolutions in the history of Modern Times stem from this theory.

Employees' awareness and accountability shall be strengthened. The leader must be able to formulate and bring closer to the employees the vision of the organization and its future goal, to which all shall aspire. He should pay attention not to the "letter" but to the "spirit" of this approach.

Keywords: strategic management, control, strategic planning.

ИЗСЛЕДВАНЕ НА ВЪТРЕШНИТЕ СИЛНИ И СЛАБИ СТРАНИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Венелин Терзиев

действителен член на Руската академия по естествознание, професор,
доктор на икономическите науки, доктор на военните науки, доктор на науките Социални
дейности, Русенски университет „Ангел Кънчев”, Русе, България
Национален военен университет „Васил Левски”, Велико Търново, България
Руска академия по естествознание, Москва, Русия, terziev@skmat.com

Марин Георгиев

Национален военен университет „Васил Левски“ - Велико Търново, България, clementon@abv.bg

Резюме: Предмет на статията е генезисът на професионалната култура на персоналният мениджмънт. Последните десетилетия на 20^{-ия} век са минали под знака на различни революции – научно-техническа, демократична, информационна, сексуална и т.н. Техният кумулативен ефект найсилно се е отразил в професионалната революция, която в глобален мащаб формира професионалното общество. Тази социална революция има глобални последици. Освен екстензивни параметри тя има и интензивни, свързани с дълбоки структурни промени с начините на професионална дейност и мислене, а така също с формите на нейната социална организация. От тази гледна точка произтичат професионалните революции в историята на Новото време.

Необходимо е да се утвърждава осъзнаването и отговорността на служителите. Ръководителят трябва да е способен да формулира и да доведе до тях визията на организацията, бъдещата ѝ цел, към която трябва да се стремят всички. Той трябва да обръща внимание не на „буквата”, а на „духа” на този подход.

Ключови думи: стратегическо управление, контрол, стратегическо планиране.

ВЪВЕДЕНИЕ

Динамичният процес на стратегическото планиране е такъв „чадър”, под който се намират всички управленски функции на организацията. При използване предимствата на стратегическото планиране

организацията като цяло ще има ясни начин на оценяване на целите или направлението си. Процесът на стратегическото планиране осигурява основа за управление на личния състав на фирмата.

Стратегическото планиране е комплект от действия и решения, предприемани от ръководството, които водят до разработване на специфични стратегии, предназначени да помогнат на организацията да постигне своите цели. Стратегическото планиране е комплект от инструменти, подпомагащи за вземането на определени управленски решения. Неговата задача е да осигури нововъведения и изменения в организацията, които да бъдат на необходимото ниво.

ИЗСЛЕДВАНЕ НА ВЪТРЕШНИТЕ СИЛНИ И СЛАБИ СТРАНИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА [1-11]

Важен проблем, който трябва да реши ръководството, е дали организацията (фирмата) със своите вътрешни сили ще може да се възползва от външните възможности, а така също да изясни вътрешното влияние на слабите страни, които могат да усложнят проблемите, свързани с външните опасности. Процесът, чрез помощта на който се осъществява диагнозата на вътрешните проблеми, се нарича управленско изследване. Управленското изследване е методична оценка на функционалните зони на организацията, предназначена за изясняване на нейните силни и слаби страни. При управленското изследване е целесъобразно да се включат пет функции: маркетинг, финанси (счетоводен отчет), операции (производство), човешки ресурси, а така също култура и имидж на фирмата.

Маркетинг

При изследване на функцията маркетинг следва да се разгледат седем общи области за анализ и изследване:

- Пазарна ниша и конкурентоспособност. Желаната ниша на пазара в проценти от произвежданата стокова продукция или услуги е съществена цел, която трябва да се контролира от ръководството на фирмата. Въпреки разпространеното мнение, че осигуряването на печалба няма необходимост да се контролира пазара или там да се заеме преобладаващо положение.

- Разнообразие и качество на асортимента на продуктите. Немалко фирми са доволни от единствен или ограничен асортимент на продуктите или услугите, докато в същото време други активно продават много изделия. При установяване на краткосрочни и дългосрочни цели обезателно ръководството трябва да контролира и оценява асортимента на произвежданите продукти.

- Пазарна демографска статистика. Сериозен проблем за ръководството представлява контрола на изменението на пазара и интересите на потребителите.

- Пазарни изследвания и иновации. Друг проблем е изследването и разработването на нови стоки и услуги, които да задоволяват текущите потребности на производителите.

- Пред продажно и след продажно обслужване на клиентите. Едно от слабите места в съвременното предприемачество е функцията обслужване. Ефективното и добронамерено обслужване способства да се продадат по-голямо количество продукти, то запазва лоялността на клиентите. Много фирми могат да продават на по-високи цени благодарение на доброто обслужване на клиентите.

- Ефективни продажби, реклама и пазарната ниша на продукта. Агресивната и компетентна група на продавачите може да се окаже ценен фактор за реализиране на продажбите. Координацията на продажбите, рекламата и пазарната ниша са съществена управленска функция.

- Печалба. Добрите продукти или стимулиращите усилия може да се окаже, че не са състоятелни, ако като резултат няма печалба.

Финанси (счетоводен отчет)

Анализът на финансовото състояние може да донесе полза на организацията и да съдейства за повишаване ефективността на процеса на стратегическото планиране. Има много „за” и „против” за провеждане на финансова ревизия на фирмата (табл.1). Като цяло предимствата на постоянен контрол на финансовото състояние значително превишава недостатъците и затрудненията на организацията.

Детайлният анализ на финансовото състояние може да покаже вече имащи и потенциални вътрешни слабости в организацията, а така също относителното ѝ положение в сравнение с конкурентите. Изучаването на финансовата дейност може да покаже на ръководството вътрешните силни и слаби страни в дългосрочна перспектива.

Табл.1 „За“ и „Против“ за анализ на финансовата дейност.

„ЗА“	„ПРОТИВ“
Анализът на финансовата дейност разрешава възникналите проблеми.	От миналия опит често се оказва, че не може да се състави проекция на бъдещето.
Количествената оценка на силните и слабите страни има съществено значение.	Финансовите данни не поддържат субективната интерпретация.
Много тенденции на финансовата дейност действително са устойчиви.	Бързите промени в технологията, пазара и икономиката правят текущата финансова информация ненужна.
Числата често се оказват по-значими, отколкото думите.	Анализът на финансовата дейност никога не се провежда в текущия момент. Тя винаги отразява „миналото“.

Операции

Твърде важно за „удължаване“ живота на фирмата е непрекъснатият анализ на управленските операции. Трябва да се отговори на някои ключови въпроси в хода на изследване на силните и слабите страни на функциите на управление на операциите:

1. Може ли да произведат стоки или услуги на по-ниска цена, отколкото конкурентите? Ако не, то защо?
2. Какъв достъп има до новите материали? Зависими ли сме от доставчика или от ограничени доставчици?
3. Нашето оборудване съвременно ли е и добре ли се обслужва?
4. Разчетени ли са количествата на материалните запаси за определено технологично време? Съществуват ли адекватни механизми за контрол на входящите материали и изходящите изделия?
5. Има ли вариант на сезонно търсене на продукцията, което ще бъде предпоставка за известно съкращение на работници? Ако е така, как може да се избегне тази ситуация?
6. Можем ли да обслужваме тези пазарни ниши, които не могат да се обслужват от нашите конкуренти?
7. Имаме ли ефективна и резултатна система за контрол на качеството?
8. Доколко ефективно е планиран и проектиран процесът на производство? Може ли да бъде подобрен?

Човешки ресурси

Съществени проблеми в организациите се пораждат от правилното набиране на човешките ресурси. Има редица въпроси, които трябва да се отчетат при изследване на силните и слабите страни на функцията на човешките ресурси (табл.2).

Чрез щателно разглеждане на всеки от тези въпроси ръководството може да открие потенциалните слаби зони и да предприеме съответните коригиращи мерки. Ако организацията има квалифицирани сътрудници и ръководители с добре мотивирани цели, тя е в състояние да изпълнява различни алтернативни стратегии. В противен случай ще се подложи на опасност бъдещата дейност на фирмата.

Табл.2. Някои проблеми, свързани с управление на човешките ресурси.

1	Как характеризирате труда на сътрудниците и какво се изисква от тях за бъдещата им работа?
2	Какви са компетентността и подготовката на висшето ръководство?
3	Има ли ефикасна и конкурентоспособна система за възнаграждения?
4	Има ли ред за приемственост на ръководните длъжности?
5	Ефективно ли се използва подготовката и повишената квалификация на ръководните работници?
6	Провежда ли се щателен анализ на системата за оценяване дейността на персонала?
7	Може ли да се подобри качеството на изделията и работата на сътрудниците чрез тяхното участие в управлението?

Култура и имидж на фирмата

Ръководството носи важна отговорност за запазване на вътрешното и външното състояние на организацията. Тези нетрадиционни фактори, както се оказва, имат решаващо значение за нейната успешна

дейност в дългосрочен период. Към тях се отнасят фирмената култура и имиджът. Културата отразява преобладаващите обичаи, нрави и очаквания в организацията. Ръководството използва тази култура за привличане на работници с определена професия и за стимулиране на определени типове поведения. Имиджът на фирмата, както вътре, така и навън, създава впечатление с помощта на сътрудниците, клиентите и общественото мнение като цяло. Това впечатление стимулира клиентите да закупуват продукти от нея, а не от други фирми.

Културата и имиджът подкрепят или отслабват репутацията на фирмата? Добра ли е репутацията по отношение на достигане целите ѝ? Била ли е тя последователна в своята дейност? Привлича ли тя добри работници? Отговорите на тези въпроси ще покажат доколко са удачни културата и имиджът. След провеждане на вътрешно изследване, изясняване на силните и слабите страни и подреждането им по степен на важност, ръководството може да определи тези зони, които изискват незабавно решаване и тези, които могат да почакат, за да се използват възможностите на външната среда. Определяйки вътрешните силни и слаби страни в съответствие с външните заплахи и възможности, ръководството е готово за избор на съответната стратегическа алтернатива.

СТРАТЕГИЧЕСКИ АЛТЕРНАТИВИ

След като ръководството е съпоставило външните заплахи и възможности с вътрешните силни и слаби страни, то може да определи стратегията, която ще изпълнява в бъдеще. На този етап ръководството е отговорило на въпроса „С каква работа ще се занимаваме?“ и вече трябва да отговори на въпросите: „Къде трябва да отидем?“ и „Как от нашата точка, в която се намираме сега, ще попаднем в друга точка, където искаме да бъдем?“.

Известни са четири основни стратегически алтернативи за вземане на решения. Ще се разгледа всяка от тях, причините поради които се приема дадена стратегия и дали тя ще се окаже успешна. Тези четири алтернативи са: ограничен растеж, растеж, съкращаване и съчетание от трите стратегии.

Ограничен растеж. Стратегическа алтернатива, към която се придържат голям брой организации, е ограниченият растеж. За него е характерно, че целите се формулират от предишния опит, коригирани с отчитане на текущата инфлация. Тази алтернатива се приема от стабилни организации, с рядко променяща се технология и тя е удовлетворена от своето състояние. Организациите избират тази алтернатива и поради това, че тя е най-лекият, най-удобният и най-безопасният рисков способ за работа. Ръководствата не обичат наличието на промени. Ако организацията е била печеливша в миналото, използвайки стратегията на ограничения растеж, то е сигурно, че и в бъдеще ще използва отново нея.

Растеж. Стратегията на растежа се реализира с ежегодно повишаване нивото на краткосрочните и дългосрочните цели в сравнение с миналогодишните. Тя е втората най-често прилагана алтернатива от организациите. Тя се приема в динамично развиващите се отрасли с бързо променящи се технологии. Тя може да се използва от ръководители, които използват диверсификацията (разнообразна номенклатура на продукцията) в своите предприятия, за да напуснат пазарите, които се намират в стагнация. При неустойчивите отрасли, където не се наблюдава растеж, обикновено се очаква банкрутиране на предприятията.

Исторически нашето общество е разглеждало растежа като благоприятно явление. За много ръководители растежът означава власт, а властта - това е благополучие. Много акционери разглеждат растежа и особено краткосрочния растеж като непосредствен ръст на благосъстоянието.

Растежът може да бъде вътрешен или външен. Вътрешният растеж може да се получи чрез разширение на асортимента на произвежданите продукти. Външният растеж най-често се получава от обединение на предприятия и корпорации.

Съкращаване. Алтернатива, която твърде рядко избират ръководителите и която се нарича „стратегия на последното средство“, е стратегията на съкращаване. За някои фирми съкращаването може да означава правилен път за рационализиране и преориентация на операциите. Алтернативата „съкращаване“ може да се срещне в няколко варианта:

Ликвидация. Най-радикалният начин за съкращаване чрез пълна разпродажба на материалните запаси и активи на организацията.

Отстраняване на излишното. Често фирмите считат за по-изгодно да закрийт някои подразделения или видове дейности и да използват тези услуги от други фирми.

Съкращаване и преориентация. При неразвиваща се икономика много фирми предпочитат да съкратят част от своята дейност, с което да увеличат своята печалба. Към стратегията на съкращаване се

прибягва в тези случаи, когато дейността на организацията продължава да се влошава, при икономически спад или просто да се опази от банкрут.

Съчетаване. Към стратегията на съчетаване на изброените три алтернативи (ограничен растеж, растеж, съкращаване) обикновено се използват от големите фирми и корпорации, активно действащи в няколко различни отрасли.

ИЗБОР НА СТРАТЕГИЯ

След като ръководството е избрало подходяща стратегическа алтернатива, то избира конкретна стратегия. Целта е избор на стратегическа алтернатива, която максимално ще повиши дългосрочната ефективност на организацията. Окончателният избор на стратегията оказва съществено влияние на целия личен състав на организацията. Стратегическият избор трябва да бъде определен и еднозначен. Привързаността към даден избор често ограничава бъдещата стратегия, затова решението трябва да бъде щателно изследвано и оценено.

Опростена методика за определяне положението на организацията и възможностите на нейните продукти на пазара е разработена от Бостънската консултантска група. При анализа на портфейла (набор от варианти) на инвестициите се прави сравнение дали организацията, или нейните продукти на пазара растат с темповете на стопанската дейност.

Темп на ръста на пазара	Пазарен дял, контролиран от фирмата	
	ГОЛЯМ	МАЛЪК
ГОЛЯМ	I Позиция „Звезда“	II Позиция „Въпрос“
МАЛЪК	III Позиция „Дойна крава“	IV Позиция „Куче“

Фиг.1. Матрица на бостънската консултантска група.

На фиг.1 е показана матрицата на Бостънската група. Тя може да помогне при формиране на вариантите и избор на управленски решения. Например, ако изделието или услугата заемат голяма част от пазара и имат високи темпове на растеж (звезда), то фирмата ще се придържа към стратегията на растеж. От друга страна, ако продукта или услугата имат малка част на пазара и имат ниски темпове на растеж (куче), то фирмата може да избере стратегия „отстраняване на излишното“.

На стратегическия избор, реализиран от ръководителите, влияят различни фактори, някои от тях са:

Риск. Какво ниво на риска ръководството счита за приемливо? Рискът е фактор от живота на фирмата, но неговата висока степен може да я доведе до упадък.

Познаване на миналите стратегии. Често съзнателно или несъзнателно ръководството взема под внимание минали стратегически алтернативи, избрани от него.

Реакция на собствениците. Твърде често собствениците на акции ограничават гъвкавостта на ръководството при избора на конкретна стратегическа алтернатива.

Временен фактор. Факторът „време“ при приемане на решения може да способства за успеха или неуспеха на организацията. Реализирането даже и на добри идеи в неудачен момент може да доведе до загуби на фирмата.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Определянето на стратегията не е самоцел, а първата стъпка към създаване на бизнес план за дейността. Стратегията е основата, около която построяваме бизнес процесите, определяме квалификацията и изискванията към служителите, изготвяме финансови бюджети и прогнози, определяме методите и средствата за реклама и привличане на клиенти, съставяме графика за изпълнение, въпроси, определящи ефективното и успешното бизнес планиране и др. Стратегията всъщност е начинът, по който фирмата

реагира на заобикалящата я действителност, за да изпълни своята мисия и свързаните с нея задачи. Стратегията обуславя постигането на добри резултати на една фирма, в рамките на която всеки един има идея накъде отива предприятието и какъв е индивидуалният принос за неговото развитие.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Stimulation of the Staff in the Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 78-0-9955865-3-6, pp. 32-37.
- [2] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Approaches for Decision-Making in the Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.37-44.
- [3] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Possible Solutions for the Efficient Solution of the Problems in the Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.44-51.
- [4] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Interpersonal Styles for Resolving Conflicts in the Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.295-300.
- [5] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Possible Solutions for Management of Stress and Conflicts in the Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.300-305.
- [6] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Occurrence of Labor and Conflict Conflicts in the Organization, Decisions at a Mobbing Situation. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.305-311.
- [7] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Recognizing Mobbing And Limitation Of Its Activities In The Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp. 311-317.
- [8] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Methods for Resolving Conflicts and Managing Stress at the Workplace. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.317-324.
- [9] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Management Styles in the Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.324-329.
- [10] Младенов, Ю., Терзиев, В. Основи на управлението, Русе, 2011, 192 стр., ISBN 978-954-8952-58-3.
- [11] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Strategic Concept of the Company. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 78-0-9955865-3-6, pp.329-335.