

ФИРМЕНА УСТОЙЧИВОСТ ЧРЕЗ БАЛАНСИРАНЕ НА ИКОНОМИЧЕСКИТЕ И СОЦИАЛНИТЕ ЦЕЛИ

Георги Благоев Русенов

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Катедра „Мениджмънт“

Резюме: Източниците на устойчиво конкурентно предимство се превърнаха в основна област на изследване в мениджмънта на организацията. Промените в стопанската дейност и характеристиката на протичащите процеси във външен план изискват стабилност във взаимовръзките между заинтересованите от дейността страни. Тази статия разглежда мениджмънта като ключов фактор за устойчиво управление. Представена е добра управленска практика, където е поставен акцент върху ефективността при използване на фирмените ресурси. Предложени са индикатори за устойчивост при сравнение на динамиката на промените в основните финансови показатели – печалба и приходи от продажби. Статията подчертава значението на фирмената репутация като устойчиво конкурентно предимство.

Ключови думи: добра управленска практика, стратегически цели, фирмени ресурси.

JEL: L100, M 200.

SUSTAINABILITY BY BALANCING THE ECONOMIC AND SOCIAL OBJECTIVES IN THE ORGANIZATION

Georgi Blagoev Rusenov

The D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

The Department of Management

Abstract: The sources of sustainable competitive advantage have become a core area of research in the management of organizations. The changes in the business activity and the characteristics of ongoing environmental processes require stability in the stakeholder relations. This article explores management as a key factor for sustainability. A good management practice is presented, where emphasis is placed on the efficient use of the resources of the firm. It proposes indicators of sustainability for comparing the dynamics of the changes in the main financial indicators - profit and sales revenue. The article highlights the importance of corporate reputation as a sustainable competitive advantage.

Keywords: management, good practice, strategic goals, firm resources.

JEL: L100, M 200.

Увод

Успехът на всяка предприемаческа идея е свързана с постигането на определени цели, като се удовлетворяват индивидуални и обществени потребности. Управлението на целите на дадена организация е в

компетенцията на мениджърите. Техните задачи обикновено са свързани с увеличаване на богатството на собствениците чрез поддържане на приемливо равнище на печалба и нарастване на фирмения капитал. Организацията осъществява своята обичайна дейност, като влиза във взаимодействие със средата, в която функционира. Фирмената устойчивост означава, че организацията поддържа икономическо равновесие със своите контрагенти специално или по-общо със средата.

Определението за фирмена устойчивост, което възприемаме за целите на изследването, е: Устойчивата организация запазва ефективността си в определен период от време (в допустими граници), въпреки негативното въздействие на средата, в която оперира.

Мениджърите осигуряват устойчивост, като настройват дейността според динамиката на средата и гарантират целенасоченост в работата на организацията в настояще и бъдеще. Устойчивостта се постига не само като се повишава добавената стойност на производството, минимализират се разходите и нарастват продажбите, но и като се създава устойчив фирмен облик в общественото мнение. Качеството на мениджмънта се определя въз основа на постигнатите цели. В тези условия постигането на поставената цел е резултат от успешно съчетание на прилаганите управленски стратегии, инструменти и практики. Бизнес стратегиите имат за обект конкуренцията. Създаването и реализацията на конкурентен продукт е дълъг процес, в който всеки член на колектива е съпричастен към фирмения успех.

Целта на статията е да представи добри мениджърски практики в областта на малкия и средния бизнес.

Основна теза на изследването: мениджмънтът е ключов фактор за устойчиво управление на съвременната бизнес единица, когато осигурява рентабилност при използването на фирмените ресурси.

Предмет на изследването са отношенията, връзките и зависимостите в организацията, които способстват постигането на устойчивост в организацията.

Обект са управленските практики в избрани предприятия от селскостопанския сектор „Рибовъдство и аквакултури“: Бяла река – ВЕЦ ООД; П.А.Л.-БГ ООД; РЕЯ ФИШ ООД и Сокол-БЛРС ЕООД.

За потвърждаване на тезата са поставени следните **задачи**:

– Анализ на теоретичните постановки на ефективността управлението;

– Установяване на областите на фирмена устойчивост;

– Разкриване на ключовите фактори на фирмената устойчивост.

Емпиричното проучване е проведено в бизнес организации, занимаващи се с пъстървовъдство. Фирмите попадат в групата на малките предприятия, според определението дадено в Закона за малките и средните предприятия (ЛЕКС.БГ ЕАД, 2017). Изследването е проведено в периода юли-септември 2017 г., като очертава общата тенденция за ико-

номическия сегмент в настоящия момент. Трябва да отбележим, че организирането на аквапроизводството зависи основно от природните фактори, използваната технология, ефикасната работа и отговорно отношение на хората към процесите в организацията. Подборът на критерии е съобразен с определението на фирмената устойчивост, където ефективността е водещо условие. По този начин добавената стойност на продукцията е първи избор. Инвестицията в пълно производство е изключително привлекателна, тъй като добавената стойност е висока. Хидробионтите, включени в аквапроизводството на анализирани фирми, са с ниски производствени разходи и оптимално висока продажна цена. Изследвани са мениджърските практики, които способстват за установяването на устойчивост във фирмата и отговорността, която носи организацията към обществото по отношение на качеството на произвежданата продукция, броят на работните места, удовлетворението и мотивацията на служителите и работниците във фирма от сектор „Аквакултури“.

Установяване на областите на фирмена устойчивост

Във философията на съвременното предприемачество съществуват различни схващания относно целите на бизнеса. Арчи Карол (Carroll, 1996) и Кларксън (Clarkson, 1995) предполагат, че основната цел на бизнеса е максимална възвръщаемост на инвестициите. Погледната от тази гледна точка, фирмената дейност повишава доходността на капитала на собствениците. От друга страна оцеляват онези организации, чиято цел е, в условията на конкурентен пазар да максимализират печалбите си над всичко останало (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & de Colle, 2010). Въпреки всичко, личният интерес все още изисква, бизнесът да се подчинява освен на правилата и законите да се придържа и към основните морални принципи. В противен случай последствията могат да доведат до санкции, рестрикции, но най-вече до загуба на фирмената репутация. Милтън Фридман, който е водещ поддръжник на този възглед (Friedman, 1970). Вебер (Weber, 2006, pp. 66-81), твърди, че фирмата има морални задължения, които се простират далеч отвъд интересите на своите собственици или акционери и тези задължения се състоят повече от просто спазване на закона. Той вярва, че бизнесът има морални отговорности към заинтересованите страни, което включва освен собствениците на капитала и служители, клиенти, доставчици, местната общност, дори обществото като цяло. По този начин идеите на фирмената устойчивост се обединяват в различните схващания за целите на бизнеса. Според нас, концепцията за постигане на фирмената устойчивост удовлетворява както обществени интереси, така и принципа за всеобщото блаполучие. Концепцията за устойчивото управление е събирателно понятие за комплекс от взаимосвързани цели, които са свързани с икономически просперитет и постигане удовлетвореност на интересите на заинтересованите от дейността на организацията.

За успеха на всяка предприемаческа идея е необходимо, мениджърите да познават отлично икономическите закони, по които се регулира пазарът. Те следят за всяка промяна в баланса на кривата на търсенето. Оценката на конкурентоспособността или икономическата ефективност на организацията отчитаме чрез финансовото състояние на фирмата. Организационната устойчивост изисква наличните активи да бъдат управлявани ефективно. Ръководителите управляват рентабилно фирмените активи, направляват усилията на хората в организацията, като създават гъвкава организационна структура и развиват потенциала на бизнеса. По този начин в рамките на изследването се очертават три основни области на устойчивост в организацията:

- **Икономическа устойчивост**, която се отнася до производството и продажбите на продукцията на аквафермите.
- **Организационно-управленска устойчивост** – отразява равнището на организацията по отношение на подходите и методите на управление.
- **Социална устойчивост** чрез постигане на удовлетвореност на интересите на всички заинтересовани страни от дейността на организацията – здраве, безопасност на труда, равнище на заетост, образователно ниво, обучение в работата, нарастване на благосъстоянието на служителите, степен на отговорност и мотивация.

Като пряко следствие от основните области извеждаме ключовите фактори за установяване на устойчивост в организацията:

- **Икономическа ефективност** – постигната чрез отчитане на икономическата категория – печалба, която трябва да е по-голяма или равна на печалбата в предходен отчетен период.

Печалба (предходен период) \leq Печалба (настоящ период).

Ние получаваме подробно описание на финансовото състояние на фирмата чрез стойността на активите и пасивите и показателите за рентабилност, които са записани в балансовата част на годишния финансов отчет. Допълнителни критерии могат да бъдат широчината на пазарите, фирмената репутация, темповете на растеж и т.н. Оценката за ефективността извършваме при сравнение на динамиката на промените в основните финансови показатели. Става въпрос за динамичното развитие при сравняване темповете на растеж печалба, приходи и капитал от настоящ отчетен период с предходен.

- **Изпълнение на договори и поети задължения** към заинтересованите от дейността страни.

Търсим съответствие от гледна точка на поставени и изпълнени ежедневните задачи, операции, договори и т.н. За целите на изследването анкетата дава отговори на въпросите: „Съответстват ли резултатите от дейността на поставените цели?“; „Повишават ли се компетенциите и

квалификацията на членовете на организацията?"; „Изпълняват ли се в срок операциите и задачите в аквафермата?“

Ключовите фактори за устойчивост са съобразени с особеностите на средата, ресурсната обеспеченост и мениджърските умения. Съдържанието на действията, предприети от ръководството, е в зависимост от сферата на стопанска дейност, размера на организацията и други специфични особености на демографската среда, културата и т.н.

Фирмена устойчивост чрез балансиране на икономическите и социалните цели

Когато една от основните цели пред мениджърите е постигане на фирмена устойчивост, то установяването ѝ се състои в съчетаване на икономическите цели и интересите на заинтересованите от дейността страни. Тази дилема е решима на организационно ниво. Част от интересите на собствениците на капитала на фирмата обикновено се свеждат до постигане на икономическа печалба, а от гледна точка на работници (служители) – справедливо компенсиране на труда, безопасност, сигурност за бъдещето, опазване на здравето и др. Тук мениджмънтът е водещ фактор. Приемаме, че когато аквафермите работят според установените от закона правила и спазват нормите за мониторинг на водата и т.н., те осигуряват равновесие в интересите на институции и обществено мнение, от една страна, и фирмени интереси, от друга. Мениджърите работят с хора, предмети, средства на труда и с информация. Чрез прилагане на съвременни техники на работа с обекта на управление фирмата разгръща потенциалите си. Увеличават се продажбите, нараства печалбата и следователно се изпълняват икономическите цели, т.е. установява се устойчивост в икономическата сфера. Основен свързващ елемент по веригата: фактори на средата – управление – промяна е човешкият фактор. Ролята на мениджмънта се състои в това да установи промяна в ценностната система, в морала и поведението както на отделния индивид, така и в колектива. Целта на промяната е, идеите на фирмената устойчивост е да бъдат разбрани от всеки член на фирмата и те да станат част от ценностната му система. По този начин повишаването на качеството на труда и икономическият просперитет като цяло е функция на усилията на мениджърите да създадат добра бизнес среда. Следователно балансирането на икономическите и социалните цели се състои в подхода на използването на фирмените ресурси, в добрата организация на труда, в желанието на работника да работи ефективно и за повишава фирмената репутация.

Изследваме четири български фирми в сектор „Селско стопанство“, подсектор „Рибарство и аквакултури“ – Бяла река, П.А.Л.-БГ, РЕЯ ФИШ и Сокол. Технологиите за отглеждане на пъстървови риби са отлично развити, което позволява бърза възвръщаемост на инвестирания капитал. Отглеждането на пъстървови риби се извършва в широк температурен диапазон и почти целогодишно, което позволява, стокооборотът на аквафермите да бъде целогодишен. Анализиранияте стопанства са

разположени на големи модифицирани водни тела или използват води от естествени природни източници (извори, реки, язовири), което е важно условие за висока ефективност на производството. Фирмите са добре приети на местния и чуждите пазари и осигуряват качествена продукция с необходимата сертификация. Информация за фирмата и дейността черпим от Търговския регистър чрез системата на „АПИС регистър +“ и от анкетните карта. По този начин разбираме – *Кога е създадена фирмата?; Къде се намира?; Кои са пазарите ѝ?; Какъв е броят на членовете на организацията (управленски апарат, служители и работници)? Какъв е мотивът за стартиране на бизнеса (независимост, желание за реализация; допълнителен доход?).*

Особеностите на външнофирмената среда разкриваме в следната последователност чрез: *държавно регулиране на дейността; икономическа среда; социално-културни фактори; технология в подсектора.* Въздействието на косвените фактори при формирането на цената на продукцията показва възможностите за достъп до пазари, суровини и ресурси от организацията. Преките фактори на средата изследваме в следната последователност: пазари; доставчици; конкуренция; потребители; позициониране на фирмата на пазара. Отговорите представят движещите сили в бранша (ръст на доходите, заплащането в региона). Определяне силата на въздействие на местната власт, банките, конкуренцията и потребителите върху реализацията на продукцията на пазара; съперничество на местно, регионално и международно ниво.

Една от силните страни на изследваните акваферми откриваме е в добрият мениджмънт, както и стремежът за достигане на желан пазарен дял в регионален план. Слабост в сегмента можем да отчетем: липсата на сътрудничество между участниците на пазара, което ако е налице, представлява потенциална възможност за създаването на клъстери с опции за субсидиране на дейността и мерки за борба с нелоялната конкуренция. Възможност е създаването на пазари в страни извън Европейския съюз и по-специално в Русия. Заплахи за предприятията от бранша, освен динамиката на природните фактори, е сложният режим на контрол върху дейността, множеството норми и мерки, ограничаващи бизнеса от страна на европейските стандарти на работа.

Всички изследвани стопанства са сертифицирани в годините след присъединяването на Република България, което е ясен знак за стремежа на ръководството да работят по утвърдените европейски и световни стандарти. Приетите стандарти за качество са нова възможност за растеж и интензивно разгръщане потенциала на организациите. Сертифицирането е начинът, по който аквафермите повишават своята репутация и е отличен способ за мотивация на конкуренцията и издигане и развитие на сектора.

Анализът на вътрешната среда извършваме, като описваме елементите: организационни цели; организационна структура; ресурси; технологии. Анкетно проучване цели да установи взаимовръзката по веригата:

фактори на средата – мениджмънт – промяна, необходима за установяването на фирмена устойчивост. Мениджърите на изследваните стопанства разбират и работят за установяване на фирмена устойчивост. Според тях адекватната и точна оценка на средата спомага да бъдат поставяни ясни, конкретни и постижими цели. Отговорите на въпросите показват устойчивостта на фирмата спрямо проявите на нестабилност на средата. Рентабилното управление на ресурсите определя ефикасността на мениджмънта. Оценяваме качеството на мениджмънта по отношение на степен на обвързаност на ресурсите с потенциала на организацията, технологичните операции, организационната структура и управленските процеси.

За да представим работата на мениджърите по създаването на добър бизнес климат, анализирахме уменията им от гледна точка:

- **Мениджърски роли** – ролите на *организатор, наблюдател и роли по вземане на решение* са основополагащи за постигане на ефективността в стопанствата. Добиваме представа за степента на мотивация, координирането на персонала въз основа на индикаторите – делегиране на права; степен на контрол и организация на труда.
- **Умение за взаимодействие** – личната инициатива за придобиване на нови знания и компетенции на мениджърите и развитието на екипите в организацията. Знания, умения и асоцииране към работата от страна на персонала.

Признанието на труда и положителна оценка от останалите членове на организацията, от обкръжението на работника осигуряват престиж на професията на рибовъда. Този процес повишава самочувствието и формира високо професионално самочувствие. Работникът намира обществено признание и свързва своите бъдещи планове за развитие с успеха на фирмата, с повишаване на фирмения имидж.

В резултат на ефективната работа на мениджърите:

- **Организацията увеличава производителността на труда.**
- **Подобрява сроковете за изпълнението на задачите.**
- **Нараства ефективността при използването на ресурсите.**
- **Придобива уникална фирмена идентичност.**

Мениджърите създават подходящи условия, общи и споделени добродетели и ценности, отлична комуникация, фирмен дух, корпоративна идентичност, в резултат на което:

- Всеки работник и служител самостоятелно диагностицира проблемите и решава слабостите в своята работа.
- Постоянно усъвършенства операциите в производствения процес. Повишава ефикасността на работата си, повишава производителността на труда.
- Приема организационните цели и задачи като част от стремежа си за развитие.
- Обосновано и отговорно отношение към средствата и предметите на труда.

Индикаторите за търговска, икономическа и финансова рентабилност представят задоволителна възвръщаемост на инвестициите ("АПИС Европа" АД, 2017). Фирмите са отлично позиционирани, продават продукти на достъпни цени и с високо качество. Организацията задоволява интересите на заинтересованите от дейността страни. В изследваните фирми ние акцентираме върху организационно-управленската устойчивост. В този случай мениджмънтът действа върху формирането на УНИКАЛНА ФИРМЕНА ИДЕНТИЧНОСТ. Чрез повишаването на организационната култура в организацията ръководителите повдигнат фирмения дух и провокират личната инициатива. Създава се чувство на справедливост при разпределението на задачите, възнагражденията и премията. В резултат на ефективната работа на мениджърите по повишаване на нивото на организационната култура се изгражда чувство на гордост у всеки член на организацията.

Практически аспекти на стратегията за фирмена устойчивост

Установяването на устойчивост в управленския процес трябва да се приеме като една от важните цели пред всяка организация. Без съответстващи промени в организационното поведение не може да се очаква ефективност на управленския процес. Просперитетът на българската фирма се крие в процеса по създаването на конкурентни предимства. В действителност ефектите от дейността на мениджмънта се състоят в процеса на самоусъвършенстване, подобряване на качеството на работата и ротация в екипа. Висшето ръководство поощрява развитието на допълнителни умения и знания, което рефлектира в положителния наклон на „Кривата на опита“. Правото на избор за развитие на допълнителни компетенции е възможността за професионално и лично израстване на всеки член на колектива. Идеята за постигане на устойчивостта е да тя стане приоритет и лична отговорност на отделния човек, на бизнеса и обществото. Постигането на устойчивост се изразява във високата ефективност, конкурентоспособност и екологосъобразност на производството, което удовлетворява всички заинтересовани страни. Чрез балансирането на икономическите и социалните цели се задоволяват зададените от страните условия, а резултатът е високата фирмена репутация. Стратегическото решение за фирмена устойчивост се състои в качеството на връзките между хора, цели, потенциал и фирмени ресурси. Постигането на главната организационна цел е възможно единствено при пълноценно и ефективно сътрудничество на всяко ниво от дейността. Следователно фирмената устойчивост е постижима, когато е налице желание за промяна към усвояване на нови компетенции и умения у хората. Можем да заявим, че споделяната практика за постигане на фирмена устойчивост е крачка напред по пътя към създаването на така необходимия кълстер на територията на Южна България. Ползите от това сътрудничество са многобройни, но най-главната е спечелване на войната срещу нелоялната конкуренция. В заключение, ръководителите носят отговорност не само

като осигуряват приходи и печалба за организацията, но също така и като предлагат продукт с висока полезност за обикновения човек. Мениджърите на изследваните стопанства разбират и работят за установяване на фирмена устойчивост. Според тях адекватната и точна оценка на средата спомага, за да бъдат поставяни ясни, конкретни и постижими цели. Въпросите относно факторите на средата показват важността им предвид стратегическото позициониране на бизнеса. Отговорите еднозначно отразяват гледната точка по отношение на проблемите, създадени от нестабилността в политико-икономическата ситуация в страната. Мениджърите приемат, че създадените закони и правила не подпомагат усилията им към постигане на фирмените цели. От анкетата разбираме, че организациите в бранша не разчитат на подкрепата на местната власт и банките. Недостатъчната информационна осигуреност относно е допълнителен фактор, който ограничава развитието на дейността.

Практическите аспекти на теорията на управлението осмислят дългия процес по реализацията на идеите на предприемачите. Мениджърите се стремят да достигнат фирмените цели, като се съобразяват с ограниченията на външната среда. Всяка от фирмите е намерила мястото си в бранша и реализира своите организационни цели, които са свързани с популяризиране на рибните продукти, подобряване на качеството и увеличаване на продажбите. Значимостта на рибовъдството се изразява в полезността на месото на рибата и желанието за по-добър и здравословен живот. В този смисъл главната роля е тази на мениджъра. Той следва определена концепция за установяване на устойчивост, като удовлетворява интересите на всички заинтересовани страни. По този начин мениджмънтът е ключов фактор за устойчиво управление на съвременната бизнес единица, когато осигурява печалба чрез рентабилност при използването на фирмените ресурси. Трябва да отбележим, че желанието за развитие и обновяване осмисля човешкия прогрес. Основен движещ фактор за малкия и средния бизнес е печалбата, която е резултат от рентабилното използване на фирмените ресурси. Натрупваните знания и опит от мениджъри, работници и служители на фирмите имат определящо значение в процеса по повишаване на ефективността и устойчивостта като цяло. Като основен значим фактор при дефинирането на доброто управление и провеждането на стратегията за устойчивост е ефективността в работата на работниците и служителите в организацията. Конкурентоспособността на българската икономика е основана върху трудоемкия продукт на труда. За мениджърите е добре известен фактът, че просперитетът на бизнеса се крепи в създаването на устойчива среда в рамките на конкурентна пазарна икономика. В резултат на стратегията за постигане на устойчивост във фирмата отбелязваме непрекъснато желание за промяна и повишаването на ефективността на производството поставя българското пълноправно водство на заслужено европейско и световно равнище.

Изводи и заключения

Сектор „Рибарство и аквакултури“ има относително малък дял в националната икономика. Специфичната му роля в аграрния отрасъл намира израз във факта, че осигурява висока работна заетост в регионален план. Разпределението на отделните типове производствени структури на сектор „Рибарство и аквакултури“ на територията на България е неравномерно предвид наличието на достатъчно количество и качество на водните ресурси, на традиции в производството на риба и други хидробионти. Това са определящите фактори за възникването и общото икономическо ниво на развитие на дадено рибовъдно стопанство. Управлението на всяка организация може да бъде представено като процес на изпълнение на взаимосвързани действия по придобиването и използването на определен вид ресурси при достигането на общи цели. То е поверено на мениджърите. Концепцията за устойчивото управление е събирателно понятие за комплекс от взаимосвързани цели, които са свързани с икономически просперитет и постигане на удовлетвореност на интересите на заинтересованите от дейността на организацията. Стратегиите за постигане на устойчивост са съобразени с факторите на средата, ресурсната обезпеченост и мениджърските умения. Съдържанието на техните действия зависи от сферата на стопанска дейност, размера на организацията, множество различни фактори на средата и др. Ключови фактори за успеха на устойчивия управленски процес са специфичните фактори на средата, на които мениджърите трябва да отделят особено внимание при своята работа, рентабилното използване на фирмените ресурси и поддържането на висока фирмена култура. Извеждането на позитивните черти на организацията е в компетенциите на мениджъра. Положителният ефект от дейността му намира израз в повишаване на ефективността и в крайна сметка конкурентоспособността на организацията. Успехите на мениджмънта се изразяват в стабилността на бизнес процесите, което установяваме от показателите за ефективност. Устойчивостта в производствената и управленската дейност се дължат на отговорно отношение към човешкия фактор, изразени в начина на труд и живот на хората. Стратегическите решения са част от корпоративната стратегия за постигане на устойчивост. Мениджърите трябва да имат ясен план и свободен избор от средства, за да обезпечат постигането на целта. Чрез специфични решения на оперативното и тактическо ниво те насочват усилията на персонала, насърчават самоинициативата и създават условията за по-добра и качествена работа. Въздействието им спомага да се подобряват междуличностните отношения, което намира израз в желанието, всеки член на колектива да търси положителна промяна в работата и в личния си живот. В резултат на промяната се повишава качеството на предлаганата продукция, което рефлектира във фирмената репутация. Анкетното проучване показва повишения имидж на фирмите, което доказваме чрез анкета към клиенти на аквафермите и нарастване на търсенето на пазара

на продукцията. Стратегическото решение за постигане на устойчивост се изразява в качеството на мениджмънта в икономическата и организационната област. Идеята е, ръководителят да изгради подходящи връзки и да създаде зависимости в една здравословна среда, където да осъществи желанния преход към промяна, развитие и просперитет. Стратегическото решение за фирмена устойчивост се състои в качеството на връзките между хора, цели, потенциал и фирмени ресурси. Постигането на главната организационна цел е възможно единствено при пълноценно и ефективно сътрудничество на всяко ниво от дейността. Следователно обвързването на елементите от бизнес модела е постижимо, когато е налице желание за промяна към усвояване на нови компетенции и умения у хората. Можем да заявим, че споделяната практика за постигане на фирмена устойчивост е крачка напред по пътя към създаването на така необходимия клъстер на територията на Южна България. Ползите от това сътрудничество са многобройни, но най-главната е спечелване на войната срещу нелоялната конкуренция. В заключение, ръководителите носят отговорност не само като осигуряват приходи и печалба за организацията, но също така и като предлагат продукт с висока полезност за обикновения потребител. По този начин концепцията за фирмена устойчивост изменя акцента на понятието за устойчив бизнес, където смисълът на съществуване на съвременната организация се определя от отговорното поведение на нейните собственици спрямо пулса на времето и динамиката на промените, които търпи обществото.

Изводи: Реализирането на стратегията за устойчивост е съобразно качеството на мениджмънта по отношение на използването на фирмените ресурси. Качеството на връзките в една здравословна среда позволява да бъде постигнат желанния преход към промяна, развитие и просперитет. Стратегическото решение за фирмена устойчивост е насочено към хората, с ясни цели, способни да развият своите положителни страни. Постигането на главната организационна цел е възможно единствено при пълноценно и ефективно сътрудничество на всяко ниво от фирмената дейност.

Използвани източници:

"АПИС Европа" АД. (21 5 2017 г.). www.apis.bg . Изтеглено на 21 май 2017 г. от [apis.bg](http://www.apis.bg/bg/products/apis-register---company-analysis.html) : <http://www.apis.bg/bg/products/apis-register---company-analysis.html>

Carroll, A. (1996). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western.

- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework For Analyzing And Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy Of Management Review*, Vol. 20, No 1, 92-117.
- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits . *The New York Times Magazine*, 122-125.
- Weber, L. (2006). *Profits before people? Ethical standards and the marketing of prescription drugs* . Bloomington: Indiana University Press.
- ЛЕКС.БГ ЕАД. (21 5 2017 г.). <https://www.lex.bg/laws/ldoc/2134682112>.
София, София, България.