

ПОВИШАВАНЕ КАЧЕСТВОТО НА ПЛАНОВИТЕ ПРОЦЕСИ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ ЧРЕЗ ПРОЦЕСЕН ПОДХОД (организационно-технологичен аспект)

Доц. д-р Борислав Борисов
Ас. Евелина Парашкевова
СА „Д. А. Ценов” – гр. Свищов
Катедра „Стратегическо планиране”

Резюме

Теорията и практиката показват, че съществуват и се прилагат различни техники, методи, средства и системи за осъществяване на планови процеси в бизнес организацията, но основна тяхна слабост е частичната им откъснатост едни от други и обвързването им единствено с постигане на финансови цели. Съществуващите системи за управление на планови процеси често не дават очакваните резултати. Те имат частичен характер и не могат да бъдат свързани с общата стратегия на компаниите, нито да бъдат адаптирани към постигането на специфични финансови и икономически резултати. За да се постигне обрат в дейността на фирмите, са необходими кардинални промени, а това означава промени в техните системи за планиране, измерване и управление. Движението в посока на стандартизационния метод за планиране и управление на планови процеси се явява главно направление за развитие на икономиката на предприятията и стандартите за управление основните инструменти за реализация на концепцията BPI¹. Внедрявайки тези стандарти за управление фирмите получават резултати във вид на непрекъснато подобрение.

Ключови думи: Системен подход, процесен подход, планови процеси.

JEL класификация: O20.

INCREASING THE QUALITY OF THE PLANNING PROCESS IN BUSINESS ORGANIZATIONS THROUGH A PROCESS APPROACH (ORGANIZATIONAL AND TECHNOLOGICAL ASPECTS)

Abstract

Both theory and practice have proved that there are various techniques, methods, means and systems applied for planning the business processes, but their main disadvantage is that they are more or less standalone and are evaluated only in terms of the resulting financial performance. The existing planning processes management systems often do not yield the desired results. They are fractional and cannot be integrated within the overall strategy of the company or adapted for the achievement of specific financial and economic results. In order to achieve a radical turn in the activities of the companies we need radical changes, including changes in their planning, assessment, and management systems. The standardization method for planning and management of planning processes is the principal trend of development of the tools for implementation of the BPI concept. Through the implementation of these standards the companies receive results which are being constantly improved.

Keywords: Systemic approach, process approach, planning processes.

JEL classification: O20.

¹ Елиферов, В., В. Репин В. Бизнес-процеси: регламентация и управление. М., ИНФРА-М, 2004

1. Въведение

Изнесените данни и информация са резултат от екипната работа на доц. д-р Борислав Борисов и ас. Евелина Парашкевова в рамките на Проект 32 със заглавие „Разработване на система от процедури за осигуряване качеството на плановите процеси в бизнес организациите (организационно-технологичен аспект)”, финансиран от Института за научни изследвания към СА „Д. А. Ценов”².

Авторският принос е както следва: доц. д-р Борислав Борисов – идейна концепция и цялостна редакция; ас. Евелина Парашкевова – резюме и т. 1, т. 2, т. 3 и т. 4.

Обектът на изследването е плановата фирмена практика, която е анализирана от гледна точка на концепцията за непрекъснато усъвършенстване на бизнес процесите и повишаване на фирмените компетенции в областта на планирането.

Проведените през последните години проучвания на плановата дейност на българските предприятия сочат сериозно изоставане по отношение създаването и прилагането на ефективна система за планиране, която да осигури качеството на плановите процеси. Резултатът от това забавяне се изразява в невъзможност да се менаджират успешно редица български фирми, което в условията на световна икономическа криза води до съществено изоставане в икономическото развитие на страната в сравнение с това на другите страни членки на ЕС.

Установено е, че голяма част от констатираните проблеми се дължат на липсата на достатъчно информация относно спецификата на плановата дейност, непознаване на плановата практика и неизползване на наличния потенциал на бизнеса при подготовката и успешната реализация на планови документи от различен характер.

На практика фирмите ограничават плановата си дейност до осъществяването на неорганизирано и несистемно, най-често оперативно, планиране, което в повечето случаи не дава очаквания резултат, а дори води до разстройване на организационното функциониране.

Създаването на научно обоснован инструментариум за осигуряване на качеството на плановите процеси в бизнес организациите, който да е съобразен както със спецификата на икономическата среда в България, така и с особеностите на световната планова практика, и изготвянето на система от инструкции и процедури, свързани с организационното му прилагане може да се разглежда като стъпка за приобщаването на българските фирми към европейските планови практики и създаването на предпоставки за изграждане на конкурентни предимства³ на бизнес организациите.

Основна цел на изследването е разработването на система от процедури за осигуряване на качеството на плановите процеси в бизнес организациите като основа за осъществяване на успешно управление в условията на непрекъснато усъвършенстване на европейската планова практика.

За постигането на поставената основна цел са набелязани следните задачи:

² В екипа участват също студентите Ангел Ангелов и Лъчезар Иванов.

³ Каменов, Д. Стратегическо бизнес планиране. С., ИИОМ “ОКОМ”, 2008

- Изследване и анализ на най-добрите практики в областта на фирменото планиране
 - Критичен обзор на актуалните теоретичните постановки по проблемите на фирменото планиране
 - Анализ на разпространените практически подходи при планиране и обосновка на необходимостта от внедряването на система от процедури, инструкции и типови документи, които да осигурят качество на фирмената планова дейност
- Изясняване на теоретичните постановки на системния и процесния подходи в планирането, възможностите и ограниченията за тяхното практическо приложение за нуждите на настоящото изследване
 - Изясняване на общите постановки на приложение на системния и процесния подход в планирането
 - Изследване на основните направления на използване на подходите от гледна точка на постигане на максимално възможни резултати
 - Систематизиране на възможностите и ограниченията на двата подхода в планирането съобразно практическото поле на приложение
- Изследване на натрупания опит при осъществяване на фирмената планова дейност
- Разработване на методика за приложение на системата от основни процедури и работни инструкции за осигуряване на качеството на плановите процеси в бизнес организациите
- Апробиране на системата от процедури и инструкции в рамките на конкретна среда
- Извеждане на общ модел на системата за осигуряване на качеството на плановите процеси в бизнес организациите

Постигането на дефинираните по-горе задачи е подчинено на основната **изследователска теза**, че *системите за управление на планови процеси имат значителен потенциал от гледна точка на решаването на сложни проблеми на фирмено равнище и тяхното използване спомага за повишаване на ефективността и увеличаване на жизнеспособността на бизнес организацията, което предполага и въвеждането на сертификационен режим на този управленска функция.*

Резултатите от изследването се свързват със създаването на научно обоснована и съобразена с практиката методика за осигуряване на качеството на плановите процеси в дейността на българските фирми, предимно представители на МСП и с дефинирането на система от инструкции и процедури, свързани с организационното прилагане на методиката.

Като по-съществени приноси на изследването могат да бъдат посочени:

- Извършен е критичен анализ на възможностите и сферите на приложение на познатите в теорията методики за планиране, от една страна, и потенциала на българските фирми да ги използват ефективно в плановата си дейност, от друга.
- Валидирани са работни хипотези, свързани с възможните подходи, методи и насоки за осъществяване на планова дейности и постигнатото качество на плановата практика.

- Създадена е основа за изследване опита на български бизнес в областта на осъществяваната планова дейност и за формиране на успешни модели за повишаване на качеството ѝ.
- Дефинирана е система от процедури и инструкции за осъществяване на качествена планова дейност с организационно-технологична насоченост, която допринася за повишаване на ефективността на плановете процеси в бизнес организациите.

2. Актуалност на проблема

Планирането е съществен елемент от структурата на фирмения мениджмънт. С негова помощ се решават многоаспектни и комплексни задачи, които в голяма степен определят посоката на развитие и успеха на дадена бизнес организация. Успешното развитие зависи от съчетаването на краткосрочните, средносрочните и дългосрочните приоритети, а сложността на решените задачи се предопределя от многообразния характер на проблемите и непрекъснатите промени в обкръжаващата фирмена среда.

В условията на бързо променящи се фактори-на обкръжаващата бизнес среда у нас, е трудно да се определи, кои подходи и дейности в най-голяма степен оказват влияние върху резултатите от планирането и кои системи за управление на плановете процеси са най-ефективни. Създаването на работеща методика, която да спомогне процеса на осъществяване на качествена планова дейност и да гарантира ефективното протичане на плановете процеси в бизнес организациите с организационно-технологична насоченост, е важна предпоставка за генериране на конкурентни предимства.

Следните характеристики на конюнктурната фирмена среда са предпоставка за разглеждането на плановете процеси и съществуващите системи за осъществяване на планови дейности като актуални:

Първо. Промените в обкръжаващата фирмена среда, които настъпиха през последните години наложиха ново отношение към дейностите свързани с планирането и промениха неговото съдържание. То трябва да дава отговор на по-сложни въпроси и да предлага комплексни решения. Значението на планирането като управленска функция трябва да се търси в два аспекта. От една страна, то дава изходната информация при формулиране на действията касаещи останалите области на функциониране на фирмата. От друга страна, чрез планирането се “внедряват” параметри за постигане, а също така се оценява комплексното въздействие на вземаните управленски решения върху бъдещето на фирмата.

Второ. Динамиката на пазарните процеси в България и чувствителните промени в съдържанието и задачите на плановете процеси в българските фирми прави невъзможно прилагането на съществуващите системи за планиране без значителни корекции. Предлаганите, в теорията и практиката на страните с опит системи за управление на планови процеси, не дават задоволително решение на проблемите свързани с плановата дейност на българските бизнес организации.

Трето. Въпреки динамиката на икономическите промени и голямата доза неопределеност на плановата дейност на българските фирми, приносът на системите за управление, в това число и на планови процеси, е съществен за успешното функциониране на всяка бизнес организация.

Четвърто. Липсата на яснота по въпроса за съдържанието на плановия процес и последователността от действия при протичането му, води до съществени пропуски както за фирмата, така и за обществото като цяло.

Пето. Сертифицирането като начин за осигуряване качеството на даден процес е приложимо и в областта на планирането.

Нарастващото значение на плановите процеси през последното десетилетие предполага необходимостта от разработване и внедряване на системи за тяхното управление, планиране и измерване.

Необходимостта от изграждане и внедряване на система за управление на плановите процеси е осъзната в бизнес средите, тъй като планирането се реабилитира в практиката, след като бе незаслужено набедена за ненужна и псевдо функция. Целта при внедряването на една такава система не е постигане на отделни подобрения или оцеляване на фирмата, а постигане на непрекъснато нарастваща ефективност, способстваща за успеха на организацията в условията на конкуренция.

Съществуващите системи за управление на планови процеси често не дават очакваните резултати. Те имат частичен характер и не могат да бъдат свързани с общата стратегия⁴ на компаниите, нито да бъдат приспособени към постигането на специфични финансови и икономически резултати. За да се постигне обрат в дейността на фирмите, са необходими кардинални промени, а това означава промени в нейните системи за планиране, измерване и управление. Движението на фирмите напред към активни, способни да издържат на конкуренцията на пазара организации, не може да бъде постигнато в условията на контрол и анализ, основани единствено на финансовите показатели, получени от предходни периоди.

За да отговори на изискванията на средата, системата за планиране трябва да бъде комплексна и да позволява управлението на цялостния планов процес в организацията, а също така и да сигнализира при наличие на несъответствие и да предвижда съответни корективни действия. В същото време, тя трябва да бъде интегрирана в цялостната система за управление на фирмата, а не да се разглежда като самостоятелна.

3. Методика на изследването

Предпоставките за създаване на ефективна система за управление на планови процеси в бизнес организациите са изследвани чрез набиране и анализиране на информация от първични и вторични източници. Прегледът на съществуващите научни тези по отношение на организацията на плановите процеси във фирмите са в основата на създадените анкетни карти, чрез които бе набрана първична информация. Проучването на планови документи, разработки и оценката на ефективността на планирането като управленска функция е в основата на предложената организационна система на фирмената планова дейност.

Използваният метод за подбор на участниците в проучването бе т.нар. „метод на отзовалите се”. Покана за участие в изследването, заедно с целите, задачите и очакваните резултати от него, както и методиката на използвания изследователски подход бе разпратена по електронна поща на 325 бизнес организации. Отзовалите се фирми са по-малко от 8%.

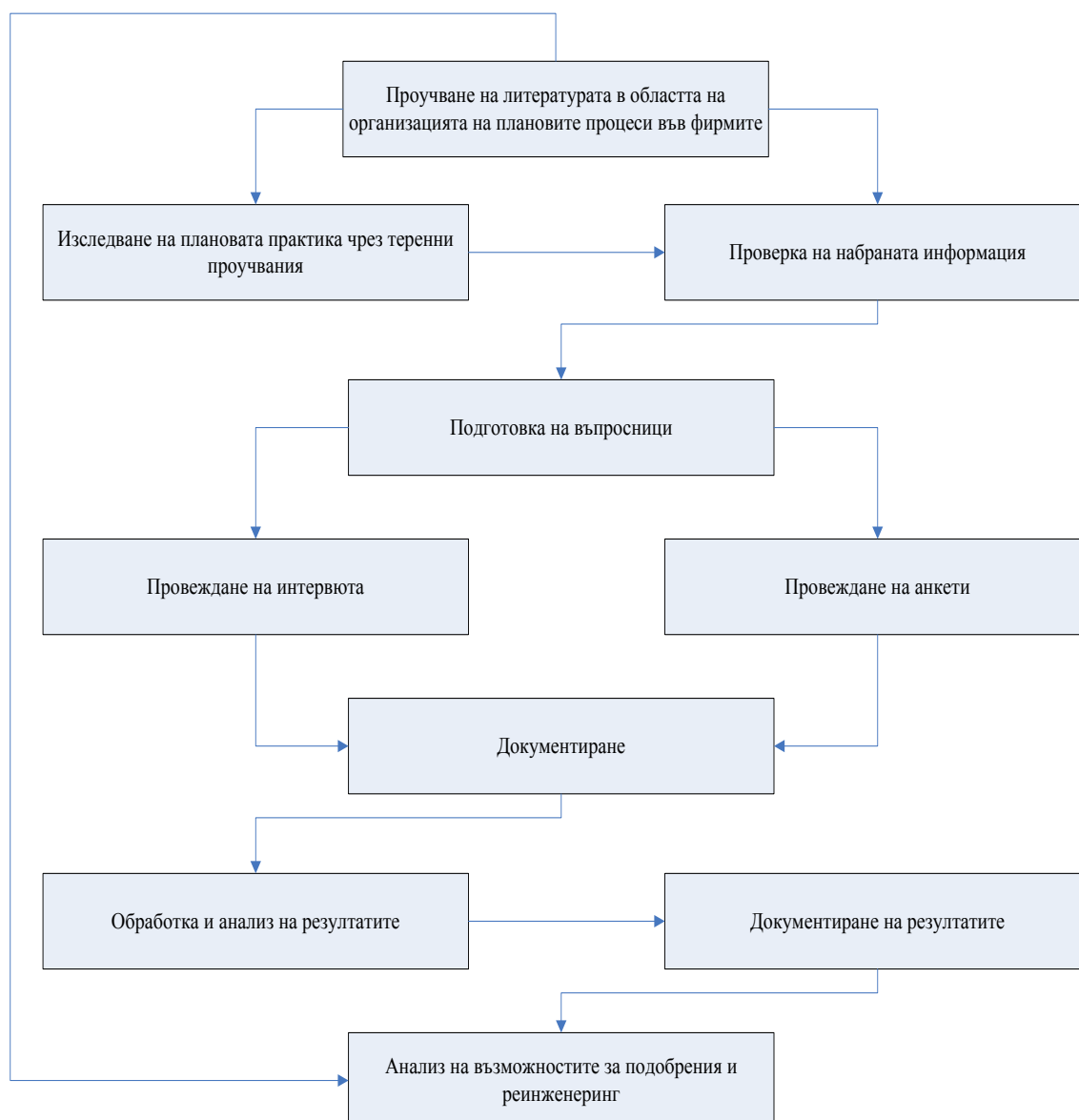
⁴ Семерджиев, Ц. Стратегия, среда, ресурси, способности, планиране. София, Класика и стил, 2007

Набирането на първична информация се осъществи чрез проучване на планови документи, наблюдения на място и провеждането на анкетно проучване и структурирано интервю сред представители на 24 фирми от козметично-парфюмерийния бранш, хранително-вкусовата промишленост и услугите. Въпросите целяха попълване на базата данни в няколко направления, а именно:

- Събиране на информация за фирмите.
- Събиране на информация за плановата функция.
- Събиране на информация за плановите нива, процеси и дейности.
- Дефиниране на проблемни области.
- Проверка на предварително събрани факти и предположения по отношение на плановите процеси във фирмите.
- Генериране на варианти и идеи за реинженеринг⁵ на плановите процеси.

Изследователският подход, приложен за проучване на плановите процеси в бизнес организациите, обхваща няколко етапа, представени схематично в следващата фигура.

⁵ Hammer M. and J. Champy. Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution. Nicholas Brealey Publishing, London, 1993



Фиг. 1 Изследователски подход за проучване на плановете процеси

3.1. Теренно проучване

Теренните проучвания могат да се разглеждат като широкоприложим подход за качествено изследване на процеси или метод на събиране на качествени данни. Основната идея тук е, че изследователят отива "на място" да изследва процесите в естественото им организационно състояние. Възможностите за използването на този метод за набиране на първична информация се свързва с две негови форми:

- Пряко наблюдение – при него изследователят открито наблюдава процесите без да е необходимо да крие своето присъствие.
- Непряко наблюдение, т.е. скрито – при него изследователят не демонстрира открито своята дейност, а дори може да се слее с обекта на изследването си. Често се използва при проучване на човешкото поведение с цел събиране на обективна информация.

Поради спецификата на обекта на изследване теренното проучване бе осъществено чрез пряко наблюдение на плановите процеси в пет от участвалите в проучването фирми, след което резултатите бяха проверени за валидност и в останалите 19 предприятия. Проучената планова документация и осъщественото наблюдение са основата за генериране на изследователски въпроси, които са поставени на висши мениджъри и ръководители на процеси от 24 бизнес организации.

3.2. Анкетно проучване

Анкетното проучване е вторият компонент на използвания изследователски подход и има за цел набиране на количествена информация. То е проведено сред представители на 24 фирми от козметично-парфюмерийния бранш, хранително-вкусовата промишленост и услугите. Анкетиранията лица са представители както на висшия мениджмънт, така и на „ръководителите на процеси”. Паралелните анкети сред различните йерархични нива целят установяване на параметри в плановата дейност, които биват разглеждани и оценявани нееднакво в рамките на една и съща фирма. Установяването на тези „разминавания” са от съществено значение за създаването на ефективна система за планиране, която да бъде утвърдена от ръководния орган.

Изборът на анкетното проучване за набиране на информация в изследването се основава на следните негови предимства:

- Удобство за респондентите;
- Възможност за набиране на голям масив от информация в рамките на определен срок и с неголеми финансови ресурси;
- Възможност за изучаване на взаимовръзки между променливите.

Предложената на респондентите анкетна карта е разделена в две части: въпроси с общ характер и въпроси свързани с оценка на способностите за осъществяване на планова дейност на фирмено равнище. В анкетната карта са използвани открити, закрити и полузакрити въпроси, което е основание за интерпретиране на получената информация като достоверна. Отношението на анкетиранията към възможностите за реинженеринг на плановите процеси е показано чрез използването в анкетната карта на дихотомни въпроси, въпроси с множество отговори, ликертова скала, скала на значимост и рейтингова скала, изцяло неструктурирани въпроси и завършване на изречения.

Представителите на отзовалите се фирми са отговаряли на въпроси с общ характер, свързани с:

- броя на заетите в бизнес организацията;
- квалификацията на персонала;
- съществуващи системи за управление;
- съществуващи планови документи, най-вече със стратегически характер;
- бъдещи намерения по отношение на реорганизацията на определени фирмени функции;
- капацитет за осъществяване на планова дейност, в т.ч. и реинженеринг на процеси.

Отговорите на въпросите свързани с плановите процеси в бизнес организацията осигуряват информация за:

- броя на заетите с планови процеси в бизнес организацията и квалификацията им;
- логистика на фирмената планова дейност, включително източници на финансиране на плановата дейност и размер на финансирането;
- отношение към планирането във фирмата, използвани методи, техники, подходи и други за осъществяване на планова дейност;
- организация на плановите процеси, етапност на планирането;
- оценка на плановата дейност и качеството на плановите документи;
- други въпроси свързани с плановите процеси на ниво фирма.

Съществуващата организация на плановата дейност във фирмите е проучена чрез включването в анкетната карта на въпроси, свързани с документооборота, вътрешните правила и инструкции, процедурите за мониторинг и контрол, прилаганата методика за оценка на качеството на плановите документи и използваните критерии за измерване на степента на тяхната реализируемост.

3.3. Структурирано интервю

Структурираното интервю е третият компонент на използвания изследователски подход и има за цел набиране на първична информация. На база получените данни чрез проведеното анкетно проучване бяха генерирани уточняващи въпроси, касаещи организационно-технологичния аспект на плановата дейност във фирмите. Интервютата бяха проведени с представители на висшия мениджмънт и целяха уточняване на параметрите на плановите процеси и възможните корекции в съдържанието и реда на етапите на планиране.

Приносът на интервюта по отношение на първичната информация е в следните направления:

- изяснена е управленската отговорност по отношение на планирането;
- уточнена е политиката и виждането на ръководството за същността и значението на плановата дейност за фирменото развитие;
- принципно са изяснени така наречените „разминавания” между висшето ръководство и ръководителите на процеси по отношение на водената планова политика;
- генерирани са идеи и виждания за подобряване на плановата дейност и реинженеринг на бизнес процесите, като цяло, и плановите процеси в частност.

Количественият и качествен анализ са в основата на направената оценка на фирмените способности за осъществяване на планова дейност. Използвани са едномерни, двумерни разпределения и сравнителен анализ. Изяснени са сходствата и различията между променливите и характеристиките на бизнес организациите.

4. Резултати от изследването

По-голяма част от фирмите – 46%, участвали в проучването, са създадени в периода 2001-2003 година. Като основен предмет на дейност 11 от тях посочват производство и пласмент на козметика и лекарства, 9 са ангажирани в сферата на услугите и търговията и 4 в производството на храни. С частен изцяло български капитал са 11 от фирмите, а с чуждестранно участие 13. Юридическата форма е както следва 16 фирми са дружества с ограничена отговорност, 6 от бизнес организациите са еднолични търговци 2 акционерни дружества.

По отношение на финансовите параметри 63% от фирмите посочват, че за периода 2006-2008 година бележат ръст в приходите от продажби, като за последната 2008 г. този ръст е с по-ниски темпове в сравнение с предходните две години. През последната година 2008 и 24-те фирми декларират намаляване броя на персонал, което обхваща съкращения във всички функции на фирмите, в т.ч. и по отношение на планирането. Рязко е нараснала и задлъжнялостта на бизнес организациите през последната анализирана година, 80% от анкетираните организации, твърдят, че имат затруднения да посрещат разходите си. Това особено важи за фирмите от козметично-парфюмерийния бранш, чиято дейност има традиционно експортна насоченост. Именно свиването на експорта в резултат на световната икономическа криза е причината за затрудненото финансово състояние на фирмите от този бранш у нас.

Положително е, че 63% от анкетираните бизнес организации прилагат системи за управление на качеството от серията ISO, както и други свързани с добрите лабораторни практики, системи за контрол качеството на храните и други, които им осигуряват достъп до европейския пазар. Счетоводният софтуер е най-често срещаната система, прилагана за решаване на управленско-организационни задачи.

Готовност за реорганизация на дейността е декларирана от 80% от фирмите, което показва, че мениджърите са почувствали нуждата от промяна за повишаване на фирмената ефективност.

Най-често посочваните области и сфери от дейността на фирмите, които подлежат на реорганизация са:

- Персонал
- Финанси
- Планиране
- Контрол
- Мониторинг
- Производство

Това са и критичните области, които се нуждаят от целенасочено въздействие и реорганизация на процесите.

Оказва се, че фирмите не разполагат с необходимия капацитет за да осъществят реинженеринг на процесите. Обективната необходимост от всякакъв вид помощ е посочена от всички анкетираните организации. А тя може да бъде под формата на:

- Писана методика
- Разработена индикативна система, описваща хода на процесите
- Консултантска помощ
- Експертна помощ

- Всички предходни

По-голямата част от фирмите - 80% прилагат линейната организационна структура, която не е особено удачна при прилагане на процесния подход.

Всички анкетираните фирми посочват, че не използват планов софтуер. Съществуващите в организациите вътрешни правила и инструкции, описващи процеси най-често се свързват със системите за качество и за контрол върху храните, добрите лабораторни практики и добрите производствени практики. Най-често във фирмите се разработват и утвърждават документи, описващи процеси в областта на персонала, счетоводството и производството.

Едва 8% от фирмите притежават собствено звено за планиране, а в другите тази дейност се съвместява. Най-често плановата функция стартира на третата година след създаването на фирмата, без да се отчита първоначалния бизнес план. Ангажираните с планова дейност най-често са между един и трима служители, които не притежават нужната квалификация и познания, за да осигурят качество на процеса. Недостатъчна е и материалната база по отношение на осъществяването на плановата дейност, която се финансира в 100% от случаите със собствени средства.

Нито една от анкетираните фирми не прилага писана и утвърдена система за планиране, най-често поради факта, че съществуват затруднения с нейното разработване и не се изисква от нормативен документ.

Процесът на планиране в предприятията условно преминава през един, най-много два етапа, като не се прилага системен подход. При 83% от анкетираните фирми планирането е на оперативно ниво, средносрочно планират приблизително 13% и едва 4% планират дългосрочно. Плановата дейност се финансира от приходите от продажби, като средствата, които се отделят за планиране са незначителни спрямо регистрираните нетни приходи от продажби, по-малко от 1%, по тази причина плановия процес на фирмено ниво е непълен и ниско ефективен. Въпреки ограничените планови разработки, 54% от фирмите заявяват, че целят с планирането да усъвършенстват цялостния управленски процес, 38% планират, за да поддържат съществуващите пазарни позиции, 4% разработват планови документи с цел увеличение на пазарния дял и също 4% твърдят, че усъвършенстването на производствения процес е в основата на плановите процеси при тях.

Представители на фирмите извършиха самооценка на плановата си дейност, като 75% считат, че тя (плановата дейност) е на равнището на основните им конкуренти; 17% посочват, че планирането във фирмата е под нивото на основните им конкуренти и 8% отбелязват, че са значително под равнището на конкурентите по отношение на планирането. В нито една от фирмите не съществува методика за осъществяване на планова дейност. Същото се отнася и за наличието на писани правила и процедури за осъществяване на планиране. В 80% от случаите са определени отговорните за планирането длъжностни лица, които обаче изпълняват и други функции и отношението им към разглеждания процес е по-скоро техническо – разработване на графици и разчети. Фирмите нямат и процедури за мониторинг и контрол върху резултатите от плановата дейност, както и методика за оценка на достижимостта на планирането.

Плановият процес във фирмите е частичен и касае най-вече създаването и изпълнението на оперативни или краткосрочни планови документи. Липсва стратегичност в развитието на анкетираните фирми. Резултатите от плановата дейност, включително самия ход на процеса и степента на реализуемост на

планираното спрямо реално постигнатото, не се докладват системно и организирано, което е предпоставка за пропуски и ненавременно реагиране на възникнали различия и рискови ситуации.

Като цяло наблюдаваната планова практика на ниво бизнес единици показва съществени слабости, а именно:

- липса на ясни правила и процедури за планиране;
- липса на единен подход във всички структурни единици при осъществяване на планова дейност;
- неясни отговорности при планиране;
- липса на контролни механизми върху хода плановия процес;
- липса на мониторинг върху плановия процес;
- слабости на ниво стратегическо планиране;
- липса на писани стратегия и политика за развитие на бизнес организациите;
- неразбиране на съподчинеността и ползите от плановата дейност;
- липса на компетенции по отношение на планирането.

В обобщен вид от проведеното проучване могат да бъдат изведени следните по-важни **изводи**:

- Бизнесът няма наличния човешки ресурс да създаде и внедри ефективна система за планиране.
- Качеството на плановете разработки на фирмено равнище е ниско.
- Наблюдава се неефективност на плановете процеси и документи.
- Липсва изграден механизъм за управление на плановия процес в бизнес организациите.
- Основните планови документи разработвани на ниво МСП са проекти за безвъзмездно финансиране, съобразени с изискванията на съответния донор.
- По-голяма част от мениджърите на български предприятия нямат планова култура.
- Не са създадени вътрешни за организацията процедури в областта на стратегическото и средносрочното планиране, контрол и мониторинг на плановете процеси.
- Не съществува работещ механизъм за докладване изпълнението на плановете задачи и реализацията на плановете документи.

Бизнесът декларира готовност за внедряване на система за управление на планови процеси, което е предпоставка за по нататъшна работа в тази насока.

Поради ограничения финансов ресурс, с който разполагат българските производители и от тук невъзможността да бъдат конкурентноспособни на нужното равнище, е удачно да се търси нов подход в управлението. Именно разработването и внедряването на стратегическа система за управление на бизнеса, включваща планиране, мониторинг и контрол ще се превърне в дългосрочно конкурентно предимство и ще допринесе за повишаване на ефективността на бизнеса.

За постигане на ефективност на фирмената планова дейност е необходимо изграждането на цялостна система за управление на плановете процеси на всички нива. Липсата на такава система е предпоставка за ниско качество и несъщественост на плановете разработки. Действащите планови

практики в българските предприятия не осигуряват функционалност, качество, технологичност и яснота на тази управленска функция.

Тъй като плановите процеси трябва да бъдат разглеждани от кибернетичен, функционален и технологичен аспект е необходимо разписването на процедури, които да гарантират високо ниво на достижимост на посочените аспекти. Всеки един от оценяваните аспекти допринася за очертаване на цялостния облик на плановия документ. Рядко при планиране се отчита равнището на плановата йерархия и времеви хоризонт. Това затруднява процеса на планиране, създава предпоставки за допускане на грешки и неточности, което от своя страна води до неефективност на плановите разработки и недостигане на набелязаните фирмени цели.

Плановият процес на фирмено равнище трябва да се характеризира с пълнота и съдържателност, целенасоченост, системност, комплексност, перспективност и стратегичност, който да гарантира полезност и достоверност на разработките.

Целево ориентирано проектно планиране (ZOPP - Objectives Oriented Project Plannin⁶g) е техника, прилагането на която съществено би допринесла за повишаване ефективността на плановите процеси в българските фирми. При нея ангажираните с плановата дейност лица участват в работни срещи за изясняване на параметрите на стратегическата планова дейност, в това число и на приоритетите, действията за реализирането им, както и наблюдението на постигнатите резултати. Положителното при прилагането на тази техника за планиране е, че се:

- създава екип, формира се екипен дух и всеки е пряко ангажиран с дадена дейност от плановия процес;
- повишава капацитета и се създава потенциал за осъществяване на планови процеси на фирмено равнище.

При мониторинга на резултатите от плановата дейност е необходимо да бъдат предвидени такива процедура и индикатори, които определят не толкова, дали отделните действия са успешни сами по себе си, а дали реализацията на плановия документ е в границите, които са набелязани и до каква степен се допринася за постигане на набелязаните стратегически цели.

Подобряване на способността да се планира и да се води дългосрочна политика за развитие на бизнеса са безспорна необходимост при създаване на конкурентни предимства.

Използвана литература:

1. Елиферов, В., В. Репин В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. М., ИНФРА-М, 2004.
2. Каменов, Д. Стратегическо бизнес планиране. С., ИИОМ "ОКОМ", 2008.
3. Семерджиев, Ц. Стратегия, среда, ресурси, способности, планиране. София, Класика и стил, 2007.
4. Серов, М. Процессный подход для улучшения качества. Карманный справочник. М., Приоритет, 2004.

⁶ Donner, F. ZOPP - Objectives-oriented Project Planning. A planning guide for new and ongoing projects and programmes, 1997

5. Тельнов, Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов. М., Финансы и статистика, 2004.
6. Donner, F. ZOPP - Objectives-oriented Project Planning. A planning guide for new and ongoing projects and programmes, 1997.
7. Hammer M. and J. Champy. Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution Nicholas Brealey Publishing, London, 1993.