

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ” – СВИЩОВ
КАТЕДРА „МЕНИДЖМЪНТ”

ГЕОРГИ БЛАГОЕВ РУСЕНОВ

**ПОСТИГАНЕ НА УСТОЙЧИВОСТ В ОРГАНИЗАЦИЯТА ЧРЕЗ
ЕФЕКТИВНИ СТРАТЕГИИ
(НА ПРИМЕРА НА ФИРМИ ОТ АГРАРНИЯ СЕКТОР)**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

върху дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор”, област на висшето образование: 3. „Социални, стопански и правни науки“, професионално направление 3.7. „Администрация и управление“, научна специалност „Социално управление”

научен ръководител:
Доц. д-р Анатолий Асенов

СВИЩОВ
2019

Дисертационният труд се състои от въведение, три глави, заключение, списък на използваната литература (170 източника) общо 228 страници. От тях 156 страници са основен текст. Използваната литература е разположена на 11 страници и включва български, руски и английски източници. В основния текст са включени 30 таблици, 6 фигури. Дисертационният труд съдържа 6 приложения.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита по реда на Закона за развитие на академичния състав от катедра „Мениджмънт“ на СА „Д.А. Ценов“ на заседание, проведено на Г.

Авторът е редовен докторант към катедра „Мениджмънт“ при СА „Д.А. Ценов“ – Свищов. Изследванията и разработките са извършени в същото висше училище. Материалите по защитата са на разположение на всеки интересуваш се в офис „Докторантура и академично израстване“ на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на темата

Темата за източниците на устойчиво конкурентно предимство се превърна 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. Дисертацията 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. Дисертацията подчертава значението на фирмената репутация, като устойчиво конкурентно предимство.

Проблематиката, свързана с постигането на устойчивост не е широко изследвана в икономическата теория и практика. От тази позиция връзката управление на фирмените потенциали – стратегия представлява научен и практико-приложен интерес и е основен аргумент при избора на проблема. Изучаването и оценката на устойчивостта в контекста на аграрния бизнес е значима тема в хода на настъпващите промени през настоящия етап от развитието на българската икономика.

2. Дисертационна теза

Основна изследователска теза: *Устойчивостта в аграрната фирма се постига чрез ефективност в икономическата, организационно-управленската и социалната сфера на организацията.*

Доказателството на основната теза предполага реализацията на няколко взаимосвързани цели на настоящата разработка:

- Изясняване на същността на устойчивостта при управлението на организацията на основата на традиционната парадигма за икономическа ефективност при отчитане на значението на социалния елемент.
- Определяне на значението на мениджмънта при разкриване на устойчивостта в организацията.
- Извеждане на система от показатели, които да позволят качествено и количествено детерминиране на равнището на устойчивост и тенденциите в изменението на това равнище в организацията.

Конструиране на концептуален модел, чрез който аграрното стопанство да постигне хармонизация в целите за устойчивост в своето развитие.

3. Обект и предмет на изследването

Обект на дисертационния труд са *управленските практики в избрани предприятия от аграрния сектор*.

Предмет на изследването е *взаимовръзката между фирмен потенциал и стратегия при постигане на конкурентно предимство в аграрния сектор*.

4. Цел и задачи на изследването

Основна цел на дисертационния труд е *разработването на методически указания за постигане на устойчивост във фирмите от аграрния сектор*. Постигането на целта се осъществява чрез теоретични и емпирични изследвания, чрез които да бъдат идентифицирани и анализирани характеристиките на фирмената устойчивост в селското стопанство.

Достигането на целта се осъществява чрез решаването на следните изследователски задачи:

- Изследване на различните фактори, които оказват въздействие върху устойчивостта на аквафермите.
- Да се анализира взаимовръзката по веригата: фактори на средата – управление – промяна.
- Извеждане на мениджърски компетенции, необходими за постигането на устойчиво управление в организацията.
- Проучване на дейностите, които способстват установяването на устойчивост във фирмата и отговорността, която носи организацията към обществото по отношение на качеството на произвежданата продукция, броя на работни места, удовлетворение и мотивация на служителите и работниците във фирма от сектор „Аквакултури”.

5. Методология на изследването

За решаването на поставените задачи е използвана подходяща комбинация от методи, осигуряваща комплексен подход на изследване. Използвани са: емпирични методи като наблюдение, сравняване, измерване на икономически явления и процеси; логически методи като индукция, дедукция, анализ и синтез; статистико-математически методи и показатели като относителен дял и темп на прираст.

7. Практическа полезност на изследването

Предимствата на устойчивостта излизат от границите на теорията на стратегическото управление и ангажират натрупания потенциал от знания на

организационната теория, маркетинговата наука, общата икономическа теория, поведенческите науки. Връзката между ефективност, устойчивост, бизнес среда, етика, са резултат от дейността на мениджмънта да създава и опазва конкурентните предимства.

1. Диагностицирани са проблемите на организацията във вътрешен и външен план в резултат е представен обобщен модел за фирмена устойчивост. Той е тестван към специфичните икономически условия. Бизнес моделът и методическите указания за прилагането му отразяват натрупаното знание относно добрите производствени практики, характерни за сектора.

2. Дисертацията изследва управленските подходи, чрез които мениджърите установяват устойчивост във фирмата.

3. Изследването поставя акцент върху отговорността, която носи организацията към обществото по отношение на качеството на произвежданата продукция, броя на работни места, удовлетворение и мотивация на служителите и работниците във фирмите от сектор „Селско стопанство“.

8. Ограничителни условия на изследването

Изследването е базирано върху анкетно проучване и системен анализ на събраните данни. Анализът на управлението на стопанската организация по пътя към установяването на устойчивост е съобразен с икономическите реалности, функционалните и структурните промени в съвременния бизнес. В дисертацията е изследвано развитието на човешкия фактор, който е в пряка зависимост от разрастването на потенциалите в организацията. Тази взаимовръзка произтича от стремежа към конкурентоспособност на българската икономика, желанието за повишаване на стандарта на живот и идеята за устойчивост в развитието на обществото. Обхватът на дисертацията е фиксиран в определени граници, поради следните *ограничителни условия*:

- 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 добавена стойност на продукцията е първи избор. За изследваните фирми от икономическия сектор „Рибарство и аквакултури“ добавената стойност е висока. Хидробионтите, включени в аквапроизводството на анализирани фирми, са с ниски производствени разходи и оптимално висока продажна цена. Технологиите за

отглеждане на пъстървови риби са отлично развити, което позволява бърза възвръщаемост на вложената инвестиция. Отглеждането на пъстървови риби се извършва в широк температурен диапазон и почти цялгодишно, което позволява стокооборотът на аквафермите да бъде цялгодишен. Анализираните 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.

- Всеки бизнес организационен модел включва редица ограничения. Методическите насоки, описани от нас, спомагат на описания модел да бъде прилаган на принципно равнище, но самата методическа рамка за управление на процесите зависи от конкретните условия на средата, вида на производствената система и ресурсната независимост.

- Управленската теория разглежда организационната среда на макро и микро ниво. Настоящото изследване поставя акцента на микро ниво, т.к. вътрешната среда създава конкурентни предимства (възможност за провеждане на сравнителен анализ на в различните частни стопанства). Сектор „селското стопанство“ в сегмент „Рибарство и аквакултура“.

- Изследването не претендира за представителност на извадката. Финансовото състояние на анализираните предприятия в бранша се установява чрез общоприети показатели и може да бъде атестация за взетите управленски решения. Дисертацията може да послужи за бъдещи разработки, в които да се проследи влиянието на средата върху точно определена група икономически субекти.

9. Аprobация на дисертационния труд

Дисертацията е обсъдена и насочена за защита от катедра „Мениджмънт“ при Стопанска Академия. Отделни части от него са публикувани в специализирани научни издания и са представени на национални форуми.

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд се състои от въведение, три глави, заключение, списък на използваната литература (170 източника) общо 229 страници. От тях 157 страници са основен текст. Използваната литература е разположена на 11 страници и включва български, руски и английски източници. В основния текст са включени 30 таблици, 6 фигури. Дисертационният труд съдържа 6 приложения.

Структурата на изложението е следната:

УВОД

ПЪРВА ГЛАВА: Характеристика на устойчивостта на управленския процес в организацията

1. Същност на устойчивостта в управленския процес
 - 1.1. Управление и устойчивост в организацията
 - 1.2. Основни аспекти на устойчивото управление
 - 1.3. Същност на концепцията за устойчиво развитие
2. Фактори на средата, влияещи върху устойчивостта на организацията
 - 2.1. Обкръжаваща среда
 - 2.2. Външни фактори
 - 2.3. Вътрешни фактори
3. Значение на организационните цели за постигане устойчивост във фирмата
 - 3.1. Роля на мисията и организационните цели в процеса на фирменото управление
 - 3.2. Класификация на целите във фирмата
 - 3.3. Изисквания и свойства на целите за постигане на устойчивост във фирмата

ИЗВОДИ ОТ ГЛАВА I

ВТОРА ГЛАВА: Модел за постигане на фирмена устойчивост – теоритико-практически измерения

1. Същност и характеристика на бизнес модела
 - 1.1. Основни принципи при изграждането на бизнес модела
 - 1.2. Фирмената репутация – резултативен признак в модела за устойчивост
 - 1.3. Промяната и нейната роля за постигане на целите на модела
2. Методически указания за изпълнение на бизнес модела за постигане на

фирмена устойчивост

- 2.1. Идентифициране на основните фактори на фирмената среда
- 2.2. Оценка на ефективността на организацията
- 2.3. Промяна в съответствие с областите на фирмена устойчивост
3. Планиране на стратегията за фирмена устойчивост
 - 3.1. Методи за ефективно въздействие в организацията
 - 3.2. Значение на процеса по развитие на персонала на фирмата
 - 3.3. Стратегическо решение за постигане на устойчивост

ИЗВОДИ ОТ ВТОРА ГЛАВА

ТРЕТА ГЛАВА: Апробиране на модела за постигане на устойчивост на фирми от аграрния сектор

1. Идентифициране на основните движещи сили в бранша
 - 1.1. Описание на средата
 - 1.2. Описание на процесите
 - 1.3. Участие и значение на човешкия фактор
2. Провеждане на изследването
 - 2.1. Представяне на фирмите
 - 2.2. Анализ на външната среда
 - 2.3. Анализ на вътрешната среда
3. Резултати от емпиричното изследване
 - 3.1. Оценка на бизнес среда
 - 3.2. Оценка на фирмената устойчивост
 - 3.3. Възможности за апробиране на бизнес модела

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА

II. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД

Във въведението е разкрита актуалността и значимостта на изследвания проблем. Представени са обект, предмет и произтичащите от тях цели и задачи. Дефинирана е основната изследователска теза.

ГЛАВА ПЪРВА: Характеристика на устойчивостта на управленския процес в организацията

Първа глава на дисертацията има изцяло теоретичен характер и е насочена към изясняване на същностните страни на устойчивостта. Още в началото на изложението се поставя акцент върху уменията на ръководителя, който в зависимост от своите компетенции, активизира наличните ресурси, за да достигне предварително набелязани цели. Той създава „здравословна“ среда, за да достигне границата на производствените възможности, като постига висока ефективност.

Авторът дава определение на понятието „устойчивост“ от гл.т. на ефективността посредством дефиниции от различни сфери на науката и практиката. (Йорданова (2013), Ушеров-Маршак (2009), Райзберг (1999), Емерсън (1970) и др.).

Под устойчивост в организацията се разбира способността ѝ в определен период от време да запази ефективността си в допустими граници. Устойчивата фирма е в състояние на икономическо равновесие със средата, в която оперира и в частност със страните заинтересовани от дейността ѝ. Поддържането на устойчивост е основна цел за стопанската единица. Евентуална загуба на устойчивост в организацията произтича при:

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

Управлението на устойчивостта е възможно при висока производителност на труда, на база ефективност, повишаване на опита и компетенциите в организацията. Поддържането на тази теза откриваме в изследванията на Асенов, Дилков, Емилова, Сариев, Маноилов, Карагегов и др. По този начин мениджмънтът може да бъде възприеман като стратегически актив. Той поддържа баланса между организационни цели и резултати на база висока ефективност. Можем да определим устойчивостта като системен подход на управление, където мениджърите изпълняват различни роли

(Минцбург), за да разгърнат всички потенциали в организацията. Следователно устойчивото управление се състои в правилния избор на организационни цели, организационна структура и коректно формулирани задачи. Мениджърите постигат *устойчивост в аграрната фирма чрез ефективност в икономическата, организационно-управленската и социалната сфера на организацията.*

Организацията е неразривно свързана с процесите в обществото. *Организациите и хората трябва да се научат да живеят в унисон с околната среда, в което се изразява ефекта от социалната дейност.* Това означава намаляване на замърсяването, запазването на биологичните видове, устойчиво използване на възобновяемите енергоизточници и природни ресурси и т.н. Направените изводи са заимстват от Блажева (2011); Reinhardt (2007); Irked (1993) и др. Фирмената устойчивост трябва да подобрява характера на икономиката, околната среда и обществените отношения.

В съдържателно отношение 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.**

Във втория параграф на тази глава от дисертацията установяваме, че устойчива организация трябва гъвкаво да се променя съобразно зависимостта си към вътрешната и външната за нея среда. въздействието върху организацията може да е в положителна или отрицателна посока, устойчивото управление зависи от уменията на ръководния апарат. Основна задача на устойчивия мениджмънт е да насочва организационното развитие в желаната посока, спазвайки принципа за „минималното съпротивление“. *Приспособяването към обкръжаващата фирмата среда при осъществяване на икономическа дейност налага задълбочен анализ на факторите на средата.*

В теорията на управлението съществуват различни виждания за границите на средата. Теоретичната обосновка включва вижданията на Mintzberg (2009); Mussnig (2007); Kieser & Kubicek (1976); McCarthy (1975); Skinner (1964) и др. Приемаме като водещ принципа на Ansoff (1965) за „двойното стратегическо съответствие“. Организацията трябва да се адаптира към средата и да обвърже към нея своята стратегия, организационната си структурата и културата си (вътрешно съответствие). От друга страна, тя трябва да помисли за изискванията на околната среда (външно съответствие) и да свърже с тях посоката на своята стратегия.

За разграничаването факторите на външната среда са използвани изследвания на Adler, Gundersen (2008), Kotler (2007); Berry, Levinsohn, & Pakes (2004), Porter (2004). Външната среда е комплекс от външни фактори и ограничители, които създават разнообразни по характер и сила въздействия върху стопанската дейност на организацията. Проблемите за мениджърите са свързани с факта, че всяка фирма развива характерна дейност и използва ресурси от външната среда. Организацията реализира продуктите си и задоволява потребности от същата тази среда. Мениджърите трябва да познават в детайли външната среда, в която фирмата функционира. Посредством системно проучване на отличителните свойства на средата, мениджърът трябва да развие способността да предвижда проявите на нестабилността ѝ. За да изброим основните фактори с пряко значение за фирмата се опираме на Асенов (2012), Славова (2012), Блажева (2011), Каменов (2007), Серафимова (2007) и др.

Основни факторите на външната среда с пряко значение за фирмата включва елементите: доставчиците на материални и трудови ресурси; банки и други източници на финансови ресурси; потребители; конкуренти; държавни и местни органи на управление; пазари.

Основните групи заинтересовани страни:

- *вътрешни – собственици, мениджъри, заети лица и синдикати;*
- *външни – правителство, финансови институции, търговски асоциации, неправителствени организации и обществото;*
- *пазарни – потребители, конкуренти, доставчици и кредитори.*

Без съмнение, мениджърите трябва да познават обекта на своето управление. Вътрешната среда на организацията се формира и променя под въздействието на ръководителите. Техните решения имат за цел ефективно достигане на организационните цели. Но управленските решения се вземат под въздействието на факторите на околната среда. Мениджърите се съобразяват с правилата, по които протича стопанския и обществен живот. Ръководителите следят за динамиката на изменение на външната среда. Те трябва да отчитат в своите анализи всички промени и по възможност да се възползват от тях по най-добрия възможен начин при постигането на фирмената мисия и цели.

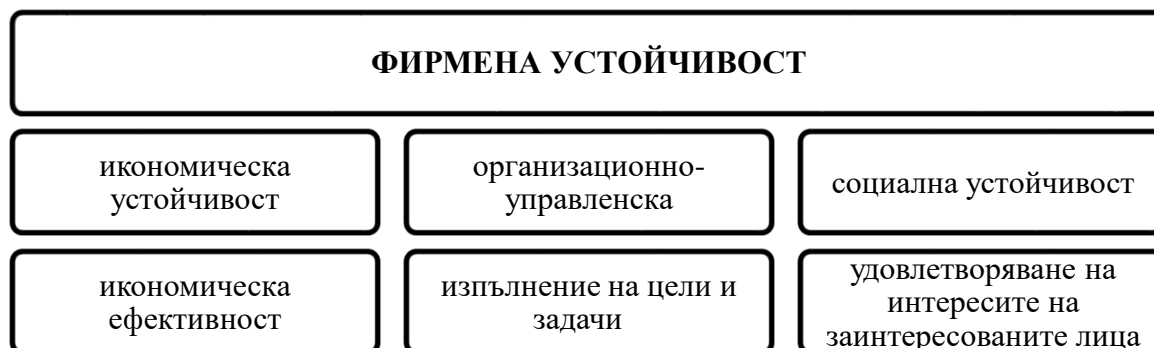
За определяне на факторите на вътрешната среда на организацията се опираме на авторите McKinsey (2017); Мексон, Албърт и Хедори (2007); Парахина, Федоренко (2007); Waterman, Robert, Peters, Thomas, Phillips, Julien, (1980) и др. Вътрешната организационна среда включва следните фактори: *организационните цели;*

организационната структура; формулираните задачи; фирмените ресурси; организационната култура; технологиите, използвани в дейността. Изброените фактори са с най-голямо значение за постигане на устойчивост във фирмата. Извод от този параграф е, че *границите на средата се изменят в зависимост от организационните цели, стратегии и задачи.*

В **третия параграф** на първа глава отчитаме *значението на фирмените цели, стратегии и задачи за настоящето и бъдещето на организацията.* Основна задача на управлението е да установи цели, чрез които се формира, поддържа и развива организацията. Те са вид отправна точка в дейността на мениджъра, което е от огромно значение в пазарната икономика. Тук се позоваваме на авторите – Станчева (2012); Върбанов (2011); Drucker (2006), Hellriegel, Slocum (1993) и др.

Същността на видовете цели се отразява в значението на управленския процес и неговите функции по целеполагане, планиране, организиране, контрол и регулиране. Посредством мотивационния елемент на видовете цели се определя степента и качеството на постигане на главната фирмена цел.

Представен е примерен вариант на „дърво на целите“, който използваме като отправна точка в Бизнес модела на фирмена устойчивост. (Виж диаграма 1):



Фигура 1: Примерен вариант на Дърво на целите за постигане на фирмена устойчивост

Показателите за икономическата устойчивост се намират в счетоводния баланс. Постигането на икономическа устойчивост зависи от приходите и фирмената печалба. Друг характерен икономически показател за ефективността на мениджмънта е производителността на труда. Производителността на труда характеризира ефективността от действията на човешкия фактор в организацията. Организационно-управленската устойчивост отразява равнището на организацията на производството, на труда и управлението. Индикатори за организационно-управленската устойчивост е изпълнението на организационните задачи в срок. Нещо повече гъвкавата организационна структура облекчава труда във фирмата. Свидетелство за успешен

избор на организационно-управленска структура е непрекъснатостта на производствения процес, броят на работниците на трудов договор, успешното внедряване на иновации, нови технологии и т.н. За целта е необходимо в организационната структура да намерят място специалисти, които по най-ефективен начин да координират дейността на обекта на управление и да ги вплетат усилията му в основните цели и фирмената мисия. Социалната устойчивост зависи от постигането на удовлетворение на интересите на членовете на организацията. Индикатори са средногодишни нива на работна заплата, текучество на персонала, ниво на квалификационна степен и други.

Управленските решения пряко влияят върху ефективността във фирмата. Устойчивият мениджмънт спомага за установяването на равновесие и за устойчивото развитие на фирмата. Дейността на фирмения мениджър, подобно на управлението на всяка система, трябва да бъде поддържана и развивана устойчиво.

ВТОРА ГЛАВА: МОДЕЛ ЗА ПОСТИГАНЕ НА ФИРМЕНА УСТОЙЧИВОСТ – ТЕОРИТИКО-ПРАКТИЧЕСКИ ИЗМЕРЕНИЯ

Тази глава от дисертацията обхваща основните същностни страни на бизнес модела за устойчивост. С дизайна на моделите се цели най-вече да се засили координацията в организацията чрез идентифициране на зависимостите и снижаване на възможностите за провал. Позоваваме се на Wirtz (2011) при дефиниране на бизнес модела. Според нас, бизнес моделът предоставя на организацията ясни принципи и правила за решението на конкретни цели като комбинира всички елементи от системата. Основна цел на всеки бизнес модел е да улесни мениджърите в тяхната дейност. Описаният в дисертацията указва един от начините за постигане на фирмена устойчивост. Насоката на действието на модела е спрямо негативното въздействие на средата чрез удовлетворяване на трите области на управление. Активизиращ елемент е фигурата на мениджъра. Акцентира се върху развитие на имиджа и формиране на уникална фирмена идентичност, които организацията гради пред заинтересованите от дейността страни. Отбелязани ползите на високия имидж от гледна точка на счетоводство (Kreston VulMar, 2015), маркетинг (Доулинг, 2005), социология и т.н. Бизнес моделът за устойчивост се основава на постигането на висока репутация чрез повишаване на организационната култура в организацията. Втора глава от дисертацията се състои от три параграфа. В **първата част** са описани основни характеристики на бизнес модела. Принципите за изграждането са изследвани от Емилова (2012); Drexler and Sibbet (2017); Levy (2017) и др. Бизнес моделите се занимават с връзките в

организацията, подпомагат реализирането на бизнес стратегията, управляват иновациите, според философията на ръководителите и се доказват във времето. Един бизнес модел следва логиката на икономическата теория и предоставя данни и други доказателства, които показват как един бизнес изгражда устойчиво конкурентно предимство. *Накратко, бизнес моделът определя как организацията създава и предоставя условия и правила за своите членове да постигнат ефективно фирмените цели.*



Фигура 3. Модел за постигане на устойчивост във фирмата

Като основни стъпки за прилагане на бизнес модела за устойчивост препоръчваме, както следва:

- *Позициониране на фирмата.*
- *Оценка и анализ на вътрешната среда.*
- *Оценка на ефективността.*
- *Промяна, според областите на фирмена устойчивост.*

Промяната, която цели бизнес модела за устойчивост, се състои в повишаване на фирмената репутация чрез утвърждаване на определени ценности и мотивиране на отделния служител.

Следващият **параграф** на втора глава представя методическата рамка за изпълнението на бизнес модела за постигане на фирмена устойчивост. За успеха на бизнес модела за фирмена устойчивост, ръководителите е необходимо да следват определена последователност в своите действия. Методическите указания следват определена логика на анализ, където икономическата ефективност и ефикасността на мениджмънта е определяща за постигането на организационните цели.

Анализът и оценката на средата, в която бизнесът трябва да работи, е много важен елемент от модела за устойчивост. Това е необходимо условие за успешното интегриране на организацията в системата на обществените отношения. Факторите на средата влияят във почти всеки аспект от бизнеса. Говорим за местоположението на фирмата, цените на ресурсите, системата за дистрибуция или стратегията за развитие на персонала.

За да бъде ефективна една стопанска организация е необходимо чрез дейността си да генерира печалба по-голяма или равна на средната в бранша. Тук си си служим с изследвания на автори като Христов (2013), Милчева (2012), Благоев, Иванов (2005) и др. Оценката на ефективността на организацията е въз основа на показатели, които откриваме в счетоводните документи, представени пред заинтересуваните от организацията страни. Когато говорим за ефективност на мениджмънта, анализът се свежда до рентабилността при използването на активите и нормата на възвръщаемост на собствения капитал. Тук мениджърът е отговорен за ефективността на процесите, операциите и задачите.

Ако в исторически план ефективността на мениджъра се състои в снижаване на разходите за извършване на обичайната фирмена дейност, то днес според нас на преден план изпъкват гъвкавост, реакция и качество на взаимоотношенията между обекта и

субекта на управление. Усъвършенстването на управленската теория и практика ни позволява да променим подходите за постигането на организационните цели и задачи. Те трябва да бъдат адекватни на средата, в която фирмата функционира. Това е така, защото бизнес единицата вече не е единствено съвкупност от материална база, а в нея работят мотивирани служители и се стремят да усъвършенстват своята работа. Ефективното ръководство разкрива потенциалите на организацията, като преодолява всички трудности на времето с помощта на ентузиазирани и отговорен колектив. Това е най-добрият начин бизнес единицата да постига ефективно своите цели.

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 бъде 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 на темповете на растеж печалба, приходи и капитал от настоящ отчетен период с предходен. Следователно, *за икономическата ефективността на фирмата отчитаме чрез неравенството:*

- *Печалба:*

Печалба (предходен период) <= Печалба (настоящ период).

- *Съотношение приходи/загуби:*

Съотношение между приходи/загуби (предходен период) <= Съотношение между приходи/загуби (настоящ период).

Анализът на *ефективността на мениджмънта извършваме* като проследим рентабилността при използването на активите и собствения капитал:

- *Възвръщаемост на общите активи – показва използването на активите за генерирането на печалба. Оценката извършваме по формулата:*

Възвръщаемост на общите активи (предходен период) <= Възвръщаемост на общите активи (настоящ период).

- *Рентабилност на собствения капитал – показва нормата на възвръщаемост, получена от капитала на собствениците. Оценката извършваме по формулата:*

Рентабилност на собствения капитал (предходен период) <= Рентабилност на собствения капитал (настоящ период).

Анализът и оценка на посочените индикатори позволява да определим ефективността на организацията и ефективността в дейността на мениджърите. Чрез тази оценка придобиваме представа за перспективите за развитие на бизнес единицата и е отправна точка за вземане на управленски решения.

Трети параграф от втора глава на дисертацията се занимава с управленските решения за апробиране на стратегията за фирмена устойчивост. Стратегиите трябва да бъдат внедрени в организацията. Част от процеса на осъществяване на фирмените стратегии са стратегическите решения. Стратегическите решения са принципни решения, които се изразяват в избора на единна стратегия. Те се вземат от висшия мениджмънт, но в реализацията на новия курс на поведение на организацията, се изисква участието и разбирането на всеки член на организацията. Различни методи за въздействие са описани от Дейнека (2013)¹, Маслов и Белокооровин (2008)², French & Bell (1999)³ и др.

В отделен параграф е определено значението на процеса по развитие на персонала на фирмата. За дефиниране на понятието „развитие на персонала“ цитираме (Дейнека , 2013, стр. 146). Или това е „комплекс от мерки, които включват професионално обучение, подготовка, повишаване на квалификацията и планиране на кариерата на персонала“. За ръководителя не е от значение дали управлява трима или двама работника, цяла фирма, цех или звено. Той трябва да *изгради колектив от правилните специалисти, необходими за ефективното изпълнение на задачите, операциите, проекта и в крайна сметка организационната цел*. Нещо повече, мениджърът трябва да вижда във всеки член на екипа си качества като *мотивация, лоялност към организацията, надеждност и разбира се знания в своята област, технически навици и желание за развитие*. Организационната култура играе важна роля във всяка фирма, но се превръща в основна сила, когато може да бъде приведена в съответствие с фирмената стратегия. Във всяка организация създадената организационна културата е олицетворение на ценностите на нейните ръководители.

Последният параграф на втора глава поставя фокуса върху стратегическото решение за постигане на устойчивост. Управленските решения заемат три принципно различаващи се области от фирмения мениджмънт. Тези сфери на въздействие са със

¹ професионално обучение, подготовка, повишаване на квалификацията и планиране на кариерата на персонала

² премията за качество

³ екип, силна обратна връзка между субект и обект на управлението, планиране на живота и кариерата и т.н

стратегическа, операционна и тактическа (административна) насока. Най-важният въпрос пред мениджмънта е свързан с ефективното разгръщане на потенциалите на организацията.⁴ Предвид посоката на развитие, определена от висшия мениджмънт и избрания подход за реализиране на системата от стратегии, разглеждаме различни стратегически и оперативни решения. Възприет е подходът на (Волкогорова, 2017) за установяване на различието между стратегически и оперативни решения. Действието на някои решения има незабавен ефект, а други управленски решения се отнасят в перспектива и имат забавено действие. Оперативните решения имат незабавен ефект. Те са взети въз основа на отлична информация и са поставени точни индикатори за съответствие. Стратегическите решения са със сложно и комплексно въздействие върху организацията. Чрез тях се установява едно бъдещо състояние за фирмата. Отнасят се до основни и важни проблеми за дълъг период от време. Стратегическите решения засягат производството, инвестициите и процеса по развитие на персонала. Управленски решения, които имат стратегическо значение за фирмата са стратегически решения. Те установяват отношенията на организацията с външната среда във връзка с нейните продукти, услуги и пазари. Те са свързани с принципните цели и обекти на организациите. За постигане на устойчиво управление във фирмата е необходимо мениджърите да вземат *стратегическо решение* за постигане на устойчивост чрез ефективност в икономическата, организационно-управленската и социалната сфера на организацията. *На оперативно равнище* стратегията се изпълнява чрез формирането на уникална фирмена идентичност и висока фирмена репутация в дълъг период. *В тактически план* мениджърите привеждат стратегията за устойчивост в действие чрез висока дисциплина, справедливост, фирмен дух, единство на лични и организационни цели, ред, стабилност в отношенията.

Всички дейности могат да бъдат обединени от елемента „промяна“. Когато промяната е контролирана, положителните ефекти са резултат от ефективната работата на мениджърите. Фирмата непрестанно прави опити да се пригоди към променящата се среда по начина, съдържащ най-големи предимства. Това е основната причина ръководителите да търсят нови решения на промените на реалността. Промяна съобразно областите на фирмена устойчивост, които са дефинирани като икономическа, социална и организационно-управленска. Резултатите от извършените

⁴ Фирменият потенциал е съвкупност от стратегически ресурси, чрез които мениджърите достигат границата на производствените възможности. Когато говорим за потенциал в една организация, разбираме човешки, финансов, иновационен, ресурсен и т.н. Устойчивостта на организацията зависи от съответствието между потенциалите на обекта и субекта на управлението.

промени се проявяват в равнището на професионална етика и личностно израстване на членовете на организацията. Когато добрата вътрешна среда подхранва стремежите на персонала към постигане на организационните цели, това е силно конкурентно предимство. Постигането и хармонизирането на целите в организацията е подвластно на един сплотен колектив, воден от креативен мениджмънт. Мениджърите чрез личния си пример насърчават хората в организацията да извършват ефективно задачите при осъществяване на операциите и процесите в своята работа.

Според нас, промени в организацията са препоръчителни при: изменения в стратегията на организацията; реорганизация в ръководството; тенденция за текучеството на специалистите; състояние на криза в организацията; когато е необходима подмяна на използваната техника, технология или при въвеждането на иновация; необходимост от смяна на асортимента (при фаза на зрелост); промени в структурата на персонала; изменения в предмета на дейност на организацията и др.

Фирмената промяна е средство, което позволява дългосрочно развитие и устойчивост спрямо разнообразните въздействия на средата. Нейният избор зависи от стратегическите планове на ръководителите, от конкретната ситуация и степента на развитие на потенциалите в организацията.

Индикатори за промяната, която спомага за постигане на устойчивост във фирмата са:

- Гъвкав мениджмънт, който повишава компетенциите чрез специализации, кариера и задържа кадрите в организацията.
- Формира общи ценности и атмосфера на сплотеност, която да подобрява взаимодействието в организацията.

В резултат на промяната към фирмена устойчивост нараства ефикасността на работниците и служителите при изпълнение на операциите и поставените задачи. Чрез повишената компетентност в екипите нараства образователното и квалификационно ниво на служителите, което допринася за положителния имидж сред заинтересованите страни. Придобитите нови ценности и подобрена бизнес среда облекчава труда на работниците и служителите във фирмата. Нарастват инициативата в персонала за подобряване на трудовия процес. Грижата за безопасността за здравето на персонала и здравословният начин на живот подобряват атмосферата както на работното, създават увереност и единство на възгледите и възприятията.

Бизнес моделът предоставя на организацията ясни принципи и правила за решението на конкретни цели като комбинира всички елементи от системата. Чрез този

управленски инструмент организацията създава и предоставя условия и правила за своите членове да постигнат ефективно фирмените цели.

Основни стъпки за прилагане на бизнес модела за устойчивост препоръчваме, както следва:

- Позициониране на фирмата.
- Оценка и анализ на вътрешната среда.
- Оценка на ефективността.
- Промяна, според областите на фирмена устойчивост.

Промяната, която цели бизнес модела за устойчивост, се състои в повишаване на фирмената репутация чрез утвърждаване на определени ценности и мотивиране на отделния служител. В резултат на изпълнението на бизнес модела нараства ефективността в организацията, следователно е повишена устойчивостта ѝ.

ТРЕТА ГЛАВА: АПРОБИРАНЕ НА МОДЕЛА ЗА ПОСТИГАНЕ НА УСТОЙЧИВОСТ НА ФИРМИ ОТ АГРАРНИЯ СЕКТОР

Устойчивостта на аквафермите доказваме чрез прилагането на система от критерии. За да определим степента на фирмената устойчивост, трябва да отговорим на въпросите:

Съответстват ли резултатите от дейността на поставените цели?: Ние търсим паралел между поставени и изпълнени цели.

Изпълняват ли се в срок операциите и задачите в аквафермата?: Този индикатор недвусмислено определя границите, в които членовете на екипа, звеното или цялата организация изпълнява своите ежедневни дейности. Тези срокове са определени от мениджърите и са съставени въз основа на реални оценки за границата на производствените възможности.⁵

Повишават ли се компетенциите и квалификацията на членовете на организацията?: Ефективното управление на съвременните организации изисква от ръководителите да разширяват компетенциите на човешкия фактор. Усвояването на нови знания, умения и компетенции са свидетелство за извършена промяна в положителна посока. Целенасочената промяна е ясен знак за формирането на една здравословна и творческа среда, където се разкриват потенциалите на членовете на организацията.

⁵ Границата на производствените възможности показва какви блага и в какви максимални количествени съотношения могат да бъдат произвеждани при дадени ресурси и технологии.

Ние поставяме определени индикатори, чрез които доказваме ефективността в отделните области на модела за устойчивост. На първо място това е **устойчивостта в икономическата област**, установена на база *ефективността спрямо конкуренцията*, въз основа на доходи от основна дейност (продажби и печалба). Източник е счетоводния баланс на предприятието. **Организационно-управленската устойчивост** е обоснована чрез *изпълнението на операциите и задачите в срок*. **Социална устойчивост**, доказана чрез *задоволяване на интересите на заинтересованите от дейността страни*.

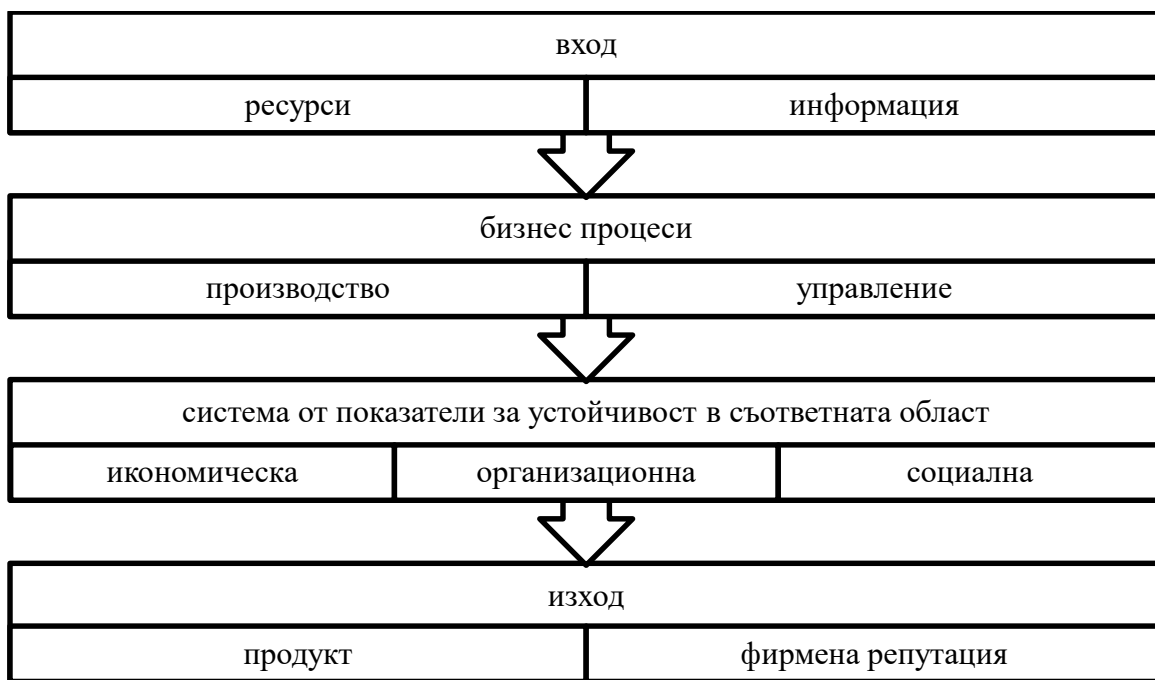
По този начин ефективността на мениджмънта намираме в отговорите на следните въпроси: Съответстват ли резултатите от дейността на поставените цели? Повишават ли се компетенциите и квалификацията на членовете на организацията? Изпълняват ли се в срок операциите и задачите в аквафермата?

Стратегиите за постигане на устойчивост са съобразени с факторите на средата, ресурсната обезпеченост и мениджърските умения за постигане на висока рентабилност при използване на фирмените ресурси. В резултат на промяната се повишава качеството на предлаганата продукция и рефлектира във фирмената репутация на дейността.

Тази глава от дисертацията е разделена на три части. В **първа част** са идентифицирани основните движещи сили в бранша, като е проследена динамиката на индикаторите за фирмена устойчивост. В съответствие с методологията, предложена във втора глава, са извлечени характеристиките на средата, направена е оценка на основните фактори, които формират себестойността на ресурсите и продукцията, проследени са процесите в организацията. Този анализ е в съответствие с изложената по-горе методология. Въз основа на което мениджмънтът интегрира наличните ресурси, за да постигне висока рентабилност при използването им. Повишава се качество на продуктите, установява се стабилност в процесите и организацията е по-ефективна и конкурентоспособна, следователно – устойчива. Тук трябва да отбележим значението на човешкия фактор в производствения процес. Чрез неговото участие и сътрудничество се осигурява висока ефективност на производството. Със знанията и уменията, придобити в процеса на обучение, той може успешно да повлияе на крайната производителност на стопанството. Чрез създаването на добър бизнес климат, на трайни взаимоотношения по веригата ръководител – подчинен, мениджърът индуцира желание за развитие и промяна. Служителят осъзнава своята значимост, нараства отговорността при изпълнението на ежедневните задачи и по този начин допринася за

нарастване на производителността на труда в екипа. Организацията е по-бърза при изпълнение на договори и поръчки от своите клиенти, следователно и конкурентоспособна. Установяваме устойчивост в отделните области според бизнес модела и по този начин доказваме, че ръководството реализира ефективна конкурентна стратегия.

Организирането на аквапроизводството зависи основно от природните фактори, използваната технология, ефикасната работа и отговорното отношение на хората към процесите в организацията. В **следващия параграф** от научния труд описваме процесите в стопанските единици. Успехите на мениджмънта се изразяват във стабилността на бизнес процесите, което установяваме от показателите за ефективност и конкурентоспособност на производството. Устойчивостта в производствената и управленската дейност се дължат на отговорно отношение към човешкия фактор, изразени в начина на труд и начина на живота.



Фигура 2: Схема на процесите в стопанската организация

Фигура 2 предлага опростена схема на бизнес цикъла от модела на фирмена устойчивост.

Изследваните фирми от икономическия сектор „Рибарство и аквакултури“ добавената стойност е висока. Хидробионтите, включени в аквапроизводството на анализираниите фирми, са с ниски производствени разходи и оптимално висока продажна цена. Технологиите за отглеждане на пъстървови риби са отлично развити, което позволява бърза възвръщаемост на вложената инвестиция. Отглеждането на

пъстървови риби се извършва в широк температурен диапазон и почти целогодишно, което позволява стокооборотът на аквафермите да бъде целогодишен. Анализираните 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. Анкетното проучване доказва повишения имидж на фирмите, чрез търсенето на пазара продуктите на аквафермата. Доказваме предимствата на предимствата на средата, в която функционират избраните обекти. Съдържанието на техните действия зависи от сферата на стопанска дейност, размера на организацията, множество различни фактори на средата и др. Положителният ефект от дейността му намира израз в повишаване на ефективността и в крайна сметка конкурентоспособността на организацията.

Степента на присъствие на човека в производствения процес определя вида на производствената система. Разглежданите стопански единици са интензивни производствени системи. Управлението на водния ресурс е в мрежови клетки (садки). Тук храненето на рибите се извършва ръчно или чрез специализирани хранилки. Обикновено продуктивността от садковите стопанства достига между 50 и 100 кг/м². Мениджмънтът на аквафермите е на много високо равнище. Мениджърите трябва непрекъснато да провеждат изследвания относно количеството и качеството на естествената хранителна база, хидрохимичния състав на водата, структурата, динамиката, възрастовия и видов състав на рибните популации и др. Ефективността и качеството на дейността е сложен процес и изисква непрекъснат контрол, който да осигури устойчиво производство, което се изразява в здравословен статус на рибите и качество на продукцията.

Чрез неговото участие и сътрудничество се осигурява висока ефективност на производството. Със знанията и уменията, придобити в процеса на обучение, той може успешно да повлияе на крайната производителност на стопанството. Когато мениджърът създава предпоставки за постоянно усъвършенстване и развитие, хората в колектива се стремят да подобряват своята работа. Те се чувстват част от ефективен екип. Това е начинът, по който се формира уникалната фирмена идентичност. Работникът в аквафермата увеличава крайната производителност като се стреми самостоятелно да диагностицира слабостите в своята работа. Той постоянно усъвършенства операциите в производствения процес. Приема организационните цели

и задачи като част от стремежа си за развитие. Обосновано и отговорно отношение към средствата и предметите на труда.

Колективната работа в аквафермите е задължителна, тъй като производственият процес е част от общата методика за отглеждане и реализация на продукцията. В трудовия процес на аквафермите в зависимост от организационните технологични особености и съответната производствена система са създадени специализирани екипи от работници и служители за извършване на обичайната дейност. По този начин разглеждаме екип, където всеки работник може да изпълнява всички видове дейности на ротационен принцип. Втора възможност е екип, където всеки работник изпълнява само една или няколко функционални операции или задачи и екип, където съществува регламентирано разпределение на труда.

В резултат на ефективната работа на мениджърите по повишаване на нивото на организационната култура:

- 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. Това са 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.

В следващата част на трета глава на дисертацията доказваме действието на бизнес модела в четири стопанства от сегмента „Рибарство и аквакултури“. Според изложената методика анализираме външнофирмената среда. Държавното регулиране на дейността, икономическа среда, социално-културни фактори и технологията в подсектора са фактори, които влияят формирането на цената на продукцията, предвид възможностите за достъп до пазари, суровини и ресурси. Преките фактори на средата изследваме в следната последователност: пазари; доставчици; конкуренция; потребители. По този начин позиционираме фирмата на пазара. Определяме силата на

въздействие на местната власт, банките, конкуренцията и потребителите върху реализацията на продукцията на пазара. Изследваме съперничеството на местно, регионално и международно ниво. Отговорите представят движещите сили в бранша, където основно въздействие оказват елементите ръст на доходите, заплащането в региона, качества на купувача и др.

Пазари: Как е позиционирана организацията на пазара?

„РЕЯ ФИШ” ООД е експортно ориентирана фирма, като голяма част от продукцията си изнася в страните от Европейския съюз. На българския пазар е представена в големите търговски вериги, като Metro Cash & Carry, Villa Bulgaria ЕООД, НІТ Hypermarket ЕООД, Фантастико и др. Рея Фиш ООД излага продуктите си на специализирани щандове, които управлява чрез собствен мениджмънт. Фирмата притежава щандове в София (бул. България и бул. Братя Бъкстон), Пловдив (бул. Марица, до Макдоналдс), Сливен, Шумен, Габрово, Бургас, Варна, Кърджали и др.

Как местната власт, банките, конкуренцията и потребителите въздействат върху реализацията на продукцията на пазара?

Община Доспат се ръководи от кмет и общински съвет, които изпълняват политика, съобразно интересите на населението в региона.

Община Батак е на девето място по население в Пазарджишка област. Броят на жителите ѝ към 1.03.2001 г. е 7210. В общинския център гр. Батак живеят 4428 души, което представлява 59% от населението на общината. Гъстотата на населението е 10.1 души на кв. км. (Община Батак, 2017)

Финансовите институти, които обслужват дейността, в гр. Доспат, Девин, Батак и Карлово са: „ДСК”, Корпоративна търговска банка, SG Експресбанк, Интернешънъл Асет Банк и Изи Кредит и др.

Конкуренция: Съперничеството на пазара не оказва голямо значение.

Доставчици, клиенти: Високото равнище на доверие във фирмената репутация доказваме в анкетата от клиенти на продуктите на аквафермите.

Бяла река – ВЕЦ ООД успешно излага продукцията си на месния пазар в търговските вериги Метро, Кауфланд, Триумф и др.

Разчита предимно на финансиране чрез парични средства от неразпределената печалба, допълнителни вноски от собствениците на капитала и амортизационни отчисления.

Конкуренция на фирмата са основните конкуренти в бранша.

Сокол-БЛРС ЕООД

Пазари: Съобразно фирмените си цели Сокол-БЛРС ЕООД предоставя своята продукция на природозащитни и спортни клубове и организации. В национална кампания „Дай шанс на Балканката“ (Лидл България, 2017) на „Лидл - България“ е да зарибява в сътрудничество на пъстървово стопанство Сокол-БЛРС ЕООД реки и водоеми в Национален парк Централен Балкан с пъстърва.

Конкуренция: Съперничеството на пазара не оказва голямо значение, предвид характера на целите на фирмата.

Доставчици, клиенти: Високото равнище на доверие във фирмената репутация доказваме в анкетата от клиенти на продуктите на аквафермите.

Клиенти на фирма **П.А.Л.-БГ ООД** са големи търговци като МЕТРО Кеш енд Кери България, Кремена 2011, Татко Барба-2004 ЕООД, Водолей 13“ЕООД и др.

Финансирането на дейността освен чрез традиционните начини – неразпределена печалба и амортизационни отчисления се извършва и със съдействието на ОББ Девин с договор за овърдрафт.

Конкуренцията на местно и регионално ниво е слаба. На местно ниво е горското стопанство, а в регионален план това са фирми Рея Фиш и Бяла река. Според Румяна Мочовска – мениджър в П.А.Л.-БГ през последната година фирма Метро Кеш енд Кери намаля изкупните количества на риба и рибни продукти, тъй като има договорни отношения с турски акваферми.

Анализът на вътрешната среда извършваме, като описваме елементите: *организационни цели, организационна структура, ресурси, технологии.* Обобщавайки получените отговори от проучването можем да изведем следните по-важни изводи:

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. Отговорите на въпросите показват устойчивостта на фирмата спрямо проявите на нестабилност на средата. Рентабилното управление на ресурсите определят 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.

Оценката на вътрешното състояние на фирмата и анализът на външните въздействия ключовите фактори на средата, в която организациите оперират извършваме чрез SWOT-анализ.

Силните страни на анализираниите акваферми се свързват с осигуреността с дългогодишни традиции в този тип технологии на отглеждане на риба, отлична база за извършване на дейността, добре развит пазар, висококачествен продукт, обвързан с изгодна цена; добро финансово състояние и връзки, адекватно и бързо осигуряване на нужните количества; наличие на захранващи водоизточници, обучен персонал, наличен и достъпен зарибителен материал.

Слабите страни на фирмите са свързани с нисък жизнен стандарт, намаляване на населението в регионите, миграция при младите хора, апатия, слаба предприемчивост и социална креативност, недостатъчно развити публично-частни, междуобщински, транснационални и международни партньорства.

Благоприятните възможности откриваме в ориентиране на производството и търговията към нови пазарни ниши, намаляване на производствените разходи чрез иновативни организационни решения, добавяне на нови рибни продукти от различен ценови сегмент и подходящи за нашия пазар, инвестиции, при очаквано нарастване на доходите на населението.

Заплахите са свързани с появата на все повече конкуренти; скок в цените на ресурсите, които оскъпяват продукта, икономическа рецесия в национален и световен мащаб; общ икономически упадък, негативно влияние на климатичните промени – засушавания, наводнения, намаляване на нивото на водоизточниците, промяна в предпочитанията на потребителите към други продукти, повишаване на екоизискванията.

През последните години се наблюдава тенденция към увеличаване на производството на хидробионти, обект на аквакултурите както в световен мащаб, така и в Р България. Политиките на ЕС (ОПОР)⁶ са за прилагане на устойчиви методи за експлоатация на водните обекти, което позволява екологосъобразна експлоатация на водните тела. От 1993 г. в Р България е установена задължителна процедура за оценка на въздействието върху околната среда (ОВОС)⁷. Състоянието на повърхностните води се определя от Наредба № Н – 4/14.09.2012 г., а относно почвените характеристики и хумустните вещества е уредено чрез Наредба № 4/20.10.2000 г. Химичното състояние

⁶ Обща политика в областта на рибарството (https://ec.europa.eu/fisheries/cfp_bg)

⁷ Оценка на въздействието върху околната среда (Директива на ЕС (85/337/ЕЕС) НАРЕДБА за условията и реда за извършване на оценка на въздействието върху околната среда (Приета с ПМС № 59 от 7.03.2003 г.) (Загл. изм., ДВ, бр. 3 от 2006 г.) (Обн., ДВ, бр. 25/2003 г.; посл. изм. и доп., бр.12/2016 г.)

на водата са установени в Закона за водите. (НС, 2016)⁸ Конфликтът между рибопроизводители и природозащитници са описани в Директива 79/409/ЕЕС.

Кредитните институции по правило са резервирани към финансиране на дейностите, свързани с аквакултурите. По тази причина основен източник на финансиране остават допълнителните вноски на собствениците на капитала и частта от неразпределената печалба от дейността, която обикновено е 10-15% от годишния оборот на аквафермите (МХЗ, 2017, стр. 210-229).

Оценката на ефективността извършваме по показателите:

Икономическата ефективността на фирмата отчитаме чрез неравенството:

- **Печалба:**

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

Ефективност на мениджмънта по отношение на производителност на труда; икономическа, търговска и финансова рентабилност установяваме от финансовият показател – рентабилност при използването на активите.

Анализът на *ефективността на мениджмънта извършваме* като проследим рентабилността при използването на активите:

- **Рентабилност на общите активи** – показва използването на активите за генерирането на печалба. Оценката извършваме по формулата:

Рентабилност на собствения капитал (предходен период) \leq Рентабилност на собствения капитал (настоящ период).

Анализът и оценка на посочените индикатори позволява да определим ефективността на организацията и ефективността в дейността на мениджърите. Чрез тази оценка придобиваме представа за перспективите за развитие на бизнес единицата и е отправна точка за вземане на управленски решения.

Въпросите относно ефективността на мениджмънта намираме в отговорите на следните въпроси:

- 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?

Бяла река – ВЕЦ ООД; П.А.Л.-БГ ООД; РЕЯ ФИШ ООД и Сокол-БЛРС ЕООД постигат ефективно своите цели. Мениджърите усъвършенстват процесите и чрез

⁸ ЗВ, чл.135, ал. 1, т. 17.

личния си опит повишават компетенциите и квалификацията на работниците в екипите си. Организациите изпълняват в срок поетите договори с доставчици и клиенти, което ни позволява да заключим, че Бяла река – ВЕЦ ООД; П.А.Л.-БГ ООД; РЕЯ ФИШ ООД и Сокол-БЛРС ЕООД се управляват ефективно. Всички изследвани фирми са устойчиви, според избраните критерии. Този факт констатираме от официалните документи. В икономическата и социалната сфера от трите области на бизнес модела показателите за устойчивост са относително постоянни. Индикаторите за търговска, икономическа и финансова рентабилност представят задоволителна възвръщаемост на инвестициите. Броят на заетите лица е сравнително постоянен. 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 бизнес моделът действа върху формирането на УНИКАЛНА ФИРМЕНА ИДЕНТИЧНОСТ. Чрез повишаването на организационната култура в организацията мениджърите целят да повдигнат фирмения дух, да провокират инициативността и идентичност между лични интереси, стремежи и организационни цели. Ръководителите създават чувство на справедливост при разпределението на задачите, възнагражденията и премиите. В резултат на ефективната работа на мениджърите по повишаване на нивото на организационната култура те изграждат чувство на гордост у всеки член на организацията.

Действия, установяващи промяната у работниците и служителите:

- 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.

Всички мениджъри от анализираниите акваферми работят за повишаването на конкурентоспособността и устойчивостта в организацията като търсят начини за преразпределение на тежестта от еднообразната дейност. Поемането на лична отговорност, на допълнителни умения в своята работа е атестат за желанието на всеки

член на колектива да повиши качеството на своя труд. Целта на групата от въпроси в анкетата към мениджмънта (№13 и 18) е да установи равнището на фирмената култура: „Какво е отношението на работниците (служителите) към продуктите на фирмата?“, „Как се вземат решенията във фирмата (в цеха, в звеното, в екипа)? (еднолично; от колектива)?“, „Ясно ли са разпределени ролите в екипите?“, „Пряко ли е разпореждането или всеки самостоятелно носи отговорността за изпълнението на своята задача?“, „Как осъществявате контрол върху обекта на управление?:лично наблюдение; по друг начин.“; „Споделяте ли Вашите познания и опит с останалите служители?“, „Склонни ли сте да приемате допълнителни отговорности?“, „Ще приемете ли участие в различни проекти за повишаване на квалификацията и издигане в йерархията?“. И съответно към работници и служители (въпроси между №5 и 15): „Придобихте ли допълнителни умения в процеса на работа?“, „Придобихте ли допълнителна квалификация, свързана с предмета на работата Ви? (допълнителни курсове и сертификация); „При прилагане на получените знания и умения по време на целия трудов повиши ли се качеството на дейността като цяло? „Споделяте ли Вашите познания и опит с останалите служители?“, „Склонни ли сте да приемате допълнителни отговорности?“, „Ще приемете ли участие в различни проекти за повишаване на квалификацията и издигане в йерархията? (болести по рибите, лечение и др.)“; „Справедливо ли се оценява труда Ви?“, „Смятате ли, че заплащането трябва да бъде обвързано с постигнатите резултати в работата?; „Съществува ли изградена система за получаване на бонуси към заплатата на местоработата Ви?“, „Смятате ли, че самостоятелно определяне на работното време ще повиши ефективността на работата във фирмата?“, „Можете ли да кажете, че в екипа, с който работите има разбирателство?“, „Вярвате ли на решенията на прекия си ръководител?“, „Чувствате ли подкрепата му?“. По този начин разкриваме дълбочината на проникване на основните ценности и степента на споделеност на ценностите от персонала. Положителните отговори ни карат да отбележим добрата вътрешнофирмена среда, което е отлична предпоставка за изграждане на висока конкурентоспособност на тази база. Резултатите от проучването ни позволява да заключим, че мениджърите осъзнават силата на взаимовръзката ръководител – подчинен. Мениджърът с личния си пример, като поема допълнителни отговорности (отговорите на въпрос №23 от анкетата за мениджъри), вдъхновява работника към развитие и желание за самоизява (въпрос №9 от анкетата за персонала). Пред всеки отговорен мениджър стои желанието за развитие на фирмения потенциал. Устойчивото развитие, добрият организационен и бизнес

климат способстват за разрастването на компетенциите, което подобрява ефективността на организацията. На въпросите №19, 20 и 21 от анкетата:

„Придобихте ли допълнителни умения в процеса на работа?“. „Придобихте ли допълнителна квалификация?“. „При прилагането на получените знания и умения по време на трудовия процес повиши ли се качеството на дейността?“, мениджърите и работниците отговарят положително. Този факт ни позволява да заключим, че мениджърите осъзнават необходимостта от обогатяване на знанията и уменията на хората в организацията. В резултат, на което взаимовръзката ръководител-подчинен търпи развитие и на въпрос №22: „Споделяте ли Вашите познания и опит с останалите служители?“ всички отговарят положително. Отговорите са свидетелство за добрата фирмена култура, което намира израз в желанието за поемане на нови предизвикателства и допълнителни отговорности на въпроси №22 и 23 от анкетата за мениджъри и №8, 9, 10, 15, 16 и 17 от анкетата за работници и служители недвусмислено показват отличната организационна среда.

В резултат на изпълнението на бизнес модела, мениджърът издига организационната култура във фирмата. Чрез уникалната фирмена идентичност тя повишава своята репутация пред заинтересованите страни. Организацията е по-ефективна, следователно е повишена устойчивостта ѝ.

Заключителната част на трета глава от дисертацията разглежда възможностите за апробиране на модела за фирмена устойчивост. Подчертаваме значението на природните фактори. Те са основната движеща сила за успеха на инвестицията в аквакултури. Природните фактори влияят върху разходите и равнището на рисковете в бизнеса. Ожесточаващата се конкуренция стимулира търсенето на нови методи за привличане и задържане на клиентите, като фирмената репутация е ключов фактор за успеха на продукцията на аквафермите. Изменящите се реалности на пазара, на свой ред налагат да се коригират бизнес процесите. Аквафермите реагират адекватно на усложнената бизнес среда, като стратегическите им решения за устойчивост намират отговори на оперативно ниво. Чрез съответните промени те постигат увеличени продажби като повишават ефективността в работата на своите мениджъри и работници и намаляват разходите като инвестират в нарастване на квалификацията и компетенциите във фирмите. Самият характер на дейността в подсектора предполага да се работи под установена търговска марка, с унифициран асортимент, единни правила на организация, добре организирана логистика, отчетност и управление. В условията на стремително развиващия се пазар на риба и други продукти на аквафермите за

ръководителите им на преден план излиза необходимостта от повишаване на ефективността и редуциране на разходите. Пътят към постигането на тези цели е стандартен: оптимизация на бизнес процесите, която да съответства на бизнес стратегията. Бизнес моделът за постигане на устойчивост предоставя ясни принципи и правила за решението на конкретни цели като комбинира всички елементи от системата. Основна цел на всеки бизнес модел е да улесни мениджърите в тяхната дейност. Описаните в дисертацията методически указания посочват един от начините за постигане на фирмена устойчивост. Насоката на действието на модела е спрямо негативното въздействие на средата чрез удовлетворяване на трите области на управление. Активизиращ елемент е фигурата на мениджъра. Акцентира се върху развитие на имиджа и формиране на уникална фирмена идентичност, които организацията гради пред заинтересованите от дейността страни.

Отговорността за реализация на модела е на мениджърите от всяко ниво на фирменото управление. Важно е предвид комплекса от оперативни задължения те да не загубят фокуса към основната цел. За успеха на бизнес модела за фирмена устойчивост, ръководителите е необходимо да следват определена последователност в своите действия. Според нас те са, както следва:

- 1. Позициониране на фирмата.*
- 2. Оценка и анализ на вътрешната среда.*
- 3. Оценка на ефективността.*
- 4. Промяна, според областите на фирмена устойчивост.*

Всяка организация функционира в определена обкръжаваща среда. Както бизнес средата се променя непрестанно, според подвижността на факторите, потребителските желания и потребности, така и стопанската единица трябва да следва динамиката на времето и пространството, в което съществува. Мениджърите непрекъснато трябва да анализират и предвиждат трансформациите на стопанския и политическия живот и да варират в своите решения, според интересите на заинтересованите от дейността страни. Следователно и предложеният бизнес модел трябва да позволява поддържане и обновяване при получаване на нова информация от обкръжаващата фирмата среда. Методическите указания следват определена логика на анализ, където икономическата ефективност и ефикасността на мениджмънта е определяща за постигането на организационните цели.

В заключение реализирането на стратегията за устойчивост е съобразно качеството на мениджмънта по отношение на използването на фирмените ресурси.

Една „здравословна среда“ позволява на бизнес единицата да постигне желания преход към промяна, развитие и просперитет. Стратегическото решение за фирмената устойчивост е насочена към хората с ясни цели, способни да развиват своите положителни страни. Постигането на главната организационна цел е възможно единствено при пълноценно и ефективно сътрудничество на всяко ниво от фирмената дейност. Високите резултати удовлетворяват собствениците на капитала на изследваните стопанства. Отговорното отношение към природата от страна на фирмата цели опазване на българската природа и повишава оценката на обществото към дейността. Но устойчивостта се състои в качеството на връзките между хората с високи цели, чрез непрекъснатото развитие на потенциалите им. Постигането на главната организационна цел е възможно единствено при пълноценно и ефективно сътрудничество на всяко ниво. Следователно целите са постижими, когато е налице желание за промяна към усвояване на нови компетенции и умения у хората. 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, когато участват в различни мероприятия по популяризиране на здравословния начин на живот и опазване на природните богатства на страната. 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.

Еволюцията в мениджмънта протича под знака на диалектическия закон на прехода от количество към качество. Днес е очевидно, че промените в бизнеса трябва да започнат от промени в съзнанието на човека. Ние акцентираме върху този подход, тъй като това е пътят за ефективно постигане на желаните цели. Съчетаването на икономическата, социалната и организационната-управленската област от управлението на организацията спомагат за изясняване на същността на устойчивостта. Стабилност въз основа на традиционната парадигма за икономическа ефективност при отчитане на значението на социалния елемент. Всички усилия на ръководството, персонала и на отделния индивид към устойчивост способстват и за развитието на взаимодействието между природата и обществото. Създават се подходящи условия за балансиране между изискванията на бизнеса и необходимостта отделният човек да бъде в хармония с природата, защото тя ни дарява с живот.

IV. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В резултат на проведеното теоретично и емпирично изследване на бизнес средата за аграрно предприемачество могат да бъдат посочени следните *научни и приложни приноси*:

1. Систематизирани са основни теоретични постановки, относно същността на фирмената устойчивост и е предложена авторова дефиниция за понятието „устойчивост в организацията“ в съответствие с икономическата ефективност.
2. Разработена е анкета за анализ на състоянието на фирми от аграрния сектор с основни въпроси в нея, включваща два етапа: оценка и анализ на бизнес средата; оценка и анализ на основните фактори за устойчивост.
3. На основата на реализирано емпирично изследване във фирми от аграрния сектор, чрез което е оценено моментното състояние от гледна точка на устойчивостта, е предложен бизнес модел за устойчивост.
4. Разработени са методически указания за прилагане на бизнес модела за постигане на устойчивост във фирми от аграрния сектор като са обосновани стратегически решения за повишаване на ефективността в икономическата, организационно-управленската и социалната сфера от управлението на организацията.

V. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

Във връзка с провеждането на процедура за придобиване на образователна и научна степен доктор по научна специалност социално управление аз долуподписаният Георги Благоев Русенов, докторант самостоятелна форма на обучение по докторска програма „Социално управление“, докторантски № D010315152 към катедра „Мениджмънт“ на Стопанска академия „Д А Ценов“ - Свищов декларирам:

1. Резултатите и приносите в дисертационния труд на тема „Постигане на устойчивост в организацията чрез ефективни стратегии (на примера на фирми от аграрния сектор)“ са оригинални и не са заимствани от изследвания и публикации, в които авторът няма участие.

2. Представената от автора информация във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и други съответстват на обективната истина.

3. Резултатите, които са получени описани и/или публикувани от други автори са надлежно и подробно цитирани в библиографията.

Дата:

гр. Свищов

Подпис:.....

Георги Благоев Русенов

VI. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. **Русенов, Г.** Фирмена устойчивост чрез балансиране на икономическите и социалните цели. Годишен алманах „Научни изследвания на докторанти“. Брой Студии и статии X. Книга 13- 2017 г. ISSN: 1313-6542.
2. Асенов, А., **Г. Русенов.** Фирмена промяна и ефективност чрез иновативни решения. Eastern Academic Journal., pp. 1-11, September, 2017. ISSN: 2367–7384.
3. **Русенов, Г.** Основни аспекти на устойчивото управление. Годишен алманах „Научни изследвания на докторанти“ Брой IX - 2016 г.,Книга 11 – Статии. ISSN: 1313-6542.
4. **Русенов, Г.** Връзката между етапите на създаване на бизнес стратегия и системата от цели в организацията. Годишен алманах „Научни изследвания на докторанти“, Брой VIII - 2015 г.,Книга 10 - Студии и статии, с.393-406. ISSN: 1313-6542.
5. **Русенов, Г.** Критерии за подбор и назначаване на персонал в организацията. Мениджмънтът - реалност и бъдеще : Сборник резюмета : Научна дискусия - Свищов, 13-14 окт. 2017 г.. - Свищов : АИ Ценов, 2017, с. 125-126.
6. **Русенов, Г.** Нови моменти в Концепцията за устойчиво развитие на фирмата. Сборник с доклади „Търговският и туристическият бизнес в условията на интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж, Том 2“; - 2016, с. 247-251.