

ОСНОВНИ АСПЕКТИ НА УСТОЙЧИВОТО УПРАВЛЕНИЕ

Георги Благоев Русенов

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Катедра „Мениджмънт“

Резюме: Целта на статията е да бъде представена фирмената устойчивост като базов елемент на мениджмънта. Основната област на изследването е устойчивостта на организационно ниво, която се постига при разкриване на потенциалите в организацията от страна на мениджърите.

Задачите, които са залегнали в разработката, са: „Да се дефинира понятието организационна устойчивост“; „Да се определи значението на мениджмънта при постигане на устойчивост в организацията“; „Да бъдат изведени основните елементи на устойчивото управление на организацията“.

Теза: *Поддържането на устойчивост е основна цел на организацията.*

Изводи: „Под устойчивост в организацията се разбира способността ѝ, в определен период от време да запази ефективността си в допустими граници.“; „Устойчивият мениджмънт е стратегически актив, защото позволява ефикасно да бъдат постигнати организационните цели.“ „Устойчивото управление изисква: приспособяване към обкръжаващата фирмата среда при осъществяване на икономическа дейност; единство между цели и стратегии, обект и субект на управление; промени според новите параметри на бизнес средата.“

Ключови думи: организация, мениджмънт, устойчивост.

JEL: L100, M 200.

KEY ASPECTS OF SUSTAINABLE MANAGEMENT

Georgi Blagoev Rusenov

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

The Management Department

Abstract: The purpose of the article is to present company sustainability as a basic component of management. The main field of this research is sustainability at an organizational level which can be achieved through revealing the potential of an organization by managers.

The tasks formulated in the present study are: to define the concept of organizational sustainability; to determine the importance of management in achieving sustainability in the organization; to outline the key components of sustainable management of the organization.

The thesis formulated is: Sustainability is a primary purpose of the organization.

Conclusions:

- Organization sustainability means the ability of an organization to keep efficiency within limits for a specific period of time;
- Sustainable management is a strategic asset because it allows to achieve organizational goals efficiently;

- Sustainable management requires: adaptation to the environment of the company in its business activity; unity between objectives and strategies, object and subject of management; changes according to the new parameters of business environment.

Keywords: organization, management, sustainability.

JEL: L100, M 200.

Увод

Отговорността, която организациите носят за утрешните поколения и за своето съществуване, обединява прогресивно настроената част на съвременното общество около идеята за устойчиво управление. На организационно ниво устойчивото управление изисква промени според новите параметри на бизнес средата. Устойчивата организация следва да се променя по начин, който ѝ позволява да постига своите цели с гъвкаво поведение във вътрешен и външен план в определен период от време. Фирмената устойчивост се отразява в ползите за заинтересованите страни и полезните ефекти за обществото.

Целта на статията е да бъде представена фирмената устойчивост като базов елемент на мениджмънта. Основната област на изследването е устойчивостта на организационно ниво, която се постига при разкриване на потенциалите в организацията от страна на мениджърите.

Съвременните организации оперират в сложни и разнообразни по характер и сила условия на средата. Креативният мениджмънт е призван да отговори на предизвикателствата, като постига устойчивост в организацията.

Основната теза в статията е: Поддържането на устойчивост е основна цел на всяка организация.

Задачи, които доказват основната теза в статията, са:

- Да се дефинира понятието организационна устойчивост;
- Да се определи значението на мениджмънта при постигане на устойчивост в организацията;
- Да бъдат изведени основните елементи на устойчивото управление на организацията, които са: гъвкавата организационно-управленска структура; технологията, използвана в дейността и припокриване на личните и организационни цели и стремежи.¹

Обект на изследване са управленските процеси в съвременната бизнес организация. Предмет на публикацията са основните елементи,

¹ Настоящото изследване не обхваща всички елементи за постигане на устойчивост в организацията поради ограничения обем на представяне, а се разглеждат само изброените.

залегнали в мениджърската концепция за постигане на фирмена устойчивост. Като методическа рамка се използват общите научни принципи за изучаване на социалните процеси. Теоретични основи на статията са основни концепции, представени в произведенията на български и чуждестранни учени.

Ефективност и организационна устойчивост

Организацията е елемент на обществената система и най-разпространена форма на обществено съдружие. Организациите са юридическите лица и едноличните търговци, които притежават собственост и се управляват от мениджъри при постигането на общи цели. В понятието бизнес се съдържат взаимоотношенията между икономическите агенти в стопанството на дадена държава. Това е всяка юридически учредена дейност, която се осъществява в съответствие с установените в страната закони. Като развиват своя бизнес, собствениците на капитала на фирмите генерират доходи, задоволяват лични и обществени интереси.

Основен елемент на съвременната икономическа система е конкуренцията. Всеки предприемач при осъществяване на своя бизнес се сблъсква с нарастващи нива на глобална конкуренция. Това съперничество е основният механизъм за стимулиране на прогреса, който противопоставя различните форми на предприемачество. Процесът води до намаляване на времето за реакция от страна на бизнес организациите при задоволяване на пазарните потребности. В този смисъл дейността на мениджърите се състои в ефективното използване на ресурсите на организацията.²

Понятието ефективност е внесено в науката за управление от специалист-организатор Харингтън Емерсън. Според него ефективността в организацията е максимално изгодното съотношение между съвкупните загуби и икономическите резултати (Емерсън, 1973, стр. 8).

Под устойчивост в организацията се разбира способността ѝ в определен период от време да запази своята ефективност в допустими граници. Устойчивостта на организационно ниво се свързва с постигане на конкурентно предимство, което е стратегическа цел. В действителност постигането на всяка организационна цел е в компетенцията на мениджърите. Следователно конкуренцията в сегашния етап на развитие на икономическите отношения се основава на способностите и натрупаните знания на мениджърите. Това е така, тъй като устойчивостта и прогресът като цяло се крепят върху силата на знанието. По този начин уменията на ерудирания ръководител и предимствата на креативния мениджмънт се превръщат в необходимо условие за постигането на устойчивост, а силата на знанието – в основен производствен фактор, наред с труда и капитала.

² Под икономическата категория ефективност разбираме крайните резултати от фирмената дейност да съвпадат с първоначалните цели. Ефикасното използване на фирмените ресурси позволява експлоатацията на даден ограничен ресурс да се използва рационално за постигането на организационните цели.

„Управлението на ефективността е систематичен подход за усъвършенстване чрез непрекъснат процес на определяне и изпълнение на стратегически цели; работа по събиране, анализ, преглед и отчитане на данни; оценяване на ефективността; както и използване на получената информация за устойчиво повишаване на резултатите на организацията.” (Сариев, Маноилов, & Карагегов, 2010, стр. 10).

Мениджърите управляват ресурсите на организацията. Те ги използват рационално, за да постигнат устойчиво и ефикасно организационните цели. Мениджърите управляват фирмените потенциали ефективно, за да бъде достигната границата на производствените възможности.³ Тя е индикатор за ефективността на мениджмънта по отношение на производителността на труда. Фирмата се конкурира на пазара чрез продукта на своята дейност, но за да бъде успешна една организация, мениджърите трябва да управляват ефективно фирмените потенциали.

Фирменият потенциал представлява всички стратегически ресурси, чрез които мениджърите достигат границата на производствените възможности.

Организациите, в лицето на мениджърите, трябва да постигнат устойчивост не само като повишават добавената стойност на производството, но и като създават устойчив фирмен облик в общественото мнение. При осъществяване на своята дейност черпят ресурси от средата, в която оперират. Фирмите използват ресурсите и като резултат предоставят готовия продукт на същата среда, от която ги придобиват. Но в условията на хиперконкуренция пред субектите на икономиката стои проблемът с нарастващия дефицит на ресурси. Конкуренцията се основава на рентабилното използване на стратегически активи.⁴ Стратегическите активи позволяват на фирмата да генерира печалба, по-висока от средната в бранша. Устойчивият мениджмънт е стратегически актив, защото позволява ефективно и ефикасно да бъдат постигнати организационните цели. Компетентното използване на силата на знанието в организацията и мениджърските похвати при разкриване на потенциалите в организацията са основен фактор за разгръщане на стратегическо предимство в бранша.

Управление и устойчивост в организацията

Съвременният бизнес се осъществява във форма на частно и държавно предприемачество (както и в различни съдружия между икономическите агенти). Един от начините за извършване на стопанската дейност е чрез реализирането на предприемачески проекти. Идеите на предприема-

³ Границата на производствените възможности показва какви блага и в какви максимални количествени съотношения могат да бъдат произведени при дадени ресурси и технологии.

⁴ Националният стандарт за финансови отчети за малки и средни предприятия в частта „Общи разпоредби” дава определение за актив: „Ресурс, контролиран от предприятието в резултат на минали събития, от които се очаква бъдеща икономическа изгода.”

чите са различни и този факт предполага специфични алтернативи за постигането им. Обща черта на пазарноориентираното стопанство е смесеното разпределение и конкуренцията при достъпа на икономическите агенти до ресурсите.

Принципите за управление на организацията непрекъснато се изменят според системата на устройство на човешкото общество. Един от основните фактори, влияещ върху устойчивостта на бизнес организацията, е начинът на разпределение на собствеността върху ресурсите на обществото. По този начин и принципите за управление на организациите се променят, обогатяват и допълват. Тясната взаимосвързка на теория и практика намира израз в рационалното използване на фирмените ресурси.

Мащабът на фирмената дейност се определя от обществената система на разпределение на ресурсите, вида на конкуренцията, достъпа до пазари и др. Това са основните фактори за успех на всяка предприемаческа идея. Различни по сила и характер смущаващи въздействия на средата са един вид и „препятствие“ пред фирмата, което рефлектира върху начина на реализиране, броя и равнището на организационните цели. Реализацията на предприемаческите идеи са поверени на мениджърите. Качеството на изпълнението им е в зависимост от потенциалите на организацията и компетенциите на членовете ѝ. Вземането на стратегическо решение е пътят, по който мениджърите постигат фирмена устойчивост спрямо измененията на обкръжаващата фирмата среда. Устойчивата организация е обобщаващо понятие, което въплъщава в себе си голяма група фактори и означава преди всичко надеждност.

„Съвременният мениджмънт трябва да провежда ефективна стратегия като разкрива нови източници на ресурси за устойчив икономически растеж, внедрява производствени и организационни иновации, поддържа рентабилно производство, разширява пазарните позиции, опазва околната среда.“ (Ковачев, Каменов, Гатева, & Асенов, 1999, стр. 125).

Икономическите, социалните и екологичните проблеми на обществото са неделими и взаимозависими елементи на човешкия прогрес. Социалните, икономическите и екологичните елементи са дълбоко вплетени в дългосрочните фирмени цели за бъдещо развитие. Идеите за устойчивост са интегрирани в различните стратегии, които търпят промяна според изменчивостта на средата, в която организацията функционира. Ефективният мениджмънт развива фирмените потенциали по начин, който съхранява курса към устойчивост в условията на динамично променяща се среда. Ръководителите предпазват фирмата от случайни или преднамерени вътрешни трансформации. Евентуална загуба на устойчивост в организацията произтича при:

- изменение на параметрите на средата;
- наличие на неблагоприятно външно въздействие;
- нарушени връзки в системата на организацията.

Качеството на управлението се измерва от гледна точка на съответствието му с целите на системата. Поддържането на устойчивост е основна цел на организацията. Устойчивостта във външен план се свързва с постигането на конкурентно предимство и характеризира връзката на организацията с околната среда. Фирмената устойчивост се отразява в ползите за заинтересованите страни и полезните ефекти за обществото. Следователно ръководителите трябва да организират дейността по начин, който да осигури фирменото оцеляване чрез устойчивост в динамично променяща се среда и мениджмънтът да обезпечи бъдещото фирмено развитие в същото време. Удовлетворяването на тези изисквания поставя дилема пред мениджърите. От една страна, необходимостта да се запази устойчивост в настоящия етап от жизнения цикъл на фирмата. От друга страна, целенасоченото движение към желано бъдещо състояние изисква промяна, която е функция на мениджмънта. Противоречието е решимо чрез развитие на организационно ниво. Ролята на мениджмънта, който цели фирмена устойчивост, се състои в това да установи промяна в ценностната система, в морала и поведението на колектива. Целта на промяната е, идеите за постигане на фирмена устойчивост да бъдат разбрани от всеки член на фирмата и те да станат част от ценностната му система. Необходимо е, организацията да съхрани своята устойчивост, като преодолее всички съпротивителни въздействия на средата, в това число и на персонала.

Постигането на всяка организационна цел изисква промени. „Добре обучените мениджъри имат изградена прозорливост и усещане за това, което предстои и как да маневрират в отговор на промени”. (Сирашки, 1997, стр. 103).

Промяната включва непрекъснато модифициране на организацията според пазарните очаквания, означава контролиране и регулиране на всички процеси и връзки, което е част от мениджърските функции. 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.

При реализацията на стремежа към промяна в поведението на членовете на колектива, целящо постигането на устойчивост във фирмата, властта е основен фактор.

Управленският процес е възможността за налагане на нечия воля върху поведението на други индивиди (Гълбрайт, 1993, стр. 9).

Веднъж обособена, властта влияе върху устойчивостта и реда в организацията. В процеса на фирмено управление се оформят две страни – субект и обект на управление. Взаимозависимостите, възникващи при установяване на ред и устойчивост в организацията, не изключват конфликт на интереси между заинтересованите страни. На организационно ниво, по силата на дадените му правомощия, мениджърът умело преодолява съпротивата и установява устойчивост и ред във фирмата. Следова-

телно устойчивостта на управленския процес зависи от съответствието между потенциалите на субекта и обекта на властта. Устойчивостта на управленския процес трябва да се свърже и с начина, по който се реализират целите на управлението. В тази връзка се поставя и въпросът за съответствие между цели и потенциал.

Устойчивостта на управленския процес е в зависимост от баланса между количеството власт, която притежава управляващият субект и нейното съответствие с потенциала на обекта на управление. Определящ фактор, осигуряващ равновесие в организацията, е разпределението на правомощията, които осигурява ръководството. По същество това е принцип, чието нарушаване извежда управленския процес от неговите устойчиви параметри. Балансът, постигнат при делегирането на властовия ресурс, все още не гарантира устойчив управленски процес. Равновесието в организацията се крепи на мениджърските роли, които изпълнява ръководителят в динамична среда. Конкретното поведение в проблемна ситуация зависи от опита и подхода за вземане на управленско решение. Управлението на устойчивостта в организацията изисква от мениджърите, умело да насърчават креативното мислене, интуиция, иновативност, ентузиазъм и други положителни качества в хората. Устойчивото управление развива потенциала и компетенциите у членовете на организацията. Устойчивият мениджмънт вдъхновява хората в организацията към промени, които са насочени към повишаване на производителността на труда. Устойчивото управление цели създаване на нови и усъвършенствани способности за човешка дейност. В резултат на успешната работа с хората мениджърите заздравяват връзките в организацията и мотивират колектива към промяна. За трансформацията, която организацията трябва да претърпи, за да устоява на смущаващите въздействия на средата, е призван креативният мениджър. Той вдъхновява промяната, която е естествен процес в борбата за оцеляване в съвременната икономическа действителност. Следователно фирменият успех е свързан с устойчиво управление, което е подчинено на дейността на мениджърите. Те непрекъснато вземат управленски решения, които са съобразени с изискванията на времето.

Управлението на всяка организация може да бъде представено като процес на изпълнението на взаимосвързани действия по придобиването и използването на определен вид ресурси при достигането на общи цели. То е поверено на мениджърите. Съдържанието на техните действия зависи от сферата на стопанска дейност, размера на организацията, множество различни фактори на средата и т.н. Ключови фактори за успех на устойчивия управленски процес са специфични фактори на средата, на които мениджърите трябва да отделят особено внимание при своята работа. Извеждането на онези положителни черти на организацията, чрез управленските инструменти за анализ и способността за разгръщането, определят конкурентоспособността на фирмата. Решимостта на мениджърите да разпределят ресурсите, да събират, разпределят и използват информацията по най-

добрия начин, да мотивират и координират усилията на всеки член в организацията, е в основата на успеха на процеса по установяване на устойчивост във фирмата.

Устойчивостта на управленския процес се основава на развитието на потенциалите на субекта и обекта на управление. Значението на организационната среда се състои в установяване на закономерностите, по които се създават правилата за достигане на устойчивостта. По този начин се разпределят правата и задълженията между индивидите, групите и поколенията чрез системата за санкциониране на тези правила (Frijters & Foster, 2013, p. 67).

Фирмената устойчивост е основна цел, защото постигането ѝ осигурява конкурентно предимство.

Основните характеристики на устойчивото управление са:

- *Гъвкавата организационно-управленска структура.*
- *Технологията, използвана в дейността.*
- *Поведението на човешкия ресурс в организацията.*

Организационно-управленската структура е неделима част от успеха на всяка организация. Тя спомага за изпълнението на организационните цели, като повишава ефективността и усилва отговорността и мотивацията на служителите и работниците. Разделението на труда в организацията по подходящ начин създава комуникационна мрежа и прилага подходящи процедури за рационално изпълнение на приоритетни задачи и операции.

Технологията способства за преобразуването на ресурсите в крайни продукти и услуги. Като цяло повишаването на жизнения стандарт зависи от способността на фирмите да постигат висока производителност. Този факт като правило се свързва с модернизиранието на технологиите на производство и процесите по повишаването на качеството на продукцията. Технологията не може да бъде използвана ефективно без водещото значение на човешкия фактор.

Постигането на устойчивост в организацията неизбежно налага промени на равнище фирма на ниво поделение, отдел и звено. Тези промени засягат организационната култура и морала на човешката личност, в чиято природа е да се развива и да повишава своя жизнен стандарт. Устойчивата организация следва да се променя по начин, който ѝ позволява да постига стратегическите си цели с гъвкаво поведение на човешкия ресурс.

Заклучение

Усилията на мениджмънта не трябва единствено да бъдат насочени към снижаване на разходите и максимализиране на печалбите в организацията. Увеличаването на производителността на труда може да бъде дос-

тигната, когато съществува припокриване между лични и организационни цели. Хората от екипа трябва да изпитват чувство на удовлетворение от продукта на своя труд. Те трябва да свързват своите лични стремежи за успех и благополучие с успеха и организационната устойчивост. Тази потребност у социално-отговорния човек го мотивира да повишава своите компетенции. Желанието му за професионално израстване и развитие повишава потенциала в организацията и по този начин фирмата достига границата на производствените си възможности. Хората изпълняват с охота задачите, възложени от своите ръководители. Мениджърите определят подходящата организационна структура, която осигурява стабилна среда, комуникации и връзки в системата на организацията. Хората от отделните звена, като придобиват необходимата квалификация, си служат по-ефективно с техниката и наличната технология. По този начин се повишават производителността на труда и качеството на произвежданата продукция. Мениджърите постигат желаната промяна. Организацията е по-ефективна и устойчива на смущаващите въздействия на средата, в която функционира.

Устойчивостта трябва да подобрява характера на икономиката, околната среда и обществените отношения. В съдържателно отношение фирменото управление изисква реструктуриране на стратегическите планове чрез приспособяване към обкръжаващата среда при осъществяване на икономическа дейност и съобразяване с новите параметри на бизнес средата.

Използвани източници:

Frijters, P., & Foster, G. (2013). *An economic theory of greed, love, groups, and networks*. New York: Cambridge University Press.

Гълбрайт, Д. (1993). *Анатомия на властта*. София: Христо Ботев.

Емерсън, Х. (1973). *12 принципа на производителността*. София: Партиздат.

Ковачев, А., Каменов, К., Гатева, Н., & Асенов, А. (1999). *Бизнес среда и устойчиво развитие*. Свищов: АИ Ценов.

Сариев, И., Маноилов, Г., & Карагегов, С. (2010). *Шест стъпки към устойчива ефективност*. София: Класика и стил.

Сирашки, Х. (1997). Интуитивни решения и мястото им в съвременното управление. *Научна конференция. Проблеми на мениджмънта при прехода към пазарна икономика* (стр. 103). Свищов: АИ Ценов.