

СТРУКТУРЕН МОДЕЛ НА ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ

Д-р Виктор Ст. Хаджиев¹

Резюме: В студията се разглежда взаимодействието между **управленски процеси, структура и цели**. Характерът на това взаимодействие се определя от степента на взаимозависимост между изпълняваните **управленски дейности и тяхната сложност**. Отстоява се схващането, че доброто познаване на управленските процеси и дейности в организацията е предпоставка за тяхното оптимизиране. Представя се концептуална управленска рамка, която дава възможност да се разкрие степента на взаимодействие между различните управленски отдели и звена в процеса на осъществяване на поставените стратегически цели. Изследва се въздействието на редица вътрешни и външни фактори при вземане на управленски решения и формирането на **оптимално организационно поведение**.

Ключови думи: организационно поведение, управленска структура, управленски цели, управленски процеси, управленски ситуации, оптимално управленско поведение, бизнес цикъл, жизнен цикъл на продукта, пазарен монопол.

JEL: L20, L21, L25

STRUCTURAL MODEL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Viktor Stoyanov Hadjiev, PhD

Abstract: The study examines the interaction between managerial processes, structure and goals. The nature of this interaction is conditioned upon the level of interdependence between various managerial activities and their level of complexity. The argument is that the level of managerial comprehension of organizational processes and activities is a preconditioning factor optimizing organizational performance. In addition, the study introduces a conceptual framework the helps reveal the nature of interdependence between the examined managerial units in the implementation stage of the planned strategic goals. A number of environmental factors are put into perspective in the light of strategic decision-making and organizational behavior optimization.

Key words: organizational structure, decision-making processes, strategic goals, internal and external environment.

JEL: L20, L21, L25

¹ info@openmindmanagement.org

Структурен модел на организационно поведение

Д-р Виктор Ст. Хаджиев

Един от основните проблеми, които оказват пряко въздействие върху процеса на развитие на науката управление е свързан с отговор на въпроса „какво определя **оптималното организационно поведение?**”. Най-общо, при отговор на този въпрос аргументите могат да се категоризират в **две основни научни направления. Първото** защитава тезата, че **структурата** е основополагаща, а **второто**, че **управленското поведение** има първостепенно значение при определяне на оптималното организационно поведение. Разбира се, двата аргумента имат своите предимства и недостатъци в различните етапи на организационно развитие. В началният етап на организационно развитие, например, структурата на организацията е от водещо значение за нейното успешно развитие. Обикновено тя се изгражда на базата на нейните пазарни очаквания, свързани с възможността за реализация на предлаганата от нея стока/услуга. До голяма степен структурата на организацията служи като база, с помощта на която организацията развива своите ключови компетенции, насочени към реализирането на нейната мисия и стратегически цели².

Макар и важна за развитието на организацията в нейната първоначална фаза на съществуване, структурата постепенно губи своя приоритет при определяне на организационното поведение. Това е така, понеже организацията функционира във външна и вътрешна среда, която се характеризира с висока степен на неопределеност. Това от своя страна налага необходимостта адекватно да се **реагира, адаптира или да се инициират структурно-административни и/или стратегически промени** за да може организацията да продължи да функционира успешно в новосъздадените пазарни условия. В противен случай има реална опасност организацията да загуби своите конкурентни и пазарни позиции и да се създадат предпоставки за настъпване на криза и фалит. При тези обстоятелства, определящ фактор в процеса на **реагиране, адаптиране или инициране на организационна промяна е управленското поведение**³.

За да може да се формира организационно поведение, което да отговаря на новосъздадените пазарни условия е необходимо управленските кадри добре да познават процесите и дейностите в организацията, както и въздействието на редица външни и вътрешни организационни фактори за успешното ѝ функциониране. На тази база става възможно оптимизирането на организационното поведение и осъществяването на необходимите структурни промени с цел да се запазят конкурентните позиции и предимства на органи-

² Взаимодействието между **управленски процеси, структура и цели** се изследва от редица автори: **Drucker, P. and Marciariello, J.** (2008) *Management: Revised Edition*, HarperCollins Publisher, NY; **Senge, P.** (2006) *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*, Currency, USA; **Kaplan, R. and Norton, D.** (2006) *Why System, Not Structure, Is the Way Toward Strategic Alignment: A Historical Perspective*, Harvard Business School Publishing; **Chandler, A.** (1962) *Strategy and structure*, Cambridge, Mass.: MIT Press.

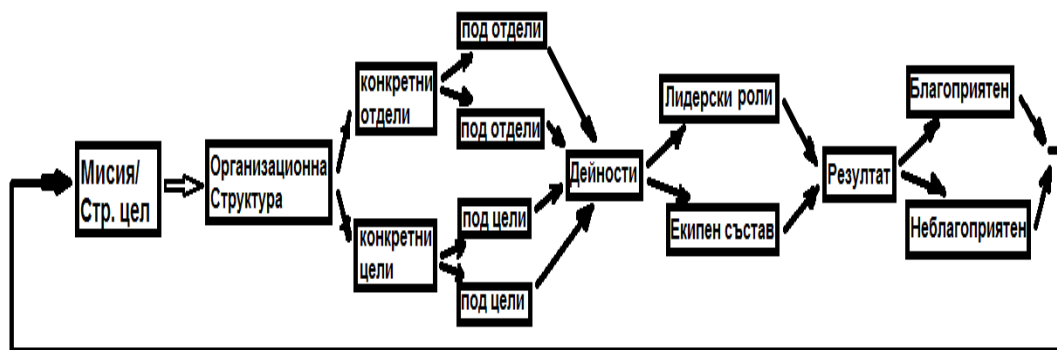
³ **Хаджиев, В.** (2012) *Когнитивна топология и управленско поведение*, библиотека „Стопански Свят,” гр. Свищов; **Каменов, К.** (2009) *Управленски процес и мениджърско поведение*, Абагар, Велико Търново; **Хаджиев, К.** (2011) *Теория на организацията*, Нов Български Университет, София; **Хаджиев, В.** (2011) *Лидерски подходи и устойчивост на управленския процес*, *Икономическа мисъл*, кн. 6, стр. 66-86.

зацията. В този контекст, може да се твърди, че структурата на организацията има приоритетно значение в процеса на реализиране на поставените стратегически цели тогава, когато организацията функционира в стабилна вътрешна и външна среда или в случаите, когато тя не разполага с достатъчно емпирични наблюдения (организационна памет) свързани с решаването на предходни (сходни) организационни проблеми (ситуации) в нейното минало, т.е. когато е в начален стадий на развитие.

Целта на изследването е да се определи **оптималното управленско поведение в различни управленски ситуации**, възникващи в процеса на организационно развитие. За постигането на тази цел се разработва **концептуална рамка на управленския процес**, определят се **нейните компоненти и роля за успешното функциониране на организацията**. Водеща роля в поведението на организацията се отнежда на управленското поведение, което служи като **катализатор на организационни промени** в зависимост от конкретните управленски ситуации, в които тя се намира. Застъпва се тезата, че устойчивото развитие на организацията зависи от наличието на **интегриран организационен модел (система от ключови индикатори)**, който позволява да се измери напредъка ѝ при реализиране на нейните краткосрочни, средносрочни и дългосрочни цели и задачи; да се реструктурират ключови дейности и ресурси, необходими за постигането на благоприятен организационен и управленски резултат.

КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА НА УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС

Изграждането на концептуална рамка на управленския процес е базата, върху която се формира управленското поведение и е основополагаща в процеса на трансформиране на организационните цели и задачи в конкретен управленски резултат. Тя е мощен инструмент за определяне на напредъка на организацията в процеса на реализиране на нейните стратегически цели и задачи, за разкриване на предизвикателствата и проблемите, които затормозяват и възпират нейното развитие. Посредством нея се формира управленско поведение, което е насочено към синхронизиране на управленските процеси и оптимизиране на дейностите в организацията. Концептуалната рамка на управленския процес е представена на **Фигура 1**.



Фигура 1. Концептуална рамка на управленския процес

Мисията на организацията определя **причината за нейното съществуване**. Тя дава целенасоченост на управленския процес и определя обхвата на дейността на организацията. В този смисъл тя е основополагащ компо-

нент на управленския процес, който придава **идентичност на организацията** в социално-икономическата сфера, където тя извършва своята дейност. Мисията и стратегическата цел се намират в противоречиво единство. Докато мисията на организацията е **една и определя нейната визия**, то стратегическата цел **конкретизира организационните приоритети, свързани с повишаване на равнището на конкурентоспособност на организацията**. В този смисъл организацията може да има **една мисия, но множество стратегически цели**.

Най-общо, стратегическите цели на организацията може да се подразделят на **вътрешни и външни**. **Вътрешните стратегически цели** са насочени към подобряване на **доходно-разходната структура на организацията**, т.е. **повишаване на коефициента на полезност** при използване на ресурсите на организацията; **повишаване на равнището на ефективност** чрез оптимизиране на управленските процеси и дейности в организацията; **наемане на ключови управленски кадри** с цел реализиране на належащи организационни промени; **повишаване на финансовите показатели** на организацията (възвращаемост на направените инвестиции и/или повишаване цената на фирмените акции и т.н.); **подобряване на условията на труд**; **интегрирането на информационни системи**; **лицензиране** (отдаване правото да се използва дадена пазарна марка на чуждестранен пазар) и други.

Към външните стратегически цели принадлежат **нарастване на пазарния дял на организацията**; **диверсифициране на икономическата ѝ дейност**; **сливането или придобиването на активите** на други компании и т.н.. Като цяло **външните и вътрешните стратегически цели** са насочени към **увеличаване на конкурентните предимства на бизнеса и минимизиране на негативното въздействие на организационните проблеми**, които възникват **във външната и вътрешна фирмена среда**. Тяхното практическо реализиране и постигане изисква разработването на редица **процедури, програми и тактики**, които се осъществяват от **новосформирани или реструктурирани управленски звена**. Наборът от процедури, правила, програми и тактики служат като база, върху която се формира управленското поведение и се осъществяват необходимите организационни промени.

В този контекст, може да се твърди, че организацията има до известна степен **бюрократичен характер**. Нейното успешно функциониране обаче, не зависи от съществуването на **бюрократични процедури, правила и програми**, а по-скоро от тяхното умело прилагане, формулиране на управленски цели и инициране на стратегически промени съобразно на конкретната управленска ситуация. Разбира се, организационното функциониране и развитие е сложен процес, които се реализира на различни управленски нива и управленски дейности. В този смисъл, стратегическите решения в организацията се вземат сравнително бавно и до голяма степен зависят от успешното или неуспешното осъществяване на **инициирана в миналото стратегическа промяна**⁴. От тази гледна точка, стратегическите цели и решения рядко се

⁴ Този процес на вземане на стратегически решения и осъществяване на стратегически цели се нарича **логически инкрементализъм** – по този въпрос вж. **Quinn, J.** (1980) *Strategies for change: Logical Incrementalism*, Homewood III: Irwin. В студията се приема, че до голяма степен успеха на този процес зависи от наличието на **система от управленски индикатори**, които позволяват да се измери напредъка на организацията в процеса на реализиране на нейните стратегически цели и да се иницират организационни промени насочени към постигането на желания управленски резултат.

вземат еднолично от председателя или основателя на организацията. Изключение от това правило правят корпорациите, чиито основатели изготвят и лансират уникална **управленска концепция**, като успехът им зависи от **управленската визия** на нейния създател. Определящо в този процес е **опита и наблюденията на управленските кадри**, свързани с решаването на латентни и нововъзникнали организационни проблеми, целящи **усъвършенстване на управленските дейности** в условията на динамично променяща се външна и вътрешна организационна среда.

В зависимост от мисията на организацията и поставените стратегически цели се формира **организационната структура**. Тя определя видовете организационни звена и характера на взаимодействие между тях. В този смисъл, **управленската структура** може да се дефинира като **система от новосформирани организационни звена, която има за цел да реализира иницирираните стратегически решения и промени в организацията**. Тя е този фундаментален компонент на концептуалната управленска рамка, който помага на управленските кадри да предприемат конкретни действия и да трансформират стратегическите управленски цели в конкретен организационен и управленски резултат.

Успешното функциониране и развитие на организацията до голяма степен зависи от доброто представяне на всички нейни отдели, звена и служители. В този смисъл от голямо значение е определянето на ясни цели и задачи на всеки отдел, звено, управленски, екипен и личностен състав, както и синхронизирането на техните дейности за осигуряване на ефективно и устойчиво развитие на организацията. **Синхронизирането на процесите и дейностите в организацията** налага необходимостта от разработване на **система от управленски индикатори**, които да разкриват характера на взаимодействие между процесите и дейностите в и извън организацията и да отговарят на нуждите за организационно развитие и растеж. Разбира се успеха на този процес зависи от способността на управленските кадри да формират проактивно управленско поведение, адекватно (което реалистично да отговаря) на приоритетните организационни цели и задачи.

Организационната структура се определя от управленските дейности и процеси, които са иницирирани в организацията за постигане на поставените стратегически и управленски цели и задачи. В зависимост от тяхната специфика организационната структура се подразделя на **векторна, хоризонтално-векторна и вертикална**. Основен критерии при определяне характера на организационната структура е **сложността на изпълняваните организационни дейности и равнището на взаимозависимост между управленските кадри в процеса на вземане на управленски решения и реализиране на поставените стратегически цели**. Най-общо, характерът на разглежданото взаимодействие се илюстрира на **Фигура 2**.

От **Фигура 2** става ясно, че основните видове процеси се класифицират на **интегрални, концептуално-иновативни, логистични и експертни**. Като цяло, интегралните процеси са насочени към решаването на вътрешно-организационни управленски цели и задачи, които имат рутинен характер. В частност, обект на анализ са дейностите свързани с **регулирането на процеса на производство, информационно осигуряване и обезпечаване на дейността на организацията, определянето на цената, количеството, качеството, наличността, избора, поддръжката на производствените мощности и функционалността на предлаганата стока или услуга**. Този тип

процеси се характеризират с **висока степен** на взаимозависимост между управленските кадри и сравнително **ниска сложност** на изпълняваните управленски задачи. От особено важно значение за успешното реализиране и функциониране на този организационен процес е **обратната връзка и обмяната на най-добри практики** (интегрална информация) между управленските кадри на този тип организационни дейности, както и между управленските кадри и техните служители. На базата на обмяна на **интегрална информация** се решават **латентни организационни проблеми** и се подобрява производствения капацитет и ефективност при извършване на всекидневните дейности в организацията.



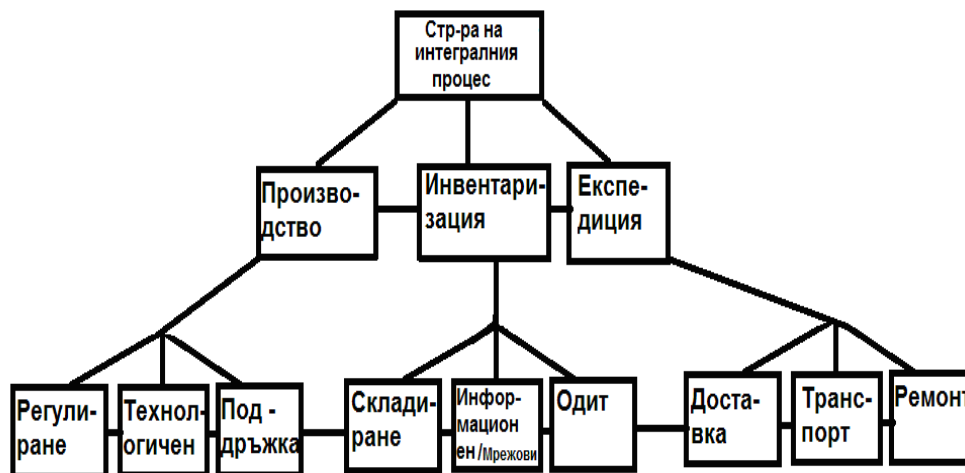
Фигура 2. Видове управленски процеси и равнище на взаимозависимост между управленските кадри⁵

ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА НА ИНТЕГРАЛНИЯ УПРАВЛЕНСКИ ПРОЦЕС

Основната управленска задача при извършването на интегралните организационни процеси е определянето на **оптималното количество стоки и услуги, навременното осигуряване на необходимите суровини, определяне равнището на фирмените запаси, минимизиране на производствените дефекти, определянето на почасовата заетост и минимизирането на времето необходимо за производството на даден продукт, както и подготовката за неговото експедиране до потребителите.** Най-подходящата организационна структура при интегралния процес е **хоризонтално-вектор-**

⁵ Сходна категоризация на управленски дейности и процеси е представена от: Хаджиев, В. (2012) *Когнитивна топология и управленско поведение*, библиотека „Стопански Свят,” гр. Свищов; Davenport, T. (2005) *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Harvard Business Review Press; Marciariello, J. (2010) *The Drucker Curriculum: Entrepreneurship, Innovation and Global Management*, The Drucker Institute, Claremont University, California.

ната (вж. **Фигура 3**). Оптималното структуриране на интегралния процес предполага съществуването на три основни управленски отдела – **производствен, инвентаризация и експедиция**.



Фигура 3. Интегрална организационна структура

Производственият отдел на интегралната организационна структура има за цел да **регулира** и да осигурява нужната стандартизация на производствения процес. В зависимост от пазара за реализация на произведените стоки и предлаганите услуги се осъществява сертифициране и/или лицензиране (в случай, че се ползва чуждестранен производствен модел). **Технологичното звено на производствения отдел** разработва **логистична карта** на производствения процес. С помощта на тази карта се оптимизира производството и се обосновава целесъобразността на производствения цикъл. Посредством **логистичната карта** се визуализира процеса на производството и се идентифицират неговите потенциални критични точки. Тя е генератор за намирането на бързи и ефективни решения на латентни проблеми, възникващи с производствените мощности. Тази карта помага да се създаде „**каскадна организация**” на производствения процес – преливане на производствения цикъл от една към друга фаза на производство с цел осигуряване на по-висока ефективност. С помощта на логистичната карта се идентифицират местата за първоначален контрол на качеството на производствените стоки на различните производствени фази/етапи, както и възможности за подобрения в производствения цикъл на произвеждания продукт⁶.

Звеното по поддръжка на производствения процес осигурява техническа подкрепа и стимулира „здравословна” експлоатация на производствените мощности. То има за задача да обучи служителите в отдел производство правилно да експлоатират тези мощности за да се гарантира безопасността им в процеса на експлоатация.

Отдел инвентаризация организира складирането на произведения продукт. Обикновено този процес се изразява в **категоризиране и разпределяне на произведените модули, части или продукти; осигуряване на необходимото количество и наличност на произведената стока**. В този смисъл, работата на служителите в звено складиране е тясно взаимозависима от

⁶ **Quinn, J.** (1980) Strategies for change: Logical Incrementalism, Homewood III: Irwin.

звено „Информационни технологии” (мрежово звено). Задачата на „Мрежовото звено” е да представи **необходимата информация за работата на останалите отдели и звена в интегралната организационна структура**. С помощта на това звено управленските кадри имат достъп до постоянно актуализираща се информация, свързана с **обема на произведения продукт, неговата дистрибуция в търговската мрежа, равнището на продажби, идентифицирани дефекти и необходимостта от суровини и материали за задоволяване на потребителските нужди**.

Звено одит търси и контролира съществуващите несъответствия между установените **правилници и процедури**, от една страна, и **извършваната производствена дейност** в интегралния организационен процес, от друга. Това звено отговаря за **качеството на произведената стока или услуга** и за **определяне себестойността на продукцията**. Дейността на звеното за одит оказва пряко въздействие за формирането на **пазарната стойност** на произведения продукт, както и възможностите за **отстъпки на дистрибуторите или потребителите в търговската мрежа**. Информацията от извършения одит често служи като база за иновации, за определяне **бюджета на програмите към различните видове процеси протичащи в организацията** и за подпомагане на **регулативното звено** при стандартизация на производството.

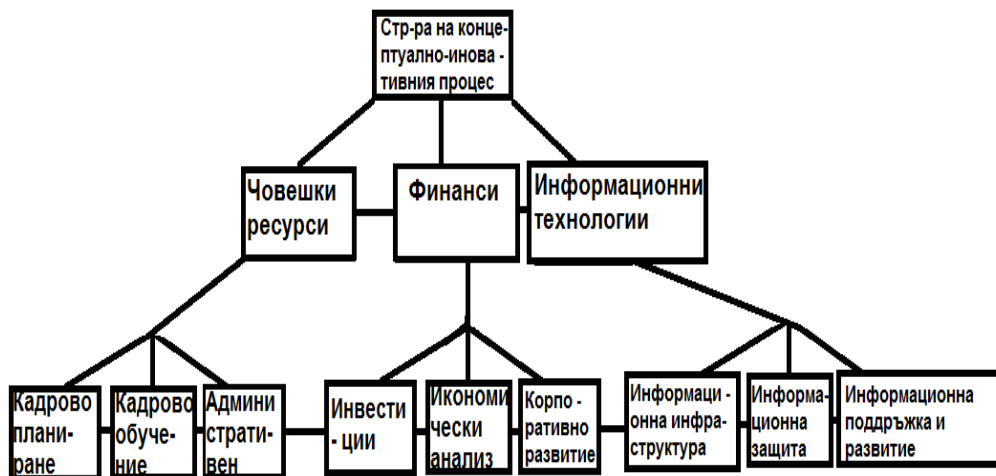
Отдел експедиция организира транспортирането на произведения продукт до потребителския пазар по-възможно най-бърз начин. Тази дейност в организацията се осъществява от **звено доставка**. Разбира се, не всяка организация може да осигури собствен транспорт за произведената стока или услуга. В такъв случай често се налага да се сключи договор с подизпълнител или дистрибутор на подобен вид стока. Това звено следи за **експедираното количество** стоки, както и за тяхното местонахождение във всеки един момент. То определя **количеството на произведената стока**, която е необходимо да се достави във всеки един търговски обект и обосновава необходимостта от откриване на нови или затваряне на съществуващи търговски обекти. **Транспортното звено оптимизира транспортните маршрути, т.е. осигурява оптимален баланс между дестинация за първоначална доставка, цена за складиране на доставената стока и разстояние до търговските обекти**, които се обслужват от складовата база. **Звеното по ремонт осигурява бързо и навременно обслужване на транспортните средства, техният сервиз и поддръжка на техническата им изправност**.

ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА НА КОНЦЕПТУАЛНО-ИНОВАТИВНИЯ УПРАВЛЕНСКИ ПРОЦЕС

Концептуално-иновативният управленски процес е насочен към решаване на **вътрешно организационни цели и задачи с нерутинен характер**. Този тип управленски процес включва дейности насочени към **разпределянето на материалните и нематериалните ресурси на организацията с цел генериране на нов доход; иницирането на проекти и програми за подобряването на качеството на предлагания продукт или услуга; изграждане на нови организационни структури (преструктуриране на организацията); анализиране и представяне на нови инвестиционни проекти, свързани с бъдещото развитие на организацията**. Този организационен процес налага необходимостта от извършването на **тясно специализирани дейности с изключително висока степен на взаимозависимост**.

Обикновено **концептуално-иновативният процес** осигурява развитието на **ключовите компетенции** и определя **равнището на съвместимост** между мисията на организацията, поставените **стратегически цели** и **инициираните организационни промени**. С други думи, този организационен процес определя до каква степен организацията е способна да **инициира капиталови, инвестиционни и продуктови проекти и програми**, които да **увеличат нейните възможности за развитие** и да **създадат необходимите предпоставки за устойчиво развитие на управленските процеси, протичащи на различни нива в организацията**. Разбира се, успешното реализиране на този тип процеси зависи от доброто познаване на **средата (вътрешна и външна)**, в която функционира организацията, на **факторите които въздействат върху нея**, както и **способността на управленските кадри да предвидят причинно-следствените връзки между иницииираните промени, очакваните управленски резултати и въздействието, което те ще окажат върху служителите, акционерите и регионите където организацията извършва своята дейност**.

Поради високата степен на специализация и взаимозависимост между извършваните дейности, най-подходящата организационна структура на концептуално-иновативния процес е **хоризонтално-векторната** (вж. **Фигура 4**). Подобно на интегралния процес, при концептуално-иновативния оптималната организационна структура предполага съществуването на три организационни отдела – **човешки ресурси, финансов и информационен**.



Фигура 4. Структура на концептуално-иновативния управленски процес

Отделът за човешките ресурси има следните функционални роли: осигуряване на **оптимална трудова заетост**; **интегриране и запазване на новонаетите служители с дейността на различните отдели** и тяхната **роля за развитието на организацията**; **мотивиране и повишаване равнището на съпричастност на кадрите към дейността на организацията** при решаване на **латентни и нововъзникнали организационни проблеми**; **запознаването им с изискванията при изпълнението на техните служебни задължения и нормите за етично поведение, приети в организацията**; **прилагане законовите разпоредби, свързани с равноправие на заетост (разработване на анти-дискриминационни правила и процедури)**; **повишаване равнището на административна кадрова отговор-**

ност, свързана с подобряване условията на труд, стимулиране на служителите чрез осигуряването на безплатни здравно-профилактични прегледи, компенсации за направени здравословни разходи, парични награди и бонуси, рекреативни програми и други.

Като звено на отдела за човешки ресурси, **кадровото планиране** определя кадровите нужди на организацията. В частност, става дума за необходимостта от детайлна оценка на дейността на организацията и търсенето на съвместимост между **извършваната дейност, способността на служителите в организацията (оценка на техните силни и слаби страни, равнище на представяне в различни управленски ситуации и т.н.) и очакваният резултат**. Целта е да се постигне **оптимален баланс между равнище на производство и часова заетост**, т.е. да се определи процентното съотношение между **обем на произведения продукт и необходимите работни часа (вкл. целодневна и почасова заетост)**, както и да се **формират работни екипи** за решаването на поставените **организационни цели и задачи**⁷.

Дейността на това звено е от ключово значение не само при определяне на кадровите нужди на организацията, но и за **синхронизирането и координирането** на дейностите на служителите ѝ при решаването на нововъзникнали кадрови задачи. Затова е нужно задълбочено познание на видовете процеси и дейности в организацията, динамиката на средата в която тя функционира и способност за вземането на бързи и адекватни управленски решения. От особено значение за успешното функциониране на това звено са уменията за работа с хора, участващи в различни области на организационния живот, обмяната на опит и най-добри управленски практики, вземането на кадрови решения, които повишават ключовите компетенции на организацията при решаването на иницирираните стратегически цели и управленски задачи.

Друго ключово звено на разглеждания отдел е **кадровото обучение**. Основната му задача е повишаване **квалификацията на човешките ресурси** чрез провеждането на образователни семинари и програми, насочени към повишаване на знанията и уменията на служителите в организацията. В процеса на професионална специализация, целта е да се развие както **професионалният**, така и **личностният потенциал**. Докато първият е свързан със способностите и равнището на представяне на служителите и мениджърите, вторият е насочен към подобряване на подхода при решаването на различни организационни проблеми и задачи в организацията. Докато първата обучителна задача се постига чрез усилен практическа подготовка, втората зависи пряко от степента на изпълнение на разнородните по характер управленски дейности и процеси в организацията.

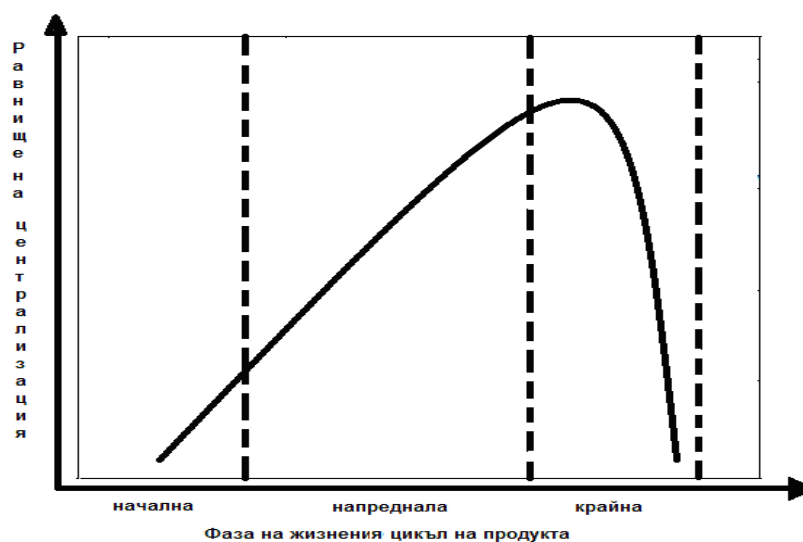
В този смисъл, фокусът е върху провеждането на **многофункционално обучение**, което да отговаря на личностните и професионални качества на кадрите в организацията. Мултифункционалното обучение само по себе си не предполага само обучение в различни области на организационния живот, а по-скоро възприемането на различни гледни точки и подходи, осигуряващи по-добра концептуална/методологична подготовка. От особено значение при този вид обучение е формирането на **оптимално управленско**

⁷ **Lorange, P., Murphy, D.** (1984) *Bringing human resources into strategic planning: System design characteristics*, Strategic Human Resource Management, ed. et. al. Fombrun, C., New York: John Wiley & Sons.

поведение в различни управленски ситуации. Акцентът при този тип обучение е върху доброто разбиране на **видовете управленски процеси и дейности, средата в която те се осъществяват и същността на комуникацията,** необходима за постигането на поставените организационни цели и задачи⁸.

Успешното функциониране на това управленско звено изисква адекватната оценка на възможността за пренасочване на човешки ресурси от една към друга управленска дейност в зависимост от етапа на организационно развитие и новосъздалата се организационна динамика от промените във външната среда – **макроикономическите показатели, потребителското търсене в сектора, в който организацията извършва своята дейност, възможността за достъп до нови пазари, и други.** Тази динамика често води до промяна в конкурентните позиции на организацията и до преосмислянето на нейните управленски приоритети и стратегически цели. В този смисъл добрата подготовка и познаване на потенциала на човешкия фактор в организацията помага да се инициират нови стратегически процеси и да се намали времевата рамка за успешната им практическа реализация.

Дейността на звеното по обучение е тясно свързано с **административното звено.** Неговата основната задача е определянето на **оптимална организационна структура,** която адекватно да отговаря на поставените стратегически цели. Основен критерий, който определя дейността му като успешна или неуспешна е намирането на оптималния баланс между равнището на централизация и децентрализация, т.е. определянето на степента на контрол върху процесите и дейностите в организацията. Закономерността е такава, че равнището на централизация зависи от **фазите на бизнес цикъла на продукта (вж. Фигура 5).**



Фигура 5. Равнище на централизация на организационната структура и фазите на жизнения цикъл на продукта

В началната фаза на производство се наблюдават редица изменения и подобрения в качеството на произвеждания продукт и начина на неговото

⁸ Хаджиев, В. (2012) *Когнитивна топология и управленско поведение*, библиотека „Стопански Свят,” гр. Свищов.

производство. Повишава се **равнището на взаимодействие и взаимозависимост** между управленските звена и отдели в процеса на производство. Поради липсата на ясно изградени управленски процедури и производствени стандарти тази фаза на жизнения цикъл на продукта налага необходимостта от **по-гъвкава организационна структура**, включваща създаването на редица независими *ad hoc* управленски звена, характеризиращи се **със високо равнище на самоуправление – функциониращи на базата на собствен бюджет, ясно формулирани цели и поле на действие, както и с делегирани права за вземането на самостоятелни управленски и стратегически решения**. При изграждането на такива „**стратегически центрове**” в организацията се наблюдава **засилен степен на автономност** поради специализирания характер на извършваните дейности и високата степен на взаимодействие и взаимозависимост между новоизградените управленски отдели и звена. В този смисъл тази фаза на жизнения цикъл на продукта се характеризира с **висока структурна децентрализация** и ниска степен на **контрол върху дейността на тези звена**⁹.

С напредъка на жизнения цикъл на продукта се наблюдава по-високо равнище на **стандартизация** и бюрократизиране (прилагането на набор от новосформирани правила и процедури) на производствените и управленските процеси и дейности. Нараства необходимостта от **директен управленски контрол** върху осъществяваната производствена дейност и върху цялостното организационно функциониране. Този процес на **бюрократизиране** се характеризира със значителна по своя обхват **централизация** на организационните процеси и дейности, както и с по-високо равнище на управленски контрол.

Подобно на началната фаза на жизнения цикъл на продукта, при **крайната фаза възниква необходимостта от преструктуриране** на организацията поради появата на нови проблеми, свързани с реализацията на предлагания продукт или услуга (в т.ч. появата на високо конкурентни стоки, преизпълняване на потребителските нужди, загуба на пазарен дял и др.). Тези проблеми възникват при различни пазарни условия и като цяло предизвикват значителни икономически загуби. При тези условия, пред организацията възниква необходимостта за промяна на структурното „статукво” и „по-предприемчиво” организационно поведение за идентифицирането на нови пазари, бизнес партньори и възможности за иновации. Така се създават предпоставки за изграждане на **автономни „стратегически центрове” и децентрализирана организационна структура**¹⁰.

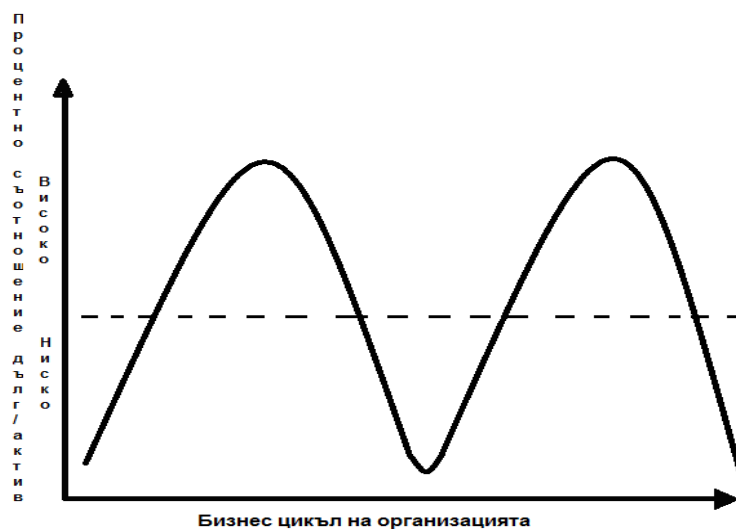
Успешното функциониране на **административното звено при децентрализирана организационна структура** се определя от възвръщаемостта на инвестиционните разходи и от цялостното подобряване на икономическите показатели на организацията. За разлика от децентрализираната, при централизираната организационна структура, стремежът е да се подобри не само цялостното икономическо представяне на организацията, но и правилното прилагане на установените стандарти, правила и процедури, разработени в процеса на бюрократизиране на управленските и организационните

⁹ Предимствата и недостатъците на централизираната и децентрализираната организационна структура се дискутират от: **Malone, T.** (2004) *The Future of Work*. Harvard Business School Press.

¹⁰ **Drucker, P.** (1985) *The Discipline of Innovation*, Harvard Business Review, May-June 1985.

дейности. Фундаментална тук е ролята на административното звено за изграждането на **оптимална организационна структура в зависимост от различните фази на продуктивния цикъл и синхронизирането на управленските процеси и дейности с бизнес цикъла на организацията**¹¹.

Финансовият отдел при концептуално-иновативния процес идентифицира източниците за финансиране, определя оптималния баланс между тези източници, равнището на ликвидност на фирмените активи и съществуващите инвестиционни рискове. В този смисъл, непосредствената задача на звено „Инвестиции” е да се оптимизира **съотношението между корпоративен дълг и корпоративни активи.** От икономическа гледна точка, организацията ще засили конкурентните предимства, ако повиши стойността на процентното съотношение между дълг и фирмени активи при състояние на **подем** и намали равнището на дълг, когато тя е в **рецесия**. Характера на разглежданото взаимодействие е посочено на **Фигура 6.** Начините за увеличаване на стойността на разглежданото процентно съотношение включват **заемането на средства от банковия сектор, продажбата на фирмени облигации и нарастване на капиталовите инвестиции.** Като цяло, тези финансови операции на организацията по време на подем създават предпоставки за **намаляване на облагаемия доход и по-бърза възвращаемост на заетите средства.** Ефектът се изразява в плащането на по-високи дивиденди, което стимулира акционерите да реинвестират своята печалба в закупуването на допълнителен брой акции на компанията и привличането на нови фирмени инвеститори. Така постепенно се увеличава **финансовият актив на организацията и намалява риска от липса на ликвидни средства по време на криза.**



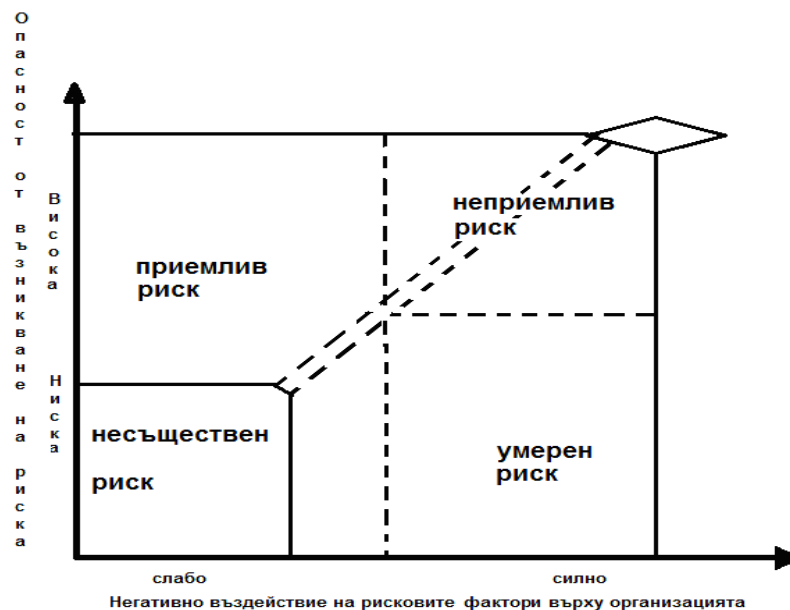
Фигура 6. Взаимодействие между корпоративен дълг и икономически растеж

Намаляване стойността на разглежданото процентно съотношение се осъществява чрез **отдаване правото за ползване на дадена фирмена марка/патент и съоръжение за определен период от време, инвестиране**

¹¹ Характерът на това взаимодействие се разглежда по-подробно в следващия раздел на студията.

на собствени средства от служителите и собствениците или чрез продажбата на акции на компанията. Тези финансови операции увеличават фирмените активи и намаляват нейните задължения. Този подход засилва конкурентните позиции на фирмата и намалява риска от криза и фалит. От особено значение за успешното функциониране на организацията в такъв период е увеличаването на **продуктовия капитал на организацията – определянето на оптималното съотношение между цена, количество, наличност, избор, функционалност и поддръжка на предлагания продукт или услуга**. Това позволява на организацията да разшири клиентската си мрежа и да повиши своята управленска ефективност.

Важна задача на инвестиционното звено е оценка на **равнището на риск** при осъществяване на инициирани и потенциални инвестиционни проекти, както и извършването на различните финансови операции. Тази задача се постига чрез определяне на **основните рискови фактори и степента на тяхното въздействие върху** инвестиционната политика на фирмата. При този управленски процес е важно да се вземат под внимание **конкурентните предимства на фирмата, развитието на сектора, в който организацията извършва своята дейност и редица макро икономически показатели**, които очертават конюнктурните очаквания, свързани с поведението на фирмите и домакинствата в една икономика. Графично характера на разглежданото взаимодействие се илюстрира на **Фигура 7**.



Фигура 7. Оценка на риска на инвестиционни проекти в организацията

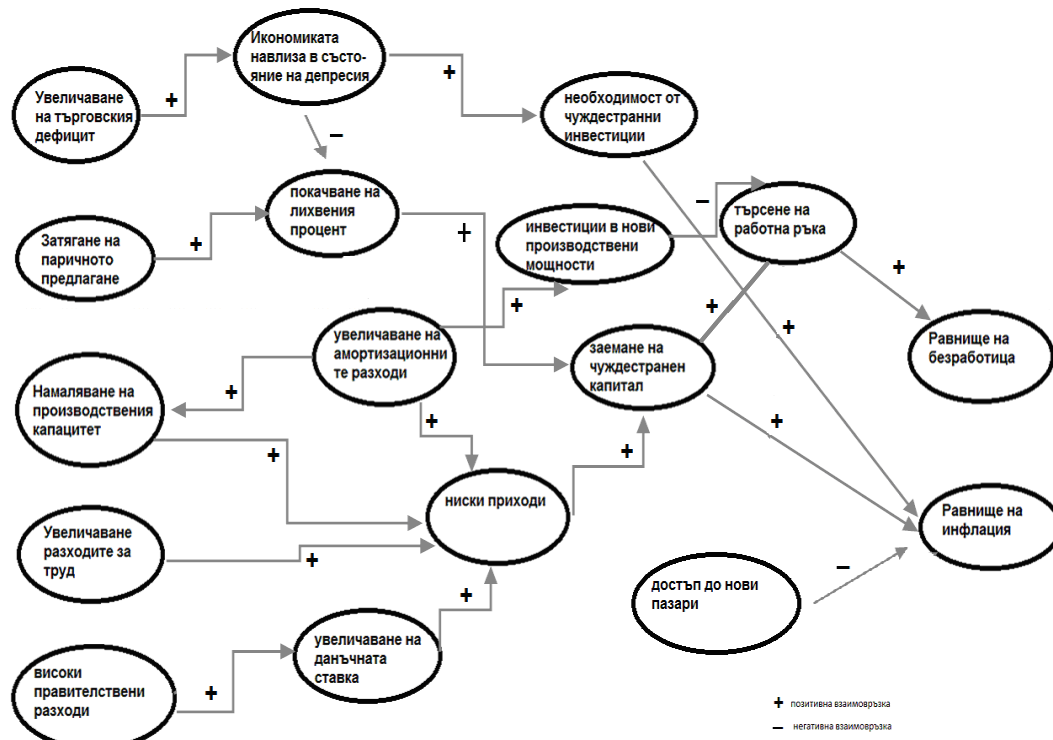
Най-общо, инвестиционният риск може да се раздели на **несъществен, приемлив, умерен и неприемлив**. **Несъщественят риск** съществува тогава, когато опасността от възникване на рисковия фактор е ниска и неговото негативно въздействие върху организацията е слабо. **Приемлив инвестиционен риск** съществува тогава, когато опасността от възникване на риска е висока, а негативното му въздействие върху организацията е слабо. **Умерен риск** е налице тогава, когато опасността от възникване на риска е ниска, а въздействието му върху организацията е от съществено значение. **Неприемлив риск** съществува тогава, когато опасността от рисковия фактор е висока,

а негативните последици от неговото въздействие върху организацията е силно. Закономерността е такава, че границата на неприемливия и умерения риск **значително варира** в зависимост от динамиката на **бизнес цикъла, равнището на ликвидност и от процентното равнище на акционерна собственост.**

В студията се твърди, че границата на неприемливия риск значително нараства тогава, когато равнището на ликвидност на организацията е изключително ниско. С други думи, ниската степен на свободни финансови средства и високата цена за намиране на такива средства стимулира организацията да намали границата на умерения риск и да увеличи тази на неприемливия. Тази закономерност в организационното поведение произтича от факта, че нейният капацитет да реагира при неблагоприятно въздействие на рисковите фактори значително се ограничава, когато тя не разполага със свободни финансови средства.

Друга закономерност е, че границата на неприемливия риск в организацията ще нарасне тогава, когато процентното съотношение на акционерна собственост (капитал) е високо. Това твърдение произтича от факта, че бюрократичните бариери в процеса на вземане на инвестиционни решения значително нарастват, което често води до по-консервативно организационно поведение. Този тип поведение удължава времевата рамка при вземането на инвестиционни решения и ограничава способността на организацията да инициира бързи стратегически промени в случай на необходимост за неутрализиране на негативното въздействие на проявилите се рискови фактори. Този лаг във времето увеличава границата на неприемливия риск. Консервативно организационно поведение може да се очаква и тогава, когато организацията изпитва икономически трудности и е в състояние на рецесия. Това състояние я прави значително по-уязвима от негативното въздействие на приемливите и несъществените рискови фактори, което разширява границата на неприемливия риск и намалява тази на умерения риск.

Широтата на изпълняваните управленски дейности от финансовия отдел изисква интензивно взаимодействие и висока степен на взаимозависимост между **инвестиционното звено и звеното по икономически анализ.** В зависимост от динамиката на бизнес цикъла звеното по икономически анализи разработва **прогнози за въздействието на външните (икономически, социално-административни, пазарни и др.) и вътрешните фактори (равнище на производство, амортизационни разходи, разходи за труд и др.) върху организационното поведение.** По-конкретно предмет на анализ са такива индикатори на стопанската активност като: **равнище на лихвения процент, икономически лаг, равнище на потребление, разполагаме доход, правителствена политика, степен на държавно регулиране, входни бариери (лицензиране), конкурентоспособност на фирмата, развитие на бизнес сектора, в който организацията извършва своята дейност и т.н.** За да се определи тяхното въздействие върху организационното поведение в студията се разглежда **взаимодействието и влиянието им върху равнището на безработицата и инфлацията в икономиката.** Това се постига с помощта на когнитивната карта на безработицата и инфлацията, представена на **Фигура 8.**



Фигура 8. Когнитивна карта на безработицата и инфлацията¹²

От **фигурата** става ясно, че фундаментален индикатор, който до голяма степен определя развитието на една икономика е динамиката на **търговския дефицит**. **Увеличаването на търговския дефицит** е предпоставка за **увеличаване на равнището на инфлация** и за **рецесия в икономиката**. Това се дължи на факта, че увеличаването на обема от вносни стоки от една страна, и намаляването на обема на произведените и износните стоки и услуги, от друга, стимулира търсенето на потребителски, а не на производствени кредити. Тази тенденция свива равнището на производството в икономиката и довежда до нарастване обема на потребителските кредити. **Непроизводственото кредитиране** увеличава **паричното предлагане** и **равнището на инфлация**. За да регулира инфлационното нарастване на цените, централната банка **понижава лихвения процент** и в зависимост от провежданата фискална политика на правителството (увеличаване на правителствените разходи и намаляване на данъците) се създават предпоставки за икономически растеж.

Новата икономическа конюнктура стимулира навлизането на **чуждестранни инвестиции** в страната и създава предпоставки за **намаляване на инфлационното равнище**. При регулирането на инфлационния процес е важно да се вземе под внимание **котирувката на валутния курс** и **равнището на парично предлагане**. Причината е, че **ниското равнище на валутен курс** и **високото парично предлагане** се очаква да засилят производствената активност и да намалят **търговския и бюджетният дефицит на страната**. Създават се условия за постепенно покачване на **лихвения процент**. В една отворена икономическа система **високото равнище на лихвен**

¹² Хаджиев, В. (2013) *Когнитивни модели и подходи в стратегическото управление*, Парадигма, София (книгата предстои да се публикува през средата на 2013 г.).

процент стимулира навлизането на **чуждестранен капитал**, което означава **по-високо равнище на инвестиции, производство и потребление, нарастване на търсенето на работна ръка, намаляване на безработицата и инфлацията.**

Високото равнище на заетост в една икономика оказва въздействие върху организационното поведение. Зависимостта е такава, че колкото е по-високо това равнище, толкова по-големи са **разходите на труд в организацията.** Високите трудови разходи оказват пряко въздействие върху редица вътрешни организационни решения, свързани с обновяване на производствените мощности и инициране на подходящи стратегии за организационно развитие. На конкретно равнище, тези решения се отнасят до **обновяване на производствените мощности и автоматизиране на производствения процес.** Ефектът се свежда до **намаляване на търсенето на работна ръка, постепенно увеличаване на равнището на безработица или разрастване на бизнеса с цел запазване на установената норма на трудова заетост.** Докато процесът на модернизация се определя от равнището на възвръщаемост на инвестициите, то разрастването на бизнеса зависи от достъпа на организацията до нови пазари, и способността ѝ да диверсифицира своята икономическа дейност.

В зависимост от икономическите перспективи и степента на негативно въздействие на рисковите фактори, звеното по **„Корпоративно развитие“** определя **фирмения стратегически подход на организацията.** Най-общо в бизнес практиката съществуват два основни стратегически подхода – **потребителски-ориентиран (диференциран) и продуктово-ориентиран (нискоразходен).** Всеки един от тези два подхода има своите специфични характеристики в зависимост от създадените **конкурентни предимства, рационални очаквания за пазарно развитие, динамиката на бизнес цикъла, обхвата на дейността на организацията и нейните стратегически цели.**

При **диференцирания стратегически подход**, целта на организацията е да развива **ключови дейности**, които ѝ помагат да повишава своите конкурентни предимства и да реагира бързо и адекватно на промяната в потребителското търсене. Най-често, този стратегически подход е съпътстван от/води до повишаване на капацитета на организацията да **разработва и внедрява нови технологии.** Възниква потребността за създаването на собствена производствена и дистрибуторска марка (с цел запазване правата върху предлаганите стоки и услуги и разширяване на пазарния дял на организацията), която се ползва с висока **разпознаваемост, доверие и лоялност** от страна на потребителя. Целта на този стратегически подход е да повиши **ключовите компетенции** на организацията до равнище, което превъзхожда това на своите конкуренти и да се идентифицира като **надежден партньор на потребителските нужди и интереси.**

Акцентът при този стратегически подход е върху моделиране на жизнения цикъл на предлаганите продукти и услуги по начин, които има изпреварващ ефект върху потребителското търсене, т.е. обновяване на гамата от продукти и услуги преди да настъпи промяна в нуждите и предпочитанията на потребителите. В този смисъл, **потребителски-ориентираният стратегически подход** има своите конкурентни предимства в **началната фаза на жизнения цикъл на предлагания продукт или услуга.** Следователно, при този стратегически подход може да се очаква високо равнище на **структурно-административна децентрализация** и значително **по-висока толе-**

рантност към поемане на риск, т.е. може успешно да функционира при **разширяване на зоната на умерения риск за сметка на неприемливия**. Това е така, поради високата степен на **доверие на потребителя в предлаганите стоки или услуги и неговата готовност да заплати по-висока цена, за да ги притежава**. При този стратегически подход успехът на организацията се определя от способността ѝ да **разраства своя пазарен дял**. Степента на нарастване на потребителските „ниши“ често служи като база за „настройване“ на организационното функциониране и поведение към пазарния „механизъм“ на потребителското търсене и предлагане.

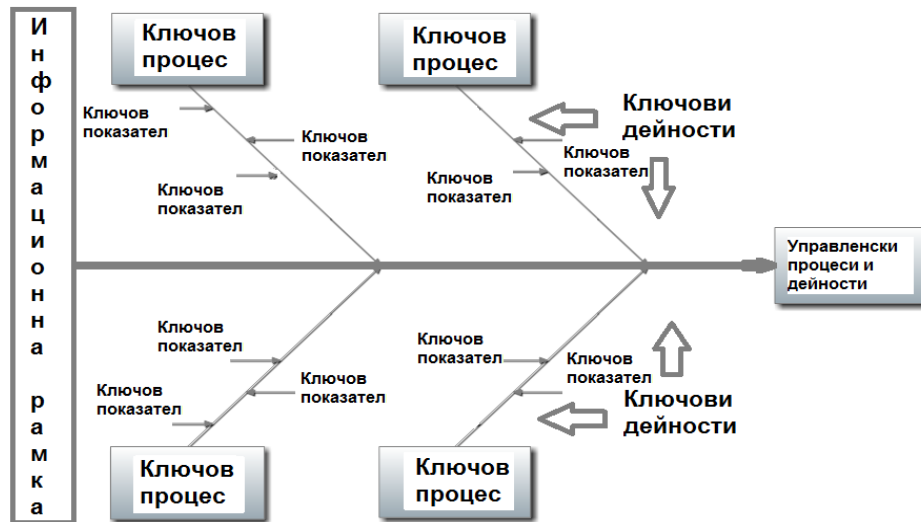
При **ниско-разходния стратегически подход** целта на организацията е да повиши своите конкурентни предимства на базата на възможно най-ниска цена на предлаганата стока или услуга. Акцентът не се поставя върху разрастване на потребителските ниши, а по-скоро върху обслужването на интересите на строго определен и специализиран пазарен дял и определен потребителски сегмент. Характерно за този стратегически подход е намаляване на инвестициите за модернизиране на производствените мощности и формиране на **ниското равнище** на отношението дълг-актив. В този смисъл, фокусът е върху максималната експлоатация на фирмените активи и подобряване на разходно-доходната структура на организацията. Този стратегически подход създава конкурентни предимства за организацията тогава, когато предлаганият продукт е към края на своя жизнен цикъл.

За да може успешно да се приложи на практика, ниско-разходният стратегически подход е съпоставим с висока степен на **централизация на фирмените процеси и интегриране на основните и подизпълнителите дейности, свързани с финансовите трансакции на фирмата**. Поради ниската толерантност към поемане на риск, този организационен подход има своите предимства тогава, когато фирмата функционира в стабилна външна и вътрешна среда. Промените, предизвикани от технологични нововъведения и потребителското търсене силно затрудняват приспособителните процеси на организацията и рязко увеличават възможността от настъпване на криза и фалит. Поради ниската степен на инвестиции в изследователска дейност и иновации в организационното функциониране, този подход довежда до оптимален управленски резултат, когато организацията е в напреднала фаза на развитие.

Отдел „Информационни технологии“ осигурява навременна информация за напредъка и развитието на управленските цели и задачи; намаляване на трансакционните разходи, свързани с получаването на тази информация; увеличаване на технологичния капацитет на организацията, т.е. подобряване на информационния интерфейс чрез интеграция на ключовите организационни процеси и дейности. В този смисъл, доброто представяне на кадрите зависи от степента на взаимодействието на всички участници и заинтересовани лица в организацията, в т.ч. **информационни експерти, консултанти, доставчици, акционери и потребители**.

Звеното „Информационна инфраструктура“ създава информационната рамка (гръбнака на информационната система), която позволява интегрирането на различните видове процеси и дейности и определя равнището на взаимодействие между тях. Важно значение за успешното функциониране на това звено е познаването на **ключовите управленски процеси и дейности, възможните начини за вземане на управленски решения** (степента на взаимодействие между различните управленски отдели и звена); **видовете**

управленски алтернативи в различни управленски ситуации; и начина на класифициране и запаметяване на обработената информация. Постигането на тези цели изисква разработването и внедряването на система от **ключови организационни показатели**, които служат като **индикатори за измерване равнището на икономическото развитие** и помагат при определянето на степента на успеваемост на наблюдаваните организационни процеси и дейности. Обикновено това се постига чрез разработването на критерии за оценка на организационното поведение. Примерна информационна рамка на управленските процеси и дейности в организацията е представена на **Фигура 9**.



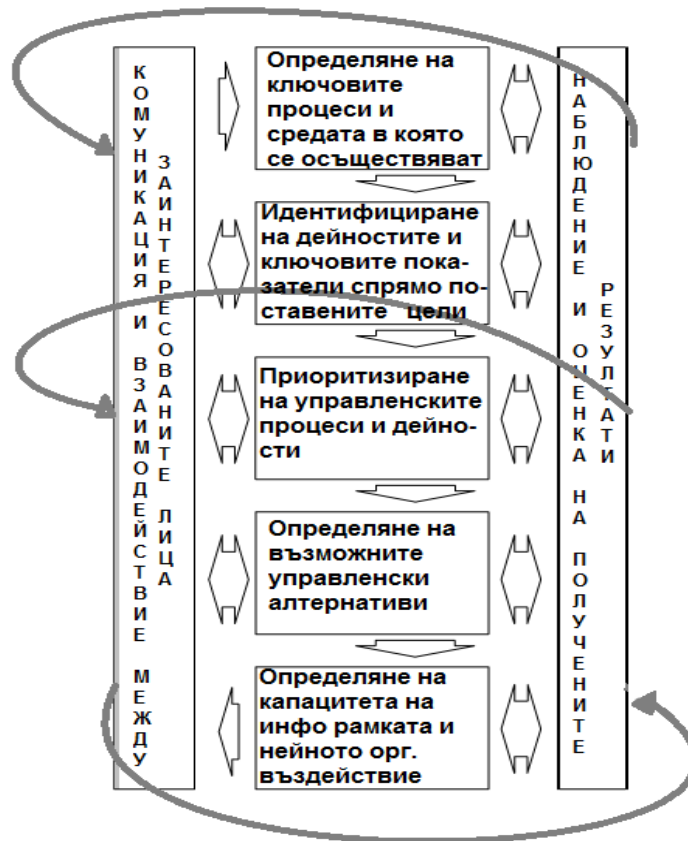
Фигура 9. Информационна рамка на управленските процеси и дейности в организацията¹³

Критериите за оценка на организационното поведение зависят от степента на **взаимозависимост и взаимодействие между ключовите организационни показатели**. До голяма степен характера на това взаимодействие служи като база за приоритизиране на управленските цели и задачи, за формиране на управленски алтернативи, оценка на риска в организацията (възможността за неговото появяване и степен на въздействие върху организацията), разработване на план за действие и формиране на оптимално управленско поведение. Процеса на изграждане на информационната рамка в организацията се илюстрира на **Фигура 10**.

От **Фигура 10** става ясно, че процесът на изграждане на информационна рамка в организацията се разделя на **пет основни етапа**. При **първия етап** се определя средата и условията, в които се осъществяват ключовите управленски процеси. На конкретно равнище става дума за постигнатите конкурентни предимства на организацията, нейният пазарен дял и пазарните перспективи за развитие. В зависимост от резултатите при анализа на пазарната динамика и макроикономическа конюнктура се определят организационните цели и стратегии за развитие. На тази основа се преминава към **втория етап**, където взаимодействието между заинтересованите лица е насочено

¹³ Хаджиев, В. (2012) *Когнитивна топология и управленско поведение*, библиотека „Стопански Свят,” гр. Свищов.

към определяне на организационни дейности и ключовите управленски показатели, необходими за определяне на напредъка на организацията.



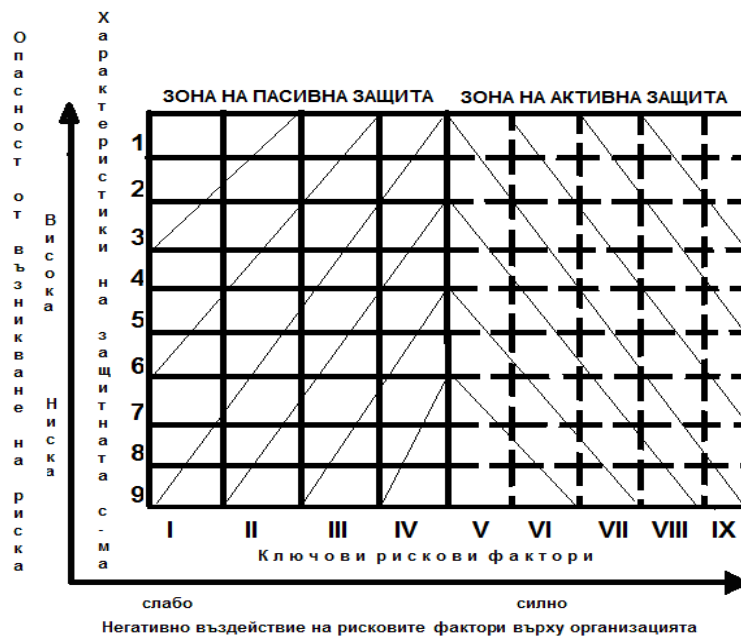
Фигура 10. Процес на изграждане на информационна рамка в организацията

Третият етап е свързан с приоритизиране на управленските процеси и дейности на базата на получените резултати от предходния етап. След формирането на ясни организационни приоритети се определят възможните управленски алтернативи и се оценяват техните последици върху развитието на организацията. На **четвъртия етап** се синтезират основните стратегически фактори, оказващи въздействие върху иницирираните управленски дейности и процеси и се разработват различни сценарии за организационно развитие. На **петия етап** се прави оценка на равнището на интеграция на видовете управленски процеси с извършваните организационни дейности и се идентифицират нови възможности за информационно осигуряване. Крайните резултати зависят от способността на изградената система да улавя индикаторите за ранно сигнализиране и да минимизира негативното въздействие на рисковите фактори върху организацията.

Звеното по информационна защита се фокусира върху начина и равнището на защита на информационната система в организацията. За тази цел се извършва сравнителен анализ на видовете защитни системи на пазара, техните съпоставими характеристики и цена. Оптималното управленско решение се постига чрез анализиране на разходите и ползите от внедряването на съответната защитна система. В този анализ е важно да се разкрият рисковите фактори, които оказват силно негативно въздействие върху цялостната защита на организацията и да се определят необходимите характеристики на

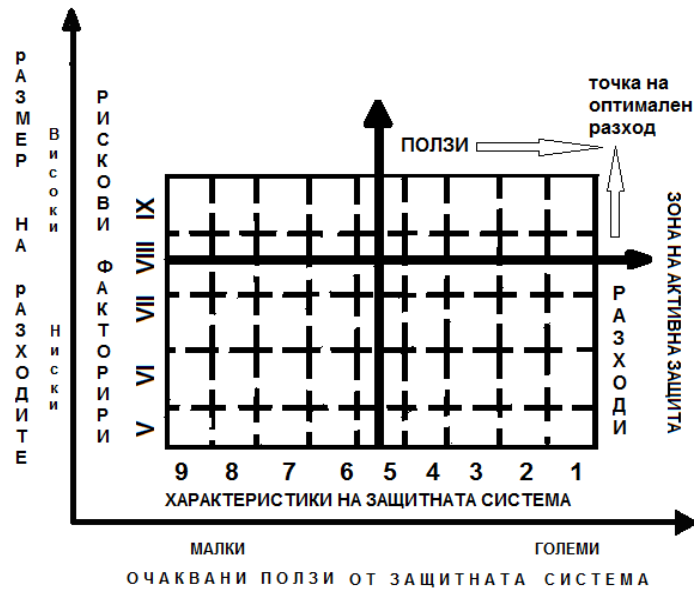
защитната система, за да се минимизира рискът. Графичната илюстрация на разглежданата взаимозависимост е представена на **Фигури 11 и 12**.

За да могат да се оптимизират разходите и ползите от внедряването на информационна защитна система, на **Фигура 11** е посочено взаимодействието между потенциалната опасност от възникване на рисковите фактори и степента на негативното им въздействие върху организацията. На тази база се определят характеристиките на защитната система, които предпазват организацията от въздействието на високо рисковите фактори. На фигурата те са обозначени с 1-9, а степента на въздействието им върху организацията с I-IX. Разглежданото равнище на защита се разделя на две основни зони – **зона на активна защита** (високоприоритетна зона на защита) и **зона на пасивна защита** (ниско приоритетна зона на защита).



Фигура 11. Оптимизиране на разходите и ползите от внедряването на информационно защитна система в организацията

След като се определят приоритетните рискови фактори и характеристиките на защитната система за тяхното неутрализиране, става възможно да се определи точката на оптимален разход при изграждането на тази система. На **Фигура 12** точката на оптимален разход варира в зависимост от очакваните ползи и целесъобразност на направените разходи. При определяне на тази точка е важно да се вземат под внимание етапът на развитие и равнището на интеграция на информационната рамка, наличието на алтернативни защитни системи и на нови технологии. По този начин става възможно да се оцени полезността на защитната система и да се определи размерът на необходимите разходи. Анализът на фигурата показва, че приоритетните характеристики на защитната система са в границите на 1-5, които се очаква да осигурят нужната защита от рискови фактори V-VIII. В конкретния случай, макар и важно, въздействието на рисков фактор IX върху цялостното функциониране на информационната система не се взема по внимание поради ниската вероятност от неговата поява или поради възможна алтернативна защита от негативното му въздействие върху организацията.



Фигура 12. Определяне точката на оптимален разход

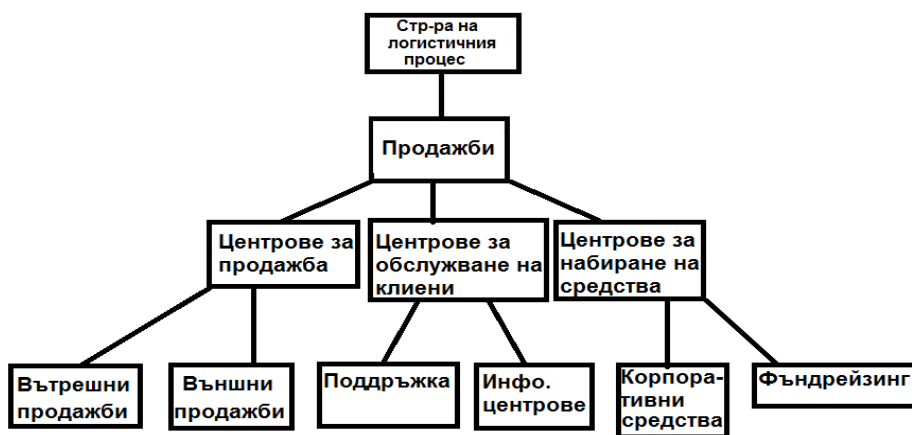
Звеното по информационна поддръжка и развитие се фокусира върху повишаване на полезността на информационната система в организацията. В този смисъл е важно да се вземат под внимание потенциалните рискове, които биха могли да възникнат при използването на внедрената система и осигурят необходимите превантивни мерки за тяхното отстраняване. Друга важна насока на анализа е търсенето на възможности за разширяване обхвата на информационната рамка. Това става възможно като се интегрират допълнителните дейности с базовите процеси в организацията. Обикновено процесът на информационна интеграция се осъществява на етапи и е резултат на засилено взаимодействие между съответните организационни отдели и звена. Вземат се под внимание съществуващите латентни трудности при осъществяване на организационните цели и задачи и се търсят възможности за тяхното преодоляване с помощта на информационните технологии.

Ефектът от внедряването и развитието на информационните технологии се свежда до намаляване на организационните разходи в областта на телекомуникациите; ускорено получаване на фирмена информация; разширяване на спектъра от управленски алтернативи в процеса на вземане на управленски решения; стимулиране на иновативното развитие на процесите и дейностите в организацията, т.е. оптимизиране на процеса на производство и вземането на ефективни стратегически управленски решения. Един от недостатъците на звеното по информационна поддръжка и развитие е свързан със субективната оценка на получените резултати. Наличието на информационна система само по себе си не гарантира нейното ефективно използване. Това създава трудности при цялостната оценка на полезността на внедрената система и определяне на степента на възвръщаемост на инвестираните средства, което ограничава възможността на информационния капитал да стимулира развитието на материалните и нематериалните активи на организацията.

ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА НА ЛОГИСТИЧНИЯ УПРАВЛЕНСКИ ПРОЦЕС

Логистичният управленски процес е насочен към решаване на **външно организационни** цели и задачи. Типично за този процес е извършването на рутинни дейности, които се характеризират с **ниска степен** на взаимозависимост между управленските звена и сравнително ниска сложност на извършваната управленска дейност. Този процес включва осъществяване на **фирмени транзакции**, които оказват пряко въздействие върху ефективното функциониране на организацията. В частност, тези транзакции включват продажбата и поддръжката на предлаганата стока или услуга, както и набирането на капитал (акционерни средства) с цел разрастване на дейността на фирмата. Структурирането на този управленски процес и приоритизирането на управленските цели и задачи зависи от планираното равнище на продажби и от наличието на логистична подкрепа на осъществяваните дейности. В този смисъл, успешното развитие на този управленски процес зависи от високото равнище на организация и мотивация на служителите за постигане на поставените финансови цели.

За разлика от интегралните и концептуално-иновативните управленски процеси, дейностите при логистичния управленски процес се характеризират с **детайлна отчетност и засилен финансов контрол**. Резултатите от тези дейности се получават значително по-бързо и често служат като база на организационни процедури за системно регулиране на дейността на този отдел. Поради високата степен на финансова отчетност, наличието на оперативни правила и процедури и засилена степен на логистичен контрол, най-подходящата организационна структура при логистичния управленски процес е **векторната** (вж. **Фигура 13**).



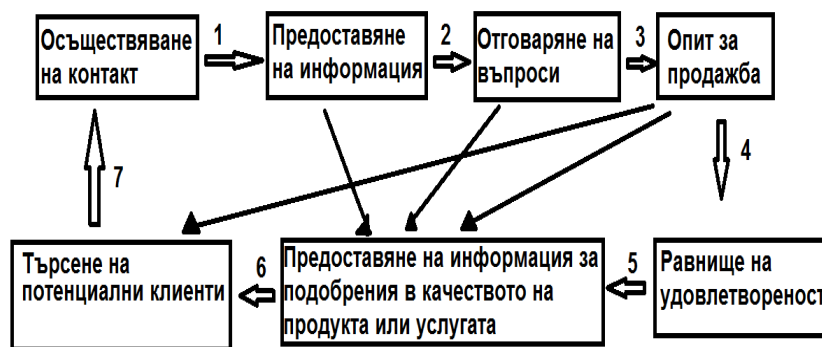
Фигура 13. Структура на логистичния управленски процес

Дейностите осъществявани в отдел „Продажби” зависят от етапа на развитие на организацията, нейните стратегически приоритети и динамиката на сектора, в който тя функционира. Целта на този отдел е да **разраства клиентската мрежа на организацията, да повишава равнището на лоялност на клиентите към организацията и да стимулира набирането на акционерен капитал**. Оцеляването и развитието на организацията до голяма степен зависи от реализацията на планираните финансови цели на отдела. Голямо значение за неговото успешно функциониране има способността на

кадрите в организацията да материализират всяка една възможност за продажба. Затова е необходимо определянето на етапите и правилата, които формират рамката на допустимо поведение на кадрите в този отдел. Поради директното взаимодействие между представителите на организацията с нейните клиенти, дейността на отдела влияе пряко върху **репутацията** на организацията, което налага необходимостта от **засилена степен на етично и морално поведение**.

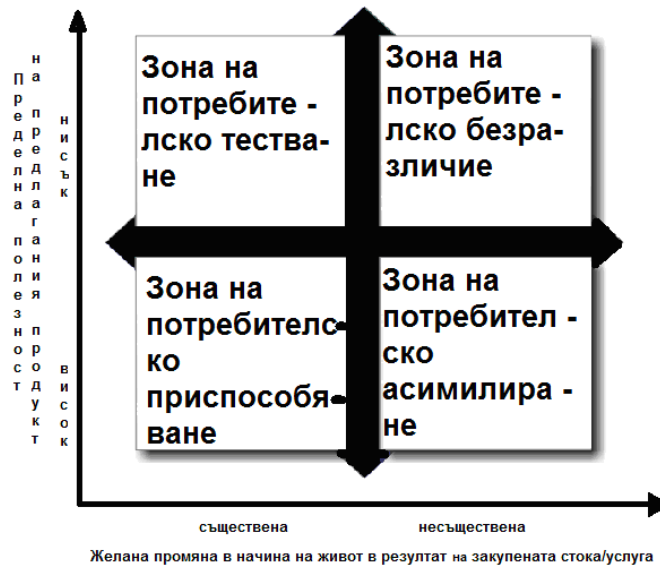
Управленските кадри в **звено по продажба** играят важна роля за стимулиране икономическата активност на организацията. Това се постига като системно се анализират постигнатите резултати и се приоритизират управленските цели и задачи на базата на очакванията за развитието на логистичния управленски процес. Затова е необходимо добре да се познават характеристиките на предлагания продукт или услуга и конкурентните му предимства спрямо конкурентните на организацията. Важно също така е да се идентифицират **етапите на продажба** и да се повиши равнището на **доверие на клиента** към предлаганата стока или услуга. Това от своя страна предполага правилно идентифициране на неговите нужди и добро равнище на обслужване.

В управленската практика се разграничават шест основни етапа на продажба (вж. **Фигура 14**). **Първият етап** включва осъществяване на контакт с потенциалния клиент на организацията. Този етап зависи от уменията на кадрите да предизвикат интереса на потребителя за закупуването на предлаганата стока или услуга. На този етап е важно да се определи функционалността и ползността на предлагания продукт. В случай, че се постигне принципно съгласие за сключване на сделка се преминава към втория етап на продажбата – **предоставяне на информация**.



Фигура 14. Етапи на процеса на продажба в организацията

Вторият етап се счита за успешен тогава, когато потенциалният потребител изрази съгласие и отдели време за по-детайлно представяне на продукта. Прави се демонстрация на практическото му приложение и се определя до каква степен неговите характеристики отговарят на нуждите на клиента. Този етап е важен за определяне на устойчивостта на извършваната транзакция, т.е. равнището на вероятност потребителят да се откаже от закупената стока в определяния срок. При определяне на устойчивостта от транзакцията се използва графиката на **Фигура 15**.



Фигура 15. Зони на устойчивост на извършваната транзакция

От **Фигура 15** става ясно, че зоната на устойчивостта на извършваната транзакция зависи от пределната полезност на закупената стока и от промяната в начина на живот на потребителя в резултат на нейното потребление. Тогава, когато се очертава висока пределна полезност и съществена промяна в поведението на потребителя, транзакцията се намира в зоната на **потребителското приспособяване**. В тази зона устойчивостта на транзакцията е сравнително висока, тъй като потенциалният потребител осъзнава потребността и полезността на продукта и има желание да отдели ресурси и време за неговото закупуване и използване. От съществено значение е рекламирането на продукта и предоставянето на **примери и факти от практиката, за да може потребителят визуално да възприеме различните аспекти от полезността на продукта. По този начин се минимизира възможността от възникване на конфликт между очакваната и действителната полезност.**

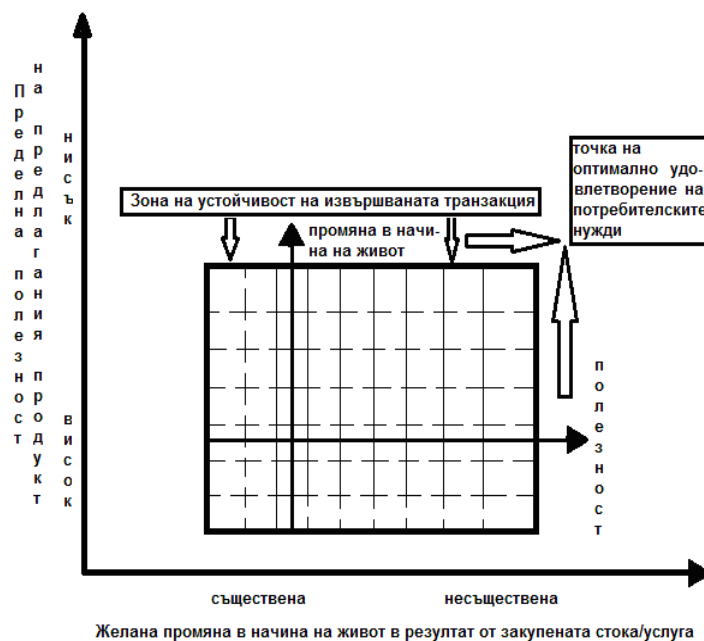
Зоната на потребителското асимилиране се характеризира и с висока степен на устойчивост на извършената транзакция. Положителната пределна полезност на продукта увеличава опциите на потребителя и създава предпоставки за по-висока ефективност. На този етап е важно да се **направи подробен сравнителен анализ на продукта/услугата с предлагания продукт от конкурентите на организацията. В случая е важно да се идентифицират тези уникални характеристики, които отличават произвеждания продукт/услуга от останалите и увеличават конкурентните му предимства.** Успехът на транзакцията зависи от това, доколко потребителят е убеден в качеството и възможностите на предлагания продукт да удовлетвори нуждите му и от липсата на реална алтернатива или заместители на продукта на пазара.

Зоната на потребителското тестване се характеризира с ниска пределна полезност и съществена (желана) промяна в начина на живот на потребителя. За да се повиши устойчивостта на извършваната транзакция, важно е да се **дискутират скорошните подобрения в предлагания продукт и да се разкрие как те са повлияли върху начините и равнището на потребление.** От особено значение е да се окуражи използването на предлагания продукт и да се обособи „зоната на комфорт,” в която потребителят се чувства

достатъчно уверен да направи своя избор. В този смисъл е важно да се **повиши потребителската стойност на продукта**, като се предоставят **редица стимули (намаления, подарък или награда) за закупуване на предлагания продукт/услуга**, както и да се **създаде климат на доверие между потребителя и производителя на базата на доброто обслужване и високото качество на предлагания продукт и услуга**.

Характерно за **зоната на потребителското безразличие** е ниската пределна полезност на предлагания продукт и несъществена промяна в начина на живот на потребителя в резултат на използването му. Обикновено тази зона се характеризира с ниска степен на устойчивост на извършваната транзакция. Причина за това е високото равнище на заместители и алтернативи на предлагания продукт на пазара. Също така, характерно за тази зона е несъответствие между предлагания продукт и нуждите на потребителя. От потребителска гледна точка, направените разходи многократно надвишават ползите от продажбата на продукта, което е причина за неудовлетвореност от извършваната транзакция. За да се **повиши устойчивостта на извършваната транзакция на този етап е важно да се създадат предпоставки за бъдеща връзка с клиента, когато се очаква да настъпят съществени промени и подобрения в произвеждания и предлагания продукт**.

Третият и четвъртият етап на процеса на продажба се считат за успешни, когато потребителят получи отговор на всички въпроси, свързани с използването на предлагания продукт, има ясно изградена представа за полезността (приложението и ползите) му и транзакцията се доведе до успешен край, чрез определяне на начина на плащане, гратисния и гаранционния период. Важно за тези два етапа от процеса на продажба е определяне на зоната на устойчивост на транзакцията и точката на оптимално удовлетворение на потребителските нужди (вж. **Фигура 16**).



Фигура 16. Точка на оптимално удовлетворение на потребителските нужди

При определяне на зоната на **устойчивост на транзакцията** е **необходимо да се идентифицират тенденциите на развитие на сектора, в който**

функционира организацията и да се даде обяснение как тези тенденции са материализирани в предлагания продукт или услуга. Това помага на потребителя да приеме нуждата от промяна, която се очаква да настъпи в резултат на закупуване и използване на предлагания продукт/услуга и да обоснове необходимостта от направените разходи.

Зоната на устойчивост на извършваната транзакция и точката на оптимално удовлетворение на потребителските нужди е специфична за всеки отделен потребител и се определя от редица вътрешни и външни организационни фактори, като: **фазата на жизнения цикъл на продукта, равнището на конкурентоспособност и диференциация на предлагания продукт, създаденият климат в отношенията между консултанта по продажба и потребителя.** Докато първите два фактора се определят от реалната икономическа среда, в която организацията извършва своята дейност, последният фактор е силно субективен, зависим от **равнището на професионализъм, изградената репутация за качество и поддръжка на продукта и социалната активност на организацията.**

С приключването на транзакцията, процесът на продажба навлиза в **петия и шестия етап на развитие.** Фокусът е върху определяне на равнището на удовлетвореност от практическото приложение на закупения продукт и търсенето на възможности за разширяване кръга на потенциалните клиенти. Обикновено това се постига на базата на препоръки от страна на потребителя. Разбира се, поддържането на пряк и редовен контакт с клиента е важно и за навременно предотвратяване на потенциални конфликти, които биха могли да настъпят при експлоатация на закупения продукт. Редовният контакт с клиентите на организацията, създава предпоставки за лоялност и увеличаване на обема на продажби в случай на съществени подобрения в качеството на продукта. От друга страна, този подход стимулира генерирането на нови идеи, свързани с конкретното приложение на произведения продукт и повишаване на равнището на съпричастност към възникналите проблеми и перспективи за развитие на продуктовата структура на производство.

Звеното по **обслужване на клиенти** осигурява логистична подкрепа на потребителя, свързана с доставката и монтажа на закупения продукт. Функциите на това звено имат голямо значение за потребителите, които принадлежат към зоните на потребителското **приспособяване и тестване.** Доброто равнище на обслужване, намалява времето на приспособителните процеси на потребителя към настъпилите промени от използването на закупения продукт и повишава равнището на доверие на клиента в организацията. Функцията на звеното е да предоставя детайлна информация за характеристиките и начина на употреба на продукта и да свързва потребителя с консултантите по продажба. В този смисъл, центровете по обслужване на клиенти често служат като **буфер** между потребителя и звеното по продажби.

Центровете за набиране на средства осъществяват връзката между организацията с потенциални корпоративни акционери, инвеститори и други заинтересовани лица (членове на регионални и общински организации). Те **представят разработените нововъведения и подобрения** в процеса на развитие на жизнения цикъл на продукта. Търсят се перспективи за сътрудничество с други организации за производството на новите прототипи и възможности за предлагането им на чужди пазари с цел диверсифициране на източниците на доход. Дейността на този отдел често води до създаването на **джоинт-вентчърни споразумения**, с помощта на които производителят по-

лучава достъп до пазарния дял на нейния търговски партньор. В замяна на това партньорската организация получава достъп до производствените мощности на производителя; акционерен дял в разработването на прототипите; или процент от печалбата при реализиране на готовата продукция. Разбира се, тези споразумения са възможни тогава, когато предлаганият продукт има всички необходими патенти, които защитават интелектуалните права на производителя от имитация и фалшификати.

ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА НА ЕКСПЕРТНИЯ УПРАВЛЕНСКИ ПРОЦЕС

Характерно за експертния управленски процес е извършването на не-рутинни организационни дейности с висока степен на сложност. Поради тясната специализация и необходимостта от експертна подготовка, между дейностите на отделите и техните структурни звена съществува ниска степен на взаимозависимост. Тези специфични особености определят като най-подходяща **вертикалната организационна структура** на експертния управленски процес (вж. Фигура 17).



Фигура 17. Структура на експертния управленски процес

Дейностите на експертния процес са насочени към подsigуряване на ефективното функциониране на отделите в организацията. Главното в този процес е: създаването на предпоставки за увеличаване на ръста на продажби; стимулиране на развитието на производството и иновациите в организацията; иницирането на фирмени стратегии, необходими за развитието на организацията; създаването на лобистски структури, с помощта на които организацията успява да постави на дневен ред належащи бизнес въпроси и да реализира своите икономически перспективи. От тази гледна точка, експертните дейности имат за **цел да генерират стратегически импулси**, които да мотивират и насърчават служителите успешно да извършват осъществяваните от тях управленски задачи.

От ключово значение за успешното функциониране на организационните експертни структури е определянето на **времето и мястото на иницираните стратегически промени; точността, с която се изпълняват поставените управленски цели и задачи; възможните сценарии на развитие и последствия за организацията от иницираните промени**. Поради специфичния характер на извършваните дейности, експертната структура е силно децентрализирана и успехът се измерва на базата на цялостното представяне на организацията. В голяма част от случаите различни аспекти от експертните дейности се осъществяват от консултантски организации и центрове за

обработка на данни, което увеличава възможността за аутсорсване изпълнението на различни задачи от трети организации. Разбира се, процентът на аутсорсване зависи пряко от стратегическия подход на организацията (диференциран или продуктов), както и от нейните финансови стратегии за развитие.

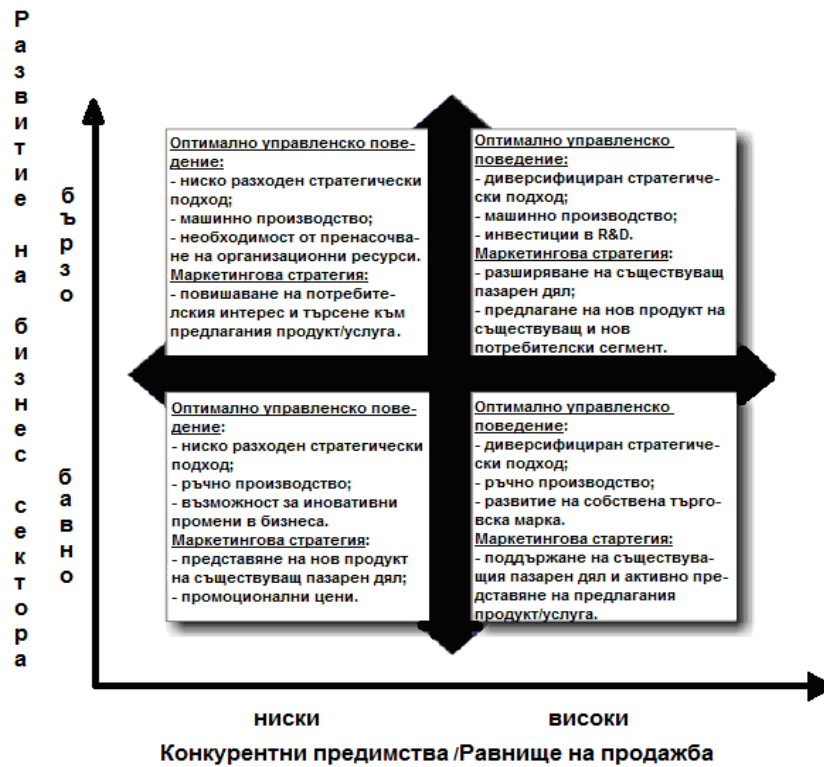
Централно място в структурата на експертния управленски процес има отдел **„маркетинг и реклама.“** Неговата основна цел е оптимизирането на взаимодействието между **продукт, място, промоции и цена**¹⁴. До голяма степен успехът на маркетинговата и рекламната дейност зависи от **равнището на потребление и доход на домакинствата** в една икономика, както и от определянето и иницирането на маркетингови стратегии. При тяхното разработване се изучават **потребителските нагласи и поведение**, прогнозира се очакваното равнище на **потребителско търсене и предлагането на сходни стоки и услуги от страна на конкурентните организации.**

Маркетингът и рекламата имат своята специфика и собствена динамика, произтичаща от взаимодействието между редица вътрешни и външно организационни фактори. В зависимост от характеристиките **на предлаганата стока и равнището на развитие на жизнения цикъл на продукта** са възможни четири варианта: **1) ниски разходи за реклама-ниски цени; 2) високи разходи за реклама - ниски цени; 3) високи разходи за реклама - високи цени; и 4) ниски разходи за реклама - високи цени.**

Определянето на правилния баланс между **разход за реклама и цена** зависи от редица пазарни и организационни фактори, най-съществени от които са: **конкурентните предимства на организацията; бързината с която се развива сектора, в който функционира организацията; степента на възвръщаемост на направената инвестиция; начина на производство (механизиран или ръчен); разрастване на потребителската мрежа и степента на устойчивост на продажбите.** В резултат на взаимодействието между посочените фактори се определя и маркетинговата стратегия на организацията – **представяне на нов продукт на потребителската мрежа на компанията (разрастване на съществуващ пазарен дял), представяне на нов продукт на нов потребителски сегмент (формиране на нов пазарен дял) или подобрения в качеството на продукта и разширяване на съществуващ пазарен дял.**

Взаимодействието между конкурентните предимства на организацията и бързината, с която се развива бизнес сектора, в който тя функционира е представено на **Фигура 18**. Разглежданото взаимодействие помага да се определи оптималното управленско поведение и подходящата маркетингова стратегия на организацията. При **ниски конкурентни предимства** (наличието на заместители на пазара и неконкурентни цени) и **бавно развитие на бизнес сектора** (спад в равнището на продажби), маркетинговите усилия са насочени към **повишаване на стойността на предлагания продукт.** Обикновено това се постига като се **увеличават разходите за реклама и се намаляват търговските цени.** Желаният ефект от такъв маркетингов подход се свежда до **увеличаване на „търговското пространство“ на продукта и намаляване на фирмените запаси.**

¹⁴ **Kotler, P.** (1980) *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs, N. J.:Prentice-Hall.



Фигура 18. Маркетингова стратегия и оптимально управленско поведение

Обикновено такава ситуация в бизнеса възниква, когато предлаганият продукт е в края на своя жизнен цикъл. В резултат на очерталата се тенденция на бизнес развитие, организацията бързо губи своите лидерски позиции и пазарен дял. От голямо значение при такава негативна тенденция е да се ограничат производствените разходи, като се търсят възможности за **оптимизиране на производствения процес и подобряване качеството на предлаганата стока или услуга**. Реакцията на организацията се свежда до **замразяване на обема от инвестициите, свързани с подновяването на индустриалния парк, и засилване на регулирането на производствения процес**. Целта е да се запази съществуващият пазарен дял и да се стимулира **разработването на нови продукти и услуги**. Ниските цени на предлагания продукт в разглежданата ситуация създава високи входни бариери за конкурентите на организацията и увеличава нейните конкурентни предимства.

Ниски конкурентни предимства и бързо развитие на бизнес сектора се наблюдават тогава, когато предлаганият продукт е в началната си фаза на развитие. В такава ситуация, организацията няма установен пазарен дял (създадена потребителска мрежа) и е в процес на извършване на редица продуктови подобрения. Задачата е да се **повиши потребителският интерес и търсенето на предлагания продукт**. В тази начална фаза на развитие, това се постига чрез разработването на лизингови програми, които дават възможност на потребителите да „тестват” **предлагания продукт на достъпни цени**. Ефектът се изразява в **бързото навлизане на организацията на пазара и създаване на собствена мрежа от потребители**. Акцентът на маркетинговите кампании е насочен към създаването на висока потребителска стойност на предлагания продукт, т.е. **удължаване на гаранционния срок на обслужване и предоставяне на други потребителски стимули**. Маркетин-

говата стратегия в разглежданата ситуация води до оптимален резултат, когато се създадат **всички необходими предпоставки за удовлетворяване на потребителските нужди и произвеждания продукт се тиражира в ограничено количество**. От една страна, тя намалява риска от презапасяване и свръхпроизводство, а от друга – стимулира потребителското търсене и интерес.

В случай на **високо конкурентно предимство и бързо развитие на бизнес сектора**, маркетинговата стратегия на организацията е насочена към разширяване на нейната потребителска мрежа и към представяне на нов продукт на нов потребителски сегмент. Лидерската пазарна позиция на организацията повишава доверието на потребителя в предлагания продукт и стимулира потребителското търсене. Създава се необходимата финансова стабилност и предпоставки за трансформиране на технологичното лидерство в нов пазарен продукт, предназначен за друг потребителски сегмент. По този начин организацията укрепва своите пазарни позиции и гарантира успешното си развитие в случай, че бизнес секторът забави своя темп на развитие.

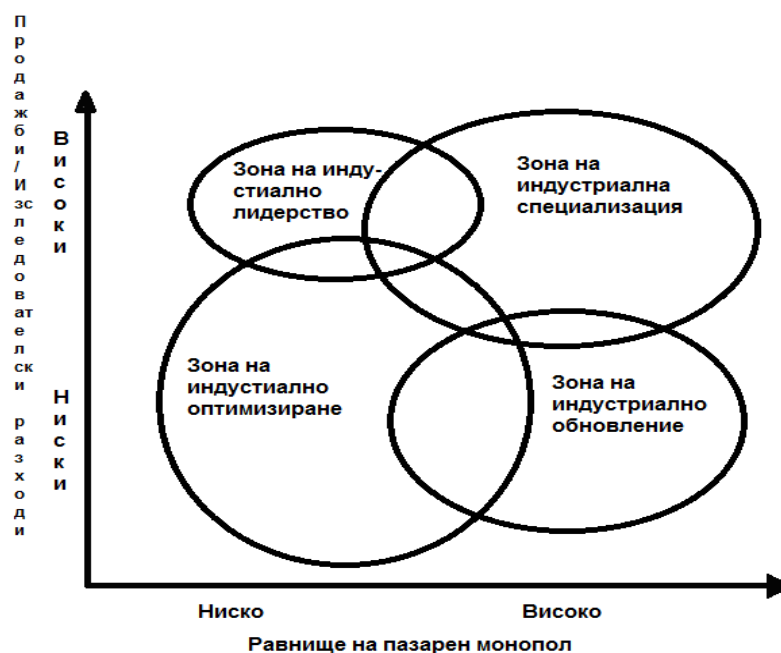
Лидерските пазарни позиции, също така позволяват на организацията да води **сравнително гъвкава ценова политика**. В зависимост от равнището на ликвидност на фирмените активи и средствата необходими за развитието на технологичния ѝ потенциал, маркетинговото звено може да увеличи или намали цената на предлаганата стока/услуга. **Увеличаването на пазарната цена се очаква да удължи времевата рамка на развитие на бизнес сектора, но значително да намали ликвидността на фирмените активи**. Удължаването на времевата рамка дава възможност на организацията да развие своите ключови компетенции в процеса на своето продуктово обновяване и да затвърди пазарните позиции в бизнес сектора, където лансира разработения нов продукт. Разбира се, намаляването на пазарната цена се очаква да има противоположен ефект.

При високи конкурентни предимства, стабилни продажби и бавно развитие на бизнес сектора, оптималната маркетингова стратегия се фокусира върху **различни аспекти и възможности за разширяване на функционалността на предлагания продукт**. Лидерството на организацията в бизнес сектора гарантира нейното добро финансово състояние в краткосрочен и средносрочен план и изисква ограничаване на потребителските стимули (ниска цена, гратисен период, потребителско-ориентирана лизингова политика и т.н.). Увеличаването на пазарния дял на организацията се осъществява на базата на **новоидентифицираните потребителски нужди и многофункционалните аспекти на предлагания продукт**.

Целта на изследователския отдел е да стимулира технологичното лидерство на организацията и да повишава нейните конкурентни предимства. Задачата е да се определи правилният баланс между различните видове изследователски дейности и да се осигури навременното им внедряване – обучение и практическо приложение. Фокусът тук е върху оптимизиране на съотношението между направени разходи за **изследователска дейност и перспективите за развитие на организацията в резултат на иницираните промени**. В този смисъл, изследователската дейност, насочена към подобряване качеството на предлагания продукт, е от водещо значение в началната

фаза на производство, докато подобренията в начина на производство оказват положително въздействие на по-късен етап¹⁵.

Успехът на изследователската дейност зависи от равнището на **продажби на предлагания продукт, разходите за подобряване на неговото качество и нововъведенията в производството**. В случай на високи разходи за изследователска дейност и ниско равнище на продажби, организацията ще увеличи своите конкурентни предимства чрез насърчаване на **търговското партньорство** с други организации. Целта е получаване на достъп до нови пазари и намаляване на производствените разходи. Разбира се, постигането на баланс в **съотношението между равнището на продажби и изследователските разходи** е индикатор и фактор за завоюване на нови конкурентни предимства на организацията и добро позициониране в сектора, където тя извършва своята дейност (вж. Фигура 19).



Фигура 19. Взаимодействие между съотношението равнище на продажби/изследователски разходи и равнище на пазарен монопол

Разглежданото съотношение, също така помага на организацията да определи **равнището на монополизиране на пазарния дял**. Когато това съотношение е с висока степен на балансираност се наблюдава значителна монополизация на пазара. В такива пазарни условия организацията диктува динамиката на бизнес сектора, в който функционира, както и темпа на технологичното развитие. Но за да може да запази своите монополни позиции, тя трябва да продължава да развива своите ключови компетенции и технологии. Този подход усилва и затвърждава позициите на организацията в зоната на „индустриална специализация“. Успешното ѝ функциониране в тази зона изисква прилагането на диференциран стратегически подход и въвеждането на децентрализирана организационна структура.

В случаите на ниска степен на балансираност на разглежданото съотношение, може да се очаква високо конкурентен и слабо монополизи-

¹⁵ Porter, M. (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York.

ран пазар, в който успехът на организацията зависи от способността на изследователския отдел да оптимизира разходите за производство и да повиши равнището на ефективност. От голямо значение в такива ситуации е да се намалят производствените разходи и обемът на дефектираните стоки (да се подобри качеството на услугата). Тогава когато организацията функционира в **„зоната на индустриално оптимизиране“**, оптималното управленско поведение се формира на базата на ниско-разходния стратегически подход и висока степен на централизация на организационната структура.

Зоната на „индустриално лидерство“ се формира тогава, когато организацията има високи конкурентни предимства и технологично лидерство, постигнато от успешното внедряване на нови технологии и тяхното патентоване. В тази фаза на организационно функциониране, изследователските усилия са насочени към доразвиване на интелектуалната собственост и усъвършенстване на предлагания продукт. Целта е запазване на лидерските позиции на организацията. От голямо значение е бързото разрастване на нейния пазарен дял.

В случай на **високо равнище на монопол и ниска степен на балансираност на разглежданото съотношение** се утвърждава **зоната на „индустриално обновление“**. В тази зона изследователските усилия са насочени към разработването на технологии с висока научно-практическа стойност, които на дадения етап имат ограничено приложение в практиката. Успехът на организацията зависи от способността ѝ да повиши функционалността на новоразработения продукт и по този начин да провокира потребителския интерес. Важна крачка в тази посока е правилното осмисляне на технологичните трендове в индустриалния сектор, в който функционира организацията, както и способността ѝ да предвиди потребителските нагласи и предпочитания към нововнедрения продукт на пазара. В процеса на разработването му е важно да се вземат под внимание ключовите компетенции на организацията и неговата пределна полезност за потребителя. Устойчивото развитие на изследователския отдел също така зависи от уменията на управленските кадри да балансират видовете изследователски дейности и правилно да определят приоритетите в зависимост от индустриалната зона, в която функционира организацията¹⁶.

Целта на Пи Ар отдела е да повишава имиджа на организацията в обществото. Задачата е да се поддържа добрата ѝ репутация и ясно да се откроява нейният принос за социално-икономическото развитие на регионите, в които тя извършва своята дейност. Успехът на този отдел зависи от способността му да осигурява необходимата обществена подкрепа на водената корпоративна политика. В този смисъл Пи Ар отделът функционира като буфер между интересите на организацията и интересите на регионалните структури. Главното в неговата дейност е разработването и осъществяването на проекти и програми, които осигуряват публичност на постигнатите резултати и повишават социалната ефективност и имиджа на организацията в обществото. Обикновено акцентът е върху дейности, които дават ясна представа за приноса на организацията в развитието на обществения сектор¹⁷.

¹⁶ **Drucker**, P. (1985) *The Discipline of Innovation*, Harvard Business Review, May-June 1985.

¹⁷ **Smith**, R. (2005) *Strategic Planning for public relations*, Lawrence Erlbaum Associates, London, New Jersey.

Правилното разбиране на най-добрите Пи Ар управленски практики има голямо значение за успешното функциониране на организацията в различни управленски ситуации. Това често води до създаването на *ad hoc* комисиии, които имат за цел да определят същността на възникналата управленска ситуация и да определят характера и степента на нейното въздействие върху общественото мнение. В този смисъл, Пи Ар дейността често служи като балансър/коректив в процеса на осъществяване на поставените организационни цели и задачи. Във всяка една нововъзникнала управленска ситуация е важно да се вземе под внимание въздействието на водената корпоративна политика върху служителите, клиентите и акционерите на организацията. Целта е да се предотврати възникването на потенциални конфликти и да се вземат под внимание интересите на всички заинтересовани лица.

Дейността на Пи Ар специалистите е свързана с отговора на два основни въпроса: 1) как дейността на организацията влияе на общественото мнение; и 2) кои обществени групи подкрепят или отхвърлят водената корпоративна политика. При техния анализ се търсят компромисни решение на латентни конфликти, възникващи между организацията и външната среда. Водят се преговори с профсъюзните организации и регионалните структури, които изразяват несъгласие с начина, по който организацията осъществява своята дейност. В този смисъл, успешното решаване на тези проблеми зависи от ангажираността им с процесите и дейностите в и извън организацията. Високото равнище на ангажираност често води до **проактивно организационно поведение**, което помага да се предотвратят възможни вътрешни и външни организационни конфликти. В същото време, **рефлексивното поведение** се характеризира с ниско равнище на ангажираност и пасивност по отношение на водената корпоративна политика и поставените организационни цели.

* * *

Анализът на **интегралните, концептуално-иновативните, логистичните и експертните** корпоративни процеси разкрива степента на взаимозависимост и сложност между ключовите управленски дейности. Налага се тезата, че успешното функциониране на организацията зависи от ясното определяне на цели и задачи, както и от доброто представяне на всички **отдели, звена и служители**. Разглежда се взаимодействието между редица вътрешни и външни фактори, които оказват пряко въздействие върху **управленските дейности, нейните стратегически цели и структура**. Характерът на това взаимодействие помага на управленските кадри да формират ефективно и устойчиво управленско поведение. Анализът на видовете **стратегически фирмени подходи, етапите на бизнес цикъла на организацията, жизнения цикъл на предлагания продукт/услуга, на съотношението дълг/актив, равнището на продажба/разходи за изследователска дейност, определяне на точката на оптимален разход и удовлетворение на потребителските нужди** са сред основните управленски показатели, имащи за цел да повишат капацитета на организацията при реализиране на нейните стратегически цели.

За да се осигури успешно и ефективно функциониране на организацията, в студията се определят редица ключови показатели, характерни за дейността на всеки един отдел. От своя страна, тези показатели помагат на управленските кадри да **изградят и внедрят система за мониторинг на ключови**

човите процеси и дейности, протичащи на различни организационни нива. Тази система е концептуалната база, която помага на управленските кадри да преосмислят поставените стратегически цели и да актуализират организационното поведение. Тя осигурява правилното осмисляне и разбиране на взаимодействието между **ключовите управленски дейности в различни условия на външната и вътрешна организационна среда и съответно дава възможност на управленските кадри да оптимизират управленските процеси и дейности и умело да ги направляват.**

Концептуалната рамка на управленския процес дава възможност да се разкрие степента на взаимодействие между различните управленски отдели и звена в процеса на осъществяване на поставените стратегически цели. Макар и рутинни по своята същност, дейностите на интегралните и логистичните отдели и звена са основополагащи за успешното развитие на организацията. Липсата на **синхронизиран интегрален и логистичен процес** затруднява организационните дейности, протичащи на концептуално-иновативно и експертно ниво и значително намалява способността на организацията да реагира и да се адаптира към промените в средата, в която функционира. Резултатите от дейността на интегралния и логистичния отдел често служат като база за регулиране на управленските процеси в организацията и помагат да се определи нейният напредък при изпълнението на поставените организационни цели и задачи. Тази рамка позволява също да се разкрие как са постигнати минали управленски цели и задачи, какви са били основните трудности и предизвикателства в процеса на тяхното решаване и съответно да се определи степента на въздействие на външните и вътрешните организационни фактори върху решаването на настоящи и бъдещи проблеми в организацията.

Високото равнище на конкурентоспособност на глобалната икономика, увеличаващият се производствен, и в същото време ограничен пазарен капацитет създават предпоставки за по-активно управленско поведение, успехът на което зависи от своевременното **иницииране на стратегически промени и реструктуриране на процесите и дейностите в организацията.** При тези условия, акцентът на организационния живот не е върху развитието на производствените мощности, а върху умението да се определи курсът на промяната, необходима за постигане на устойчив организационен резултат и **по-задълбочено разбиране на процесите и дейностите в и извън организацията.** Изграждането на система от управленски индикатори е фундаментът и факторът за повишаване на способността на организацията да реализира стратегическите си цели, ефективността и оптималността на управленските процеси и дейности. В този смисъл, предизвикателството пред съвременната наука за мениджмънт е да се определи **равнището на организационна екология – коефициентът на полезност и ефективност в процеса на изпълнение на поставените организационни цели и задачи.**