

## ПРЕДСТАВЯНЕТО НА СТРАТЕГИЯТА – КОМПОНЕНТ НА КОНЦЕПЦИЯТА ЗА РАЗВИТИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

**Божидар Георгиев Бабаджанов**  
Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов  
Катедра „Стратегическо планиране“

**Резюме:** Представянето на дадена стратегия е резултат от сбора между потенциала на стратегията и нейното изпълнение. Проблематиката следва посоката на това, до каква степен стратегията е натоварена с гравивна перспективност и доколко изпълнението ѝ е точно отражение на същинския замисъл на мениджърите. Изследователското търсене е продиктувано от съвременната динамична икономическа обстановка и постоянните изменения във външната обкръжаваща среда на организацията, които поставят мениджърите в позиция на търсене на нови подходи и управленски техники за адекватно посрещане на предизвикателствата и реалностите, стоящи пред тях.

**Ключови думи:** стратегия, представяне на стратегията, стратегическо мислене.

**JEL:** L10, M10, M19.

## STRATEGY PRESENTATION – A COMPONENT OF ORGANIZATION DEVELOPMENT CONCEPT

**Bozhidar Georgiev Babadzhanov**  
D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov  
The Department of Strategic Planning

**Abstract.** Strategy presentation is the result of combining the potential of a strategy and its implementation. The research problems concern the degree of creative perspective embedded in a strategy and the degree to which its implementation is a true reflection of manager's intentions. The research orientation is based on the contemporary dynamic economic environment and the continuous changes in the organisational environment, which require from managers to seek new approaches and managerial techniques to adequately meet the challenges and reality they face.

**Key words:** strategy, strategy presentation, strategic way of thinking.

**JEL:** L10, M10, M19.

Ако се вгледаме в част от съвременните организации, бихме могли да открием ясна тенденция на дисбаланс между стратегията и последващ незадоволителен резултат от гледна точка на постигнати крайни резултати. Това е така, защото е от огромно значение не само да бъде изработена правилната стратегия, но и да бъде тя подсигурана от нужните ресурси. Можем да отбележим, че проблемът също така идва и от факта,

който поражда съмнение в това, дали е избрана правилната стратегия и дали изпълнението ѝ е акуратно структурирано и реализирано.

Това дава повод да погледнем в семантичен аспект върху въпросите, каква да бъде стратегията за бъдещето на организацията и до колко тя е изпълнима в качеството си на смислово отражение на първоначалния замисъл от мениджърския екип.

Стратегията за развитие на организацията е онази концепция и формулировка за просперитет, която е резултат от задълбоченото и стъпващо на научни основи разбиране за посоката на развитие на бизнеса.

При условие че стратегията не може да доведе до очакваните резултати за организацията, тя се нуждае от преосмисляне и усъвършенстване от страна на ръководството.

Цел на настоящата разработка е да се даде отговор на въпроса, свързан с това, кое поражда дисбаланса между стратегия и незадоволителен краен резултат в организацията.

За постигане на целта авторът си поставя следните задачи:

- ✓ да се изясни спецификата на стратегията;
- ✓ да се аргументира важността на обезпечаването на стратегическия замисъл от ресурсна и управленска гледна точка;
- ✓ да се открият ключовите елементи, които свързват стратегията, нейното представяне и стъпките, обезпечавачи положителен резултат за организацията.

\* \* \*

В съвременната динамична икономическа обстановка наблюдаваме постоянни изменения във външната обкръжаваща среда на организацията, които поставят мениджърите в позиция на търсене на нови подходи и управленски техники за адекватно посрещане на предизвикателствата и реалностите, стоящи пред тях.

От изключителна важност е не само да изработим стратегия, която е нужна за организацията, но и да имаме ясни правила, по които да я реализираме.

Разбира се, преди да представим виждането си по този въпрос, ще направим скромнен опит да характеризираме стратегията. Приемаме условието, че съществуват множество определения за понятието стратегия, тъй като то е много странно по своя характер. Това е така, защото изследователите в областта на стратегическото управление разглеждат различни негови аспекти, а оттам и определенията за стратегията са свързани със съответната гледна точка на научното търсене.

## **1. Теоретични основи на понятието стратегия**

В теорията, свързана със стратегическото управление, съществуват множество становища относно същността на понятието „стратегия”. Като

имаме предвид поставената цел на настоящата статия и ограниченията на публикацията, ще направим опит да представим само някои от становищата, които считаме, че имат пряка връзка с изследването.

Така например някои класиците в областта на мениджмънта – като Алфред Чандлър – определя стратегията като: „Установяване на основните дългосрочните цели и обекти на организацията и усвояване на поведение на действие и разпределяне на ресурсите, необходими за изпълнението на тези цели” (Chandler, 1962).

Можем да посочим, че в случая авторът поставя акцента върху важноста в посока на това, че при правилно разходване на осигурените ресурси, обезпечено с нужните поведение и действия от страна на мениджмънта, постигането на крайните желани резултати до голяма степен ще бъде реалистичен вариант за бъдещото състояние на организацията.

Игор Ансоф (Ansoff, 1965, p. 157), определя стратегията като средство за ориентация на организацията и формиране на дългосрочни цели и задачи, които са преследвани от организацията. Той насочва вниманието ни към това, че стратегията е своеобразен комплекс от правила, по които става вземането на решения, определящи поведението на организацията.

В друго свое издание (Ансоф, 1999, стр. 159), третиращо проблематиката на по-късен етап, Игор Ансоф отбелязва, че определянето на краткосрочни и дългосрочни цели вече не е достатъчно за преориентиране на организацията, а трябва изработване на нови правила за вземане на решения, както и концепция за развитие на организацията, като по този начин практически се обособява понятието „стратегия”.

Виждаме, че с развитието на обществено-икономическите процеси, както и променените реалности относно средата, в която оперират организациите, се създават условия за изработване на стратегия от нов концептуален тип, отговаряща на новите условия, както и на икономическите предизвикателства, стоящи пред организацията.

Изследването на материята по отношение обособяване на възможно по-пълно и изчерпателно определение за стратегия, е предложено от Хенри Минцбърг (Mintzberg, 1987), който извършва ретроспективен анализ за това, какво представлява стратегията по същество. В практически и теоретичен аспект Хенри Минцбърг установява, че най-разпространените дефиниции, определящи стратегията, биват в качеството ѝ на: план, замисъл, стил, позиция и перспектива.

Този факт, разбира се, позволява един по-широк поглед върху това, какво е нужно и какви трябва да бъдат основните насоки, които стратегията трябва да покрие във връзка с успеха на организацията.

Други автори от своя страна конкретизират стратегията, като изразяват следното становище: „Стратегията – това е наука и изкуство да се използват ресурсите на организацията за постигане на установените от фирмената политика цели. Стратегията е средство, защото дефинирането на целите, което се опитва да следва стратегията, попада в областта от

задачи на фирмената политика. Както стратегията е средство за прилагане на фирмената политика, така и тактиката е средство за реализирането на стратегията” (Пипер & Рихтер, 1993, стр. 25).

Изводът, който можем да изведем от така формулираното определение, е, че тактическите прийоми, използвани от ръководния състав, са важна компонента от действията по реализацията на стратегията, като по този начин постигането на положителни крайни резултати се явява следствие от добре премерени ходове от страна на висшия мениджмънт.

Ще представим и друго виждане за стратегия, а именно становището на М. Портър, който посочва, че: „Стратегията е избор на такива видове дейности, в които организацията ще достигне съвършенство посредством създаването на устойчиво конкурентно предимство на пазара” (Porter, 1996, pp. 61-78). В този контекст Майкъл Портър допълва формулировката си за стратегия и с това, че: „Стратегията е отговор на възникващите във от организацията заплахи и възможности – от една страна, и на нейните собствени силни и слаби страни – от друга, като по този начин се цели конкурентно предимство ” (Бакърджиева, 2008, стр. 25).

В случая акцентът е върху създаването на конкретни дейности, чрез които организацията генерира определени стоки или услуги, които от своя страна създават конкурентно предимство на пазара.

За да характеризираме по-пълно и изчерпателно определението за стратегия, ние ще предложим мнението и на друга група автори, като подчертаем, че по този начин ще задълбочим виждането си по въпросната проблематика.

Именно въпросните автори (Борисов & Панайотов, 2000, стр. 16) разглеждат стратегията в нейната концептуална същност и заключават, че стратегията представлява избор на концепция за определено решение, която се окачествява като стратегическа, защото насоката, която създава, е предназначена за това, дейностите в организацията да се извършват не само по определен начин, но и за дълъг период.

Разбира се, съществува и по-различен поглед върху това, как можем да очертаем стратегията и да я разгледаме многопластово. Това се предлага от изследователи, които разглеждат стратегията от гледна точка на нейните характерни черти, като по този начин поясняват, че еднозначно и пълно определение за стратегия би било твърде ангажиращо. Тези характерни черти според автора са следните (Андреева, 2001, стр. 17):

- Стратегията е ръководно начало в дейността на организацията и същевременно е рамка, която ръководи тези, които определят насоките за развитие.
- Стратегията е интегриран инструмент за управление.
- Стратегията показва пътищата за осигуряване на ресурсите.
- Стратегията е свързана с промените.

В този ред на представяне същността на стратегията ние бихме могли да предложим и още определения, които извеждат и други автори по тематиката, като например Крум Александров, който посочва, че:

„Стратегията е един съгласуван унифициран модел за вземане на решения, определящ и разкриващ предназначението на фирмата в дългосрочен аспект, на нейните дейности (бизнеси), насочвани към конкурентни предимства чрез реагиране на възможностите и заплахите на средата, на силните и слабите нейни страни, координираща усилията на различните нива за постигане на икономически и неикономически ползи и изгоди за всички онези, които „залагат“ на организацията” (Александров, 2002, стр. 55).

Може би най-обобщено тълкуване на понятието за стратегия предлага Цв. Зафирова, която определя стратегията като:

„Курсът, който една организация избира, преследвайки целите си и съобразявайки се с възможностите и заплахите на външната среда, както и със собствените си ресурси” (Зафирова, 2007, стр. 25).

Трябва да отбележим, че Т. Панов и М. Панова също излагат становище по темата, а именно:

„Стратегията на организацията е указание за това, как да се преведе фирмата от позицията, където тя се намира сега, в позиция, където иска да се намира в бъдеще, т.е. тя е средство за постигане на желани резултати” (Панов & Панова, 2010, стр. 75).

В този ред на представяне можем да насочим вниманието си и към други изследователи, които предлагат мнение, формиращо още по-различен аспект на очертаване на стратегията, и според тях той е следният:

„Стратегията включва всички критични дейности на организацията и тя е тази, която трябва да придаде чувство на единство, насока и цел, както и да улесни извършването на промени, налагащи се от изменения в условията във и извън организацията” (Сирашки, 2012, стр. 46).

Можем да заключим, че акцентът тук се поставя в две направления, а именно, от една страна, овладяване на всички критични дейности, извършвани в организацията, и от друга, изграждане на философия в стратегията, която е комплекс от единство, цел и насока за развитие.

Правилното съчетаване на тези два аспекта се явява основен компонент от структурата на стратегията, позволяващ реализирането на ползи и перспективи за организацията.

В този смисъл е и твърдението (Дилков, 2011, стр. 8), че стратегията се състои от обмислени целенасочени действия, както и от реакции на непредвидено развитие на събитията.

След направения преглед относно същността на стратегията през погледа на различни автори, ние можем да обобщим, че стратегията е комплексна система от ясни стъпки, чрез които организацията ще заеме конкурентна позиция спрямо другите участници на пазара и ще си осигури перспективно бъдеще, което, разбира се, трябва да е обезпечено както от ресурсна гледна точка, така и от позицията на мениджърски решения, ко-

ито на практика са гарант за стабилитета на организацията независимо от измененията на външната среда.

Задаваме си въпроса, на какво би могла да се базира една стратегия в условията на бърза промяна и висока неопределеност в условията на динамично време, съществуват ли определени фактори или схващания, на чиято основа да се създаде стратегия за успех на дадена организация. На тези въпроси откриваме отговор от автора, чийто мироглед преминава през призмата на еволюирането на стратегиите и тяхното развитие.

Разбира се, този изследовател е П. Дракър, който смята, че има пет явления, които могат да се разглеждат като неоспорими фактори и фундамент за създаването на стратегия, отговаряща адекватно на съвременните очаквания и реалности.

Според него това са (Дракър, 2005, стр. 45):

- ✓ Рязкото спадане на раждаемостта в развитите страни.
- ✓ Колебанията в разпределението на доходите.
- ✓ Дефинирането на резултатите.
- ✓ Глобалната конкурентоспособност.
- ✓ Нарастващото несъответствие между икономическата глобализация и политическото разцепление.

Спирайки се на три от тях, ще посочим насоките за развитие, които формират тези явления и на които реално ще стъпват новите стратегии в бъдеще време (Дракър, 2005, стр. 52-65):

## **2. Разпределението на доходите в организацията – основа за изработването на успешна стратегия**

Организациите, в лицето на управляващите, до голяма степен имат точна и ясна представа за своите пазарни ниши, както и за данните по отношение на продажбите. На практика те не отделят голямо внимание на елемента, каква част от доходите си клиентите дават за закупуването на стоки или услуги от тези изделия, които предлага дадената организация. Дяловете на наличните доходи на практика се явяват основата на икономическата информация. По принцип тя е и най-важната основа за изработване на стратегията. С течение на времето се наблюдава определена тенденция по отношение разпределението на доходите спрямо дадена категория продукти или услуги. Именно тази насока се запазва дълго време и промените настъпват сравнително късно. Това поражда и необходимостта от промяна вътре в самата организация, не само от страна на тенденцията като цяло, но и създаването на друг вид продукт или услуга в рамките на същата категория продукти. П. Дракър споделя мнението (Дракър, 2005, стр. 53), че през първите десетилетия на 21 век ще се променят както тенденциите като цяло, така и вътрешните им характеристики.

В известна степен има недостатъчно внимание от страна на икономистите по отношение на разпределението на дяловете на наличните приходи.

Оттук следва да посочим и извода, че едно от най-важните неща за стратегията се състои в същността ѝ като заплаха и възможност за организацията. От друга страна обаче, не бива да пропускаме и промяната в тенденциите за разпределение на доходите, защото именно в дела от бюджета, който са готови да отделят потребителите за определена стока или услуга, предлагана от конкретна организацията, се корени финансовият потенциал, формиращ възможността за нейното развитие.

### **3. Дефиниране на резултатите от дейността на организацията**

През последните десетилетия в резултат от демографските тенденции собствеността във всички развити страни като САЩ, Великобритания, Япония и Германия претърпя промени. Два компонента оказват влияние при формирането на така наречената нова власт, а именно (Дракър, 2005, стр. 61-63): появата на средна класа с добре формирани доходи и нарастването на продължителността на живота. Вследствие на това се обособиха институции като пенсионните и взаимоспомагателни фондове. На практика точно те са съдържателите на съвременния капитал.

Ще отбележим, че в бъдеще сигурността на хората, които очакват да доживеят до старини, зависи все повече от тези представители на обществени корпорации и акционерни дружества, както и от техните решения, за това къде и как да се инвестира.

Разбира се, инвеститорите не се нуждаят от незабавни придобивки на всяка цена, но така или иначе ще трябва да задоволят интересите на хората (служители), занимаващи се с умствен труд, като по този начин ще могат да ги задържат и извлекат полза от труда им.

Не трябва да отминаваме факта, че живеем в икономическа обстановка, която създава условия за преосмисляне на термина „резултати“ от дейността на една организация. Желателно е да бъдат научени начините за балансиране на краткосрочните резултати, което на практика е акцентът върху стойността на акционерите.

Трябва да се научим да развиваме нови концепции за смисъла на значението „резултати“ и оттам дейността на фирмата да придобие смислово изражение на новите реалности, съчетани и измерени с нови мерни единици.

От особена важност е да отбележим (Дракър, 2005, стр. 64), че в основата на стратегията трябва да залегнат нови разбираня и схващания за значението и смисъла на концепцията за „резултати“.

#### **4. Глобална конкурентоспособност на съвременната организация**

Тя се явява стратегическа цел за всяка организация. Трябва да сме наясно (Дракър, 2005, стр. 64), че нито една институция не би могла да оцелее, без да се съобрази с установените стандарти за управление и ръководене в съответната сфера.

Разглеждайки тематиката, ще отбележим, че към ден днешен почти не съществува евтина работна ръка по смисъла на това, което влагахме през изминалите десетилетия. Тенденцията ясно показва едно съчетание на работни качества в служителите, които той придобива вследствие на нуждите, поставени от съответната длъжност, и които са резултат от новите реалности, стоящи пред бранша, в който оперира организацията. В много отрасли се наблюдава спад на ръста на производителността от труда. И отгук следва, разбира се, че тя не може да бъде компенсирана от ниските трудови разходи. Следвайки логиката, ще посочим, че следващите действия ще бъдат респективно и протести от страна на служителите като цяло.

Изводът, който се налага, е в посока на това, че стратегията ще трябва да се гради на една коренно нова основа. Всяка организация и институция ще трябва да съблюдава стандартите, наложени от водещи компании, и да ориентира управлението и развитието си спрямо работещи варианти на съвременните трудово-правни правоотношения.

Изложеното дотук ни дава една широка представа за това каква трябва да бъде нашата стратегия за успешно развитие, което е само една от страните, обезпечаваща това развитие. И в този ред на мисли ще подчертаем, че с не по-малко значение е и самото представяне на стратегията, като трябва ясно да отбележим, че реализацията на стратегическото виждане за развитие, подкрепено с точни действия, се явява гарант за положителен бъдещ резултат.

По същество представянето на дадена стратегия е резултатът от сбора между потенциала на стратегията и нейното изпълнение. Проблематиката следва посоката на това, до каква степен стратегията е натоварена с градивна перспективност и доколко изпълнението ѝ е точно отражение на същинския замисъл.

В този смисъл ще посочим следното:

„Преминаването от стратегията към приложението изисква внимание към редица структурни въпроси, както и към въпроси, свързани с персонала и ресурсите. Всяка успешна стратегия трябва да се формира около кохерентен и подкрепящ набор от поддържащи практики и структури. Повечето хора наричат това съчетаване. За фирмата съчетаването е ситуация, в която организационните структури, системите за поддръжка, процесите, човешките умения, ресурсите и стимулите подкрепят стратегическите цели”. „Обявяването на някаква стратегия няма да ви отведе далеч,



ако не успеете да я съчетаете с многото малки и големи неща, които изграждат начина, по който компанията ви оперира”. (Essentials, 2008, pp. 86-87)

Можем да направим следния извод, а именно, че стратегията и изпълнението ѝ трябва да са в съчетание и в унисон със същността на готовността по отношение съществуването на дадената организация.

От друга страна, представянето на стратегията се явява важен и свързващ компонент в изграждането на цялостната концепция за развитие на организацията.

Насочвайки вниманието си в тази посока, виждаме, че в много от случаите в практиката се наблюдава пропаст между стратегията и представянето ѝ. Именно това установяват чрез своето проучване Майкъл К. Манкинс и Ричард Стийл.

Практически виждаме чрез тяхната статия „Превръщане на голямата стратегия в отлично представяне” (Манкинс & Стийл, 2011, стр. 164), че трябва да се спазват определени правила за изграждане и реализация на стратегията, за да може представянето ѝ като цяло да бъде един обусловено очакван резултат.

Проучването сочи, че организациите реализират само 63% от финансовото представяне, предвидено в техните стратегии. Това, разбира се, е един незадоволителен резултат и като такъв той води до определени корекции и изведени изводи, които до голяма степен минимализират вредните влияния на елементи, съдържащи се както в стратегията, така и в нейната реализация.

И в този смисъл бихме могли да открием следните специфични елементи, които са в основата на създаването на пропаст между стратегията и представянето ѝ, като например (Манкинс & Стийл, 2011, стр. 33-37):

- Организациите рядко проследяват представянето на фона на дългосрочните планове.
- Многогодишните резултати рядко съответстват на плановете.
- Стойността се губи в превода – в случая имаме предвид факта, че ако мениджърите реализират пълния потенциал на стратегията, то увеличението на стойността може да бъде между 60 и 100%.
- Стесненията по пътя на представянето са често невидими за висшия мениджмънт.
- Пропастта между стратегия и представянето насърчава култура на незадоволително представяне.

Разбира се, всичко изложено дотук ни навежда на мисълта, че се нуждаем от правилна насока за успешно представяне на стратегията ни. И в този контекст можем да предложим следните действия за справяне с така формулирания проблем. А именно:

Основните стъпки, които трябва да се спазват, за да се обезпечи крайният резултат, трябва да бъдат от следното естество (Манкинс & Стийл, 2011, стр. 29-30):

- „Кажете го просто и конкретно” – в случая ще отбележим, че трябва да избягваме дългите описания на възвишени цели и да се придържаме към ясен език, описващ това, което нашата организация ще направи.

- „Дебатирайте предложенията и прогнозите” – тук можем да сформираме междуфункционални екипи, които да начертаят стратегията, маркетинга и финансите, за да изградим предположения, базирани на дългосрочни планове, които на практика ще отразят реалното функциониране на пазарите, на които стъпва организацията, както и текущото ѝ представяне в сравнение с останалите участници.

- „Използвайте подробна аналитична рамка – бихме могли в тази насока да се подсигурием, като се уверим, че диалогът между корпоративния център и бизнес единиците за пазарните тенденции се извършва в подробна рамка.

- „Дискутирайте отрано разположението на ресурсите” – трябва да създадем една реалистична прогноза и изпълними планове за работа, като предварително бъдем наясно с новото и времето за разположение на важни ресурси.

- „Ясно идентифицирайте приоритетите” – от важно значение е да дадем ясни сигнали в посока на нашите служители за това, кои са фирмените приоритети, за да могат те правилно да насочат своите усилия.

- „Следете непрекъснато представянето” – трябва да следим непрекъснато разположението на ресурсите ни, както и изпълнението на заложените планове, като, разбира се, това се обезпечават с обратна връзка, която ще даде основание за текуща промяна и корекция.

- „Възнаграждавайте и развивайте способностите” – трябва да се развива и мотивира екипът, за да може да се извлече максимумът от потенциала му.

Така разгледан, въпросът за формирането, представянето и изпълнението на стратегията, обуславя поглед през призмата на организационната проблематика на материята, но не трябва да забравяме, че в основата на всички елементи от концептуалното развитие на организацията стои именно висшият мениджмънт.

И именно в този управленски орган се състои онази част от смисловия деен капацитет, която е в състояние да обезпечи развитието на организацията независимо от проблемите вътре в нея и заплахите идващи отвън. Нещо повече, именно висшият мениджмънт е този, който трябва (Дракър, 2005, стр. 40) да дефинира същността на резултатите и постиженията в съответната организация и следователно конкретната и основна функция на висшия мениджмънт е да организира капацитета на организацията в посока постигане на резултати извън нея.

В подкрепа на това твърдение ще изложим следното:

„След като разберете веднъж, че решенията за разпределение на ресурсите изграждат вашата стратегия, вие знаете, че може да разчитате на система, която да ги управлява. Никакво планиране или процедура за бюджетирание не може да замести най-добрите лидери на компанията, които преценяват как да разпределят ресурсите. Някоя система от стимули не може да изравни целите на поделението, така че новите възможности да бъдат проучени от гледна точка на корпоративния интерес. Поради своето влияние върху стратегията висшият мениджмънт на корпорацията трябва да се ангажира – селективно – в дебата, който маркира инфлационната крива на процеса” (Бауър & Гилбърт, 2010, стр. 133).

В допълнение ще заявим, че въпросът със стратегическото мислене от страна на висшия мениджмънт е основополагащ за последвалото развитие в посока материализиране на вижданията и прилагане на практика.

Стратегическото мислене е важно за целия процес на стратегическото управление. Това е така, тъй като за бизнеса е от съществено значение, способността да се откриват нови направления на мисленето, така че хората да могат да разкриват и приемат блестящите идеи и да ги свързват с процесите по създаването на ценности. Първоначалната идея трябва да бъде забелязана и поддържана. Тя трябва в подходяща форма и по подходящ начин да бъде внедрена в организацията, за да може този продукт на творчеството да донесе желаната полза.

Стратегическото мислене обикновено се свързва със съставяне на общата програма за действие и дефиниране на състоянието, към което се стреми фирмата в дългосрочен мащаб.

Практически то е насочено към търсене на стратегически ползи за организацията, към перспективите за развитие. На стратегическото мислене са присъщи някои качества и черти, както следва (Димитров, 1993, стр. 11-32): мислене във варианти; творческо мислене; комплексно мислене; интердисциплинарно мислене; точно и интуитивно мислене; мислене във времето; концентриране върху главната точка; обобщено мислене; мислене, ориентирано към свръхрезултати; рисково мислене.

Според мнението и тезата, която представят С. Утън и Т. Хорн (Утън & Хорн, 2015, стр. 10), стратегическото мислене включва използването на пет основни, пет комбинаторни и три мисловни умения от по-висок порядък. Така например петте основни умения са: памет, въображение, цифрова грамотност, емпатия и разговорно мислене.

От друга страна, не по-малко важни са и комбинаторните умения, които са: прогнозиране на бъдещето, етично мислене, критично мислене – в какво вярвате, творческо мислене и новаторство и рефлексивно мислене.

И на трето място трите напреднали мисловни инструмента за стратегически мениджъри са: метафори, модели и системно мислене.

Авторите застъпват тезата, че стратегическото мислене е превръщането на информацията за миналото в настоящо познание, на което мо-

гат да се основават бъдещи промени с цел благоприятно развитие на организацията. Изхождайки от мисловните умения, които трябва да притежава мениджърът и които са част от иновативното мислене, можем да изложим разработката на въпросните автори, която описва как тези умения могат да се комбинират в подхода 9S, за да се формулира стратегия, която да доведе до желана и контролирана стратегическа промяна.

Подходът 9S съдържа девет стъпки, които в съдържателно отношение включват следното (Утън & Хорн, 2015, стр. 81) :

Стъпка 1 – Събиране на стратегическа разузнавателна информация.

Стъпка 2 – Оценяване на стратегическия капацитет.

Стъпка 3 – Създаване на стратегическо познание.

Стъпка 4 – Правене на стратегически прогнози.

Стъпка 5 – Разработване на стратегическа визия.

Стъпка 6 – Създаване на стратегически възможности.

Стъпка 7 – Вземане на стратегически решения.

Стъпка 8 – Създаване и оповестяване на ръководена от пазара стратегия.

Стъпка 9 – Планиране и управление на проекти за прилагането на промяната.

Независимо дали ръководим малък екип или голяма компания, хората ще гледат към нас, търсейки увереност и насока, когато се изправят пред несигурно бъдеще (Утън & Хорн, 2015, стр. 246). Именно кризите поставят на изпитание вярата на персонала по отношение на нас.

Решенията, които взимаме в качеството си на мениджъри, са несъмнено свързани с поведението на човешкия фактор (Каменов, 2012). От изключително важно значение е да има съответствие в поведението на мениджмънта като цяло и изпълнителския състав, като на практика това се явява основа и едно от достатъчните условия за хармонично развитие на вътрешнофирмените отношения, които до голяма степен определят и икономическата стабилност на организацията.

\* \* \*

В заключение следва да отбележим, че от разгледаната в концептуално отношение материя до момента можем да открием следните обусловени изводи.

На първо място ще подчертаем, че създаването, реализацията и, разбира се, цялостното представяне на стратегията са резултат от една ясна и концептуално правилно построена визия, в това число и последващо внедряване на мениджърския замисъл по същество.

Като следващ извод ще посочим, че представянето на стратегията, съдържаща в себе си потенциално положителните и слабите страни на структурното развитие на организацията, както и всички следващи оперативни дейности и насоки за развитие, трябва да са подчинени на такива

действия от управленско естество, които да коригират и обезпечат до голяма степен увеличението на процента на приближаване представянето на стратегията до нейния обоснован същински първоначален замисъл.

Разбира се, всичко това ни поставя в сложна и многокомпонентна от гледна точка на специфика среда, която създава такива условия на организиране и управление на бизнеса, които трябва да бъдат подчинени на здраво стъпили управленски убеждения и способности, които практически да са гарант и да обезпечат организацията по отношение на бъдещото ѝ развитие.

#### **Използвани източници:**

- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy: an analytic to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of american industrial enterprise*. London: MIT Press.
- Essentials, H. B. (2008). *Strategy*. София: Класика и стил.
- Mintzberg, H. (1987). *Five ps for strategy, CMR// the strategy process*. New Jersey: Prentice Hall.
- Porter, M. (1996). *What is strategy*. Harvard Business Review.
- Александров, К. (2002). *Стратегическо управление на организации и фирми*. София: Тракия-М.
- Андреева, М. (2001). *Стратегически мениджмънт*. Варна: Стено.
- Ансофф, И. (1999). *Новая корпоративная*. Санкт-Петербург: Питер Ком.
- Бакърджиева, М. (2008). *Бизнесстратегии*. Свищов: АИ Ценов.
- Бауър, Д., & Гилбърт, К. (2010). *Strategic renewal*. София: Класика и стил.
- Борисов, Б., & Панайотов, Д. (2000). *Стратегическо планиране*. Свищов: АИ Ценов.
- Дилков, Ц. (2011). *Бизнес стратегии*. Свищов: АИ Ценов.
- Димитров, Д. (1993). *Стратегическо управление на фирмата*. София: УИ Стопанство.
- Дракър, П. (2005). *Мениджмънт предизвикателствата през 21 век*. София: Класика и стил.
- Зафирова, Ц. (2007). *Стратегическо управление*. Варна: Наука и икономика.

- Каменов, К. (2012). *Поведение в управлението*. В.Търново: Фабер.
- Манкинс, М., & Стийл, Р. (2011). *High-performance organization*. София: Класика и стил.
- Панов, Т., & Панова, М. (2010). *Стратегическо управление*. София: УИ Св.Климент Охридски.
- Пипер, Р., & Рихтер, К. (1993). *Мениджмънт: управлението на прехода*. София: Gabler.
- Сиращки, Х. (2012). *Стратегическо управление*. Свищов: АИ Ценов.
- Утън, С., & Хорн, Т. (2015). *Стратегическо мислене*. София: Класика и стил.