



**СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ “Д. А. ЦЕНОВ” – СВИЩОВ**  
**КАТЕДРА „СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ”**

---

**АНИТА ЦУЦОВИЧ**

**СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ КАТО  
ФАКТОР ЗА РАЗВИТИЕТО НА МАЛКИТЕ И  
СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СТРАНИТЕ В  
ПРЕХОД**

**(ПО ПРИМЕРА НА РЕПУБЛИКА КОСОВО)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**На дисертационен труд за присъждане на образователна и научна  
степен „доктор“ в Професионално направление 3.8. „Икономика“,  
Научна специалност „Планиране“**

**Научен ръководител:**

**Проф. д.н. Борислав Борисов**

**Свищов**

**2020**

Дисертационният труд е в обем от 194 страници, от които 168 основен текст и 26 страници приложения. В структурно отношение включва въведение, изложение в три глави, заключение и 130 източника, посочени в списък на използваната литература. Дисертацията съдържа 10 фигури и 35 таблици.

## СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	4
II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД .....	8
III. КРАТКО ПРЕДСТАВЯНЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	9
IV. СПРАВКА ЗА НАУЧНИТЕ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД 32	
V. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ .....	33
VI. СПИСЪК С НАУЧНИТЕ ПУБЛИКАЦИИ НА ДОКТОРАНТА .....	34

# **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

## **1. Значимост и актуалност на проблема**

Управлението на бизнеса несъмнено е един от най-важните и актуални въпроси на реалната стопанска действителност във всяка съвременна икономика. То може да се изследва и проектира от гледна точка на четири равнища на функциониране и взаимодействие:

На международно равнище, което обхваща взаимодействието и отразяването в дейността на бизнеса на различните промени в международните пазари и тази на специализирани наднационални органи за регулиране на определени области на развитието, пазарите и бизнеса;

На макроравнище, където се обхващат отношенията между държавата в лицето на нейните управляващи и регулиращи институции, от една страна и различните видове самостоятелни предприятия, от друга;

На мезоравнище, където управлението на развитието обхваща цялата съвкупност от материални, финансови, технологични, иновативни и трудови връзки и взаимоотношения на различните бизнес организации, или взаимосвързани сектори на икономиката;

На микроравнище, където управлението на развитието на всяко едно предприятие обхваща онези конкретни условия и фактори, които включват процесите на производство и реализация на продукти, стоки и услуги на различни видове пазари - конкурентни, силно конкурентни, регулирани или представителни международни пазари.

Във фокуса на дисертацията е поставено управлението на микроравнище, т.е. в самите предприятия, като се обосновава твърдението, че то трябва да има стратегически характер. Основанията за подобна ориентация е нашето разбиране, че стратегическото управление е в основата на успешното, ефективно и ефикасно управление на всяка съвременна бизнес организация. Това е опит за определяне на стратегическите компетенции на лидерите за усъвършенстване на стратегиите, особено в онези фирми в страните в преход, където често се случват промени поради глобализацията и либерализацията на пазара. В тази връзка, качествено стратегическо лидерство трябва да бъде ефективно като способност за възприемане.

Създаването и прилагането на всяка бизнес стратегия е функция на човешките ресурси. Това налага правилно планиране и инвестиране в знания, информираност, отдаденост, непрекъснато подобряване на личните характеристики на служителите, което допринася за ефективността и ефикасността на процеса на внедряване в организацията.

Настоящият етап на развитие на световната икономика се характеризира с преминаване от индустриалното общество към икономика, основана на знания и умения (компетенции). Съвременните бизнес процеси задвижват импулси за развитие в идеи и информация, а не в богатството на суровини или евтина работна ръка. В такава среда успешни са онези организации, които развиват способности за бързо обучение и използване на наличните ресурси за създаване на иновативни продукти и услуги. Отговорност на мениджърите е да създадат такава работна среда, в която служителите на организацията да могат най-добре да вършат работата си според своите способности и да помогнат на организацията да постигне целите си.

Днес процесите на интензивна глобализация и либерализация доминират в световната икономика. Глобализацията и либерализацията са две органично свързани измерения на процеса на развитие на световната икономика. Глобализацията и либерализацията се характеризират с постоянно "намаление на света" и разширяване на международната икономическа активност. В допълнение, днес бизнесът е отворен и може да работи навсякъде по света. Интензивната глобализация и либерализация в края на XX век се дължи основно на конвергенцията на политическото развитие, научния и техническия прогрес или технологичните иновации, както и на предприемаческите усилия на фирми и физически лица. Следователно, фирмите трябва да притежават кадри с професионални управленски умения и способности, за да се учат и развиват. Може да се каже, че оцеляването на една фирма се обуславя от определени детерминанти, които ѝ дават възможност та да бъде разпознаваема на глобалния пазар. Един от детерминантите на успеха на фирмата обаче е качествено стратегическо управление, което се представя на пазара, което само по себе си показва, че развитието на компетенциите е в центъра на управлението на човешките ресурси като отговор на бариерите и предизвикателствата на съвременния бизнес. В този смисъл, разглеждането на компетенциите предполага определяне на необходимите знания и умения (ключови компетенции) за работните места, които служителите в момента изпълняват или ще изпълняват в процеса на реализиране на приетата стратегия. Най-общо казано, необходимостта от предвиждане на необходимите компетенции е много очевидна по време на икономическа криза и нарастването на безработицата. Стратегията на фирмата трябва да насърчава инвестиции в качеството на образованието, научните изследвания, иновациите и трансфера на знания, за да се осигурят ключовите компетентности, от които се нуждаят служителите.

## **2. Обект и предмет на изследването**

**Обектът** на изследване са малки и средни предприятия от Република Косово като страна в преход, а **предметът** - моделът на стратегическо

управление на бизнес организациите за постигане на организационно развитие като концепция, която се отнася до цялостното планиране, организиране и контрол на работата в съответствие с целите на организацията, с непрекъсната оценка и адаптиране на стратегията за организационна промяна към измененията на външната и вътрешната среда.

### **3. Цел и задачи на дисертационния труд**

Целта на дисертационния труд е като се идентифицират ключовите фактори, които влияят положително върху процеса на стратегическо управление, да се предложи концептуално-категориен модел за разработване на организационна стратегия за промяна, основан на стратегическо планиране, ангажиране на персонала, формулиране и изпълнение на стратегия и контрол.

**Задачите**, за постигане на основната цел и доказване на така формулираната теза, са следните:

- Анализирание на възможностите, предлагани от стратегическото управление за постигане на организационно развитие;
- Разработване на концептуално-категориен модел на изследване;
- Дефиниране на основните етапи на процеса по разработване на стратегия за организационна промяна;
- Емпирично изследване на ролята на стратегическия мениджмънт за разработване на организационна стратегия за промяна на МСП от страните в преход.

### **4. Изследователска хипотеза**

**Основната хипотеза**, като логическо допускане, подложено на верификация с настоящия труд е, че управлението на фирмите от страните в преход трябва да има стратегически характер и да води до формиране на организационна стратегия за постигане на промяна и развитие.

### **5. Изследователски методи**

За целите на изследването са използвани фундаментални научни постановки на теорията за стратегическото управление и устойчивото развитие на страните в преход - Andy D. Nelly, Bacal R., Brown P., Buble M., Roland J. Recardo, Бојациоски Д., Блажеска О., Drucker, P. Chandler, A.D.Jr, Gluck, F.W, Kaufman, S.P, Walleck, A.S и др. В този контекст се разработва методологията на изследването, обуславяща изследователските характеристики и дизайн, проблемно-предметната рамка, както и концептуално-категориалния модел и хипотетичната рамка, които са анализирани в раздела за обработката на резултатите от изследванията.

За провеждане на емпиричното изследване са използвани анкетно проучване и статистически анализ. Проучването няма представителен характер за цялата съвкупност, но дава възможност за установяване на връзки и зависимости между променливите параметри на изследваните обекти. Установяването на количествените параметри е достигнато чрез методите на статистическия анализ, на експертните оценки и коефициентният метод.

Резултатите от емпиричното изследване са обработени с програмата SPSS for Windows.

Информационна база на настоящата разработка са официалната статистическа информация, резултатите от анкетното проучване и експертните оценки.

## **6. Възприети ограничения при разработката на дисертационния труд**

Извън обхвата на дисертационния труд остават редица въпроси на стратегическия мениджмънт, които са резултат на възприетата ограничителна рамка, тъй както целта му не е да се разгледат всички негови аспекти, а да се обоснове необходимостта и ролята му за организационното развитие на фирмите от страните в преход.

## II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е в обем от 194 страници, от които 168 основен текст и 26 страници приложения. В структурно отношение включва въведение, изложение в три глави, заключение и 130 източника, посочени в списък на използваната литература. Дисертацията съдържа 10 фигури и 35 таблици.

Дисертационният труд има следното съдържание:

### СЪДЪРЖАНИЕ

#### ВЪВЕДЕНИЕ

#### ГЛАВА ПЪРВА. СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ МЕНИДЖМЪНТ

1. Същност на стратегическия мениджмънт
  - 1.1. Мястото на мениджмънта във функционалната структура на организацията
  - 1.2. Стратегии, стратегически мениджмънт и стратегическо планиране
  - 1.3. Значимост на разработването и внедряването на стратегиите
2. Стратегическото планиране като ключов елемент на стратегическия мениджмънт
  - 2.1. Основни етапи в стратегическия мениджмънт
  - 2.2. Особенности на стратегическото планиране
3. Инструменти за стратегическо планиране
4. Ролята на визията, мисията и целите в стратегическото планиране
5. Основни фактори за стратегически мениджмънт
  - 5.1. Персоналът
  - 5.2. Лидерството
  - 5.3. Организационната култура

#### ГЛАВА ВТОРА. ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД СТРАНИТЕ В ПРЕХОД В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛЕН ПАЗАР

1. Акцент върху човешките ресурси
  - 1.1. Изграждане на ключови компетенции за стратегически мениджмънт
  - 1.2. Организиране на обучения за придобиване на необходимите компетенции
2. Основни характеристики на глобалния пазар
  - 2.1. Процеси на глобализация и либерализация
  - 2.2. Глобална верига за доставки
3. Необходимост от организационна промяна

#### ГЛАВА ТРЕТА. ОСОБЕНОСТИ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ МЕНИДЖМЪНТ В СТРАНИТЕ В ПРЕХОД (ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ) 115



1. Конкретизиране на задачите и на понятийно-категорийния модел на изследването

1.1. Теоретични, методологични и практически задачи и концептуално-категориен модел на изследването

2. Хипотетична и методологична рамка на изследването

2.1. Хипотетична рамка

2.2. Методологична рамка

2.3. Дескриптивен анализ на резултатите

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

### **III. КРАТКО ПРЕДСТАВЯНЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

#### **ВЪВЕДЕНИЕ**

Във въведението са обосновани значимостта и актуалността на темата на дисертационния труд. Представени са обектът и предметът на дисертацията, целите и задачите, методите, изследователските характеристики и дизайн, проблемно-предметната рамка, както и концептуално-категориалния модел на изследването. Представена е основната хипотеза, като логическо допускане, което следва да се докаже с дисертационния труд. Уточнено е кои въпроси остават извън обхвата на дисертацията поради възприетата ограничителна рамка.

#### **ПЪРВА ГЛАВА СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ МЕНИДЖМЪНТ**

В първа глава се прави преглед на съвременните тенденции в развитието на стратегическия мениджмънт, като се разглежда неговото място във функционалната структура на организацията.

Има многобройни дефиниции за мениджмънта. Едно от най-известните определения е дефиницията на Мери Паркър Фолет, която подчертава, че мениджмънта е способността (умение, сръчност) да върши работата с помощта на други хора. Това определение обяснява мениджмънта от гледна точка на водещата функция (анг. leading) и не разглежда мениджмънта от гледна точка на

функциите на целия процес на планиране, организиране, ръководене и контрол. И други автори дават различни дефиниции за мениджмънта <sup>1</sup>:

1. Мениджмънт означава: планиране, организиране, подреждане, координиране, контролиране (Х. Файол, 1916 г.), при това рѳбва да се отбележи, че всички организационни операции Файол ги разделял на следните функции: технически, търговски, финансови, сигурност, счетоводство и управление;

2. Мениджмънтът е процесът на планиране, организиране, ръководство и контрол на усилията на всички членове на организацията и използване на всички организационни ресурси за постигане на организационни цели (J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, 1997);

3. Мениджмънт означава координиране на дейности, свързани с работата, така че те да могат да се извършват ефективно и ефикасно с хора и с помощта на други хора (S. Robbins, M. Coulter);

4. Мениджмънтът е процес на постигане на организационни цели чрез планиране, организиране, ръководене и контрол на човешките, физическите, финансовите и информационните ресурси на организацията по ефикасен и ефективен начин (Bovee CL, Thil JV, Wood MB, Dovel GD, 1993 );

5. Мениджмънтът е нова технология преди всяка наука или откритие (Питър Ф. Дракър);

6. Мениджмънтът е предоставянето на знания с цел да се открие как съществуващите знания могат да се приложат най-добре за постигане на резултати (Питър Ф. Дракър);

7. Мениджмънтът е процес на вземане и изпълнение на решения (I. Adizes);

8. Мениджмънтът е ефективно знание, което се прилага в непрекъснат процес на: планиране, организиране, управление и контрол с цел постигане на организационни цели, за да бъде организацията ефикасна и ефективна.

В тези определения могат да се намерят и общи елементи, като:

- ✓ Общоприето е, че мениджмънтът е непрекъснат процес на извършване на бизнес дейности чрез управленски функции: планиране, организиране, ръководене и контрол на организационните ресурси;
- ✓ Мениджмънтът е ефективното знание, което мениджърите притежават и прилагат към служителите, за да открият как съществуващите знания могат да се приложат най-добре за да се получат резултатите и постигнат организационните цели;
- ✓ Във всички управленски функции мениджърите взимат и изпълняват решения чрез посредничеството на други хора;

---

<sup>1</sup>Masic, Br., L. Babic, J. Dordzevic- Boljanovic, G. Dobrijevic, Sv. Veselinovic. Menadzment: principi, koncepti i procesi. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2010, c. 20-23.

В тази глава се изяснява връзката между стратегическия мениджмънт, стратегическото планиране и стопанските стратегии, при които външният „неприятел“, така характерен за военните стратегии, в стопанските системи се проявява като външни предизвикателства, породени от условията на конкуренция на пазара и под влияние на динамичните промени в параметрите на средата.

Стратегическото планиране може да се разглежда в два аспекта. Първият аспект е свързан с резултатите, които организацията възнамерява да постигне. В този случай стратегията се дефинира като широка програма, осъзната, рационална и активна роля на мениджмънта за определяне и реализиране на целите на организацията и изпълнение на нейните задачи. Такова стратегическо планиране може да наречем проактивно.

Вторият аспект включва планиране на това, което ще прави организацията, без значение дали първоначално точно са били планирани очакваните резултати. Въз основа на този аспект, стратегията се дефинира „като модел на реакция на една организация към нейната среда във времето. Такова планиране предпочитат организации, чиито ръководители реагират своевременно, затова може да се нарече реактивно. Тези мениджъри са открити и адаптивни към околната среда, ако това е необходимо и е в интерес на организацията“ .

Ориентацията на фирмата към външната среда трябва да бъде основната ѝ загриженост при изпълнение на нейните специфични функции. Влиянието на външната среда води до бързи икономически и социологически промени. Промяната се случва и в самите фирми. Основните промени се правят в организацията и обикновено използваните методи за трансформация са реструктуриране, реинженеринг, качествени програми, стратегически и културни промени, или се извършват сливания и придобивания. Засилващата се конкуренция за въвеждане на нови технологии и нов начин на живот също изисква ново управление. Стратегическият мениджмънт трябва да отговори на промените. В обобщение, стратегическият мениджмънт е управление на промените.

Успешната формула за стратегически мениджмънт (СМ) е:

$$СМ = \text{стратегическо планиране} + \text{изпълнение на стратегически планове} + \text{стратегически контрол}$$

Пет са основните характеристики, които отличават стратегическото планиране от общия аспект на планирането. Тези характеристики показват, че организационната стратегия е централното ядро, около което са основните организационни дейности :

- Времеви хоризонт. Във връзка с тази функция стратегията се използва като описание на дейностите, които осигуряват разширен времеви хоризонт. Времевият хоризонт се отнася до времето, необходимо за извършване на тези дейности и времето, необходимо за проследяване на наблюдението на техния ефект;
- Влияние. Последиците от прилагането на определена стратегия не трябва да са очевидни за дълъг период от време, като крайното им въздействие е значително;
- Концепция за усилията. Ефективната стратегия обикновено включва концентрация на активност, усилия или внимание върху много концентрирана част от изпълнението. Фокусирането върху тези избрани дейности косвено намалява ресурсите за други дейности;
- Модел на решенията. Идентифицирането на видовете стратегии изисква набор от специфични решения, които трябва да бъдат приети при провеждането им. Решенията трябва да се подкрепят взаимно и да следват последователен модел;
- Проходимост. Стратегията предлага широк спектър от дейности, от процеса на разпределяне на ресурсите до ежедневните дейности. Тогава всички нива на организацията действат в посока на укрепване на организацията.

Прилагането на стратегическо планиране в организациите не е застраховано от провали. Провалите в стратегическото планиране се приписват на следните елементи:

1. Мениджърите са недостатъчно подготвени за стратегическо планиране;
2. Информацията за планирането е недостатъчна за дейностите по планиране;
3. Целите на организацията са твърде неясни, за да бъдат оценени;
4. Няма ясно дефинирани бизнес единици;
5. Няма ефективно проучване на стратегическите планове на бизнес единицата;
6. Връзката между стратегическото планиране и контрол не е достатъчна.

В своето десетилетно развитие, концепцията за стратегическо планиране се развива главно в посока на обогатяване на прилаганите методи и техники (инструменти), стратегически анализ, формулиране и избор на стратегии. Най-популярните сред тях са следните:

1. SWOT анализ;
2. TOWS матрица;
3. Анализ на PESTEC;

4. ANSOFF матрица;
5. BCG Matrix (Boston Consulting Group Matrix, Portfolio Matrix);
6. Нова BCG матрица;
7. Индустиален анализ на Портър и др.

Персоналът, лидерството и организационната култура се разглеждат като ключови фактори за стратегическия мениджмънт. Хармонизиране на целите на служителите с тези на организацията, превръщането на мениджърите в лидери и осъзнаването на тяхната роля в стратегическия мениджмънт, уменията им да комуникират и мотивират хората, както и изградената култура, разбирана като убеждения, ценности и норми на поведение, разработени и приети от членовете на организацията, са от изключително значение за придаване на стратегически характер на мениджмънта.

Изложеното в първа глава на дисертационния труд дава основание да се направят следните изводи:

1. Натрупаните вече десетилетия научни разработки и практически опит показват, че независимо от предпочитанията на авторите при използване на едно от двете понятия, „разработването на стратегии“ и „процес на стратегическо планиране“ трябва да се разглеждат като синоними, а самите стратегии – като елементи на стратегическите планове или като самостоятелни стратегически планове. В този смисъл и документът, наречен „стратегия“ може да се възприема като стратегически план.

2. В системата на стратегическия мениджмънт планирането има двойка функция – като първи начален етап на стратегическия мениджмънт (стратегическо планиране) и като план за реализация на стратегиите (оперативен план, работен план, работна програма, пътна карта). Някои автори разглеждат стратегическия анализ като отделен самостоятелен етап, предхождащ стратегическото планиране, но повечето го възприемат като фаза на цялостния стратегически планов процес.

3. Стратегическото планиране не е защитено от провали, допускани главно от липса на достатъчно компетенции на мениджърите и специалистите, които са отговорни за неговото осъществяване, в т.ч. и чрез излишно бюрократизиране на планирането.

4. Инструментите за стратегическо планиране трябва да се разглеждат като методи за стратегически анализ и като методи за избор на стратегии, тъй като подсказват кои са онези стратегически решения, които са най-подходящи за дадена конкретна ситуация. Ако те бъдат добре разбрани като такива, това ще засили връзката между аналитичната и целевата част на стратегическите планове за да не се допуска поставянето на цели, които не са адекватни на измененията на външната среда и на собствените възможности на организациите.

5. Постигането на стратегическите цели изискват подкрепа и съдействие от всички, затова като ключови фактори за успех на организациите трябва да се разглеждат персоналят, ролята на лидерите и създаването на подходяща организационна култура, като благоприятна среда за комуникиране в организацията и мотивиране на персонала.

## **ВТОРА ГЛАВА**

### **ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД СТРАНИТЕ В ПРЕХОД В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛЕН ПАЗАР**

Страните в преход от централизирана към пазарна икономика са изправени пред редица предизвикателства. Едно от тях е необходимостта от **изграждане на ключови компетенции за стратегически мениджмънт**. В най-общ смисъл компетенциите представляват знанията, уменията, нагласите и способностите на човека. Различният контекст и развитието на различните научни дисциплини доведоха до повече становища при определяне на този термин. Едно от определенията за компетентност е „подход към поведението в рамките на емоционалната, социалната и когнитивната интелигентност“<sup>2</sup>. Според друг автор, „компетенциите са личните и проверими характеристики на служителя, които им позволяват да постигнат своите резултати“. Приемайки всички релевантни детерминанти, ние виждаме изчерпателността на концепцията за компетентност в следното определение : „Компетентността е сложна комбинация от знания, умения, способности и нагласи, необходими за извършване на определена дейност в даден контекст, в реални обстоятелства, при които човек трябва да може интерпретира ситуацията в конкретен контекст и разполага с репертоар от възможни дейности, които той или тя може да предприеме и е в състояние да извърши определени действия от този репертоар. Резултатът от компетентността може да бъде измерен по някои приети стандарти и може да бъде подобрен чрез обучение и развитие“.

И накрая, от гледна точка на стратегическото управление, ключовите компетенции са тези, които организациите определят като най-необходими за постигане на своите стратегически цели.

Компетенциите на мениджърите на човешки ресурси, линейните мениджъри и целия персонал са изключително важен фактор в стратегическото управление на човешките ресурси, тъй като влияят върху ефективността на стратегията и успеха на нейното прилагане. Мениджърите, утвърждават доверието в тях чрез засилване на компетенциите си, като същевременно се ангажират с компетенциите на цялата организация и по този начин оправдават

---

<sup>2</sup> [https://www.researchgate.net/publication/228612518\\_Competencies\\_in\\_the\\_21st\\_century](https://www.researchgate.net/publication/228612518_Competencies_in_the_21st_century)  
Richard E. Boyatzis, Competencies in the 21st century Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, USA.

ролята си в стратегическото управление. Наръчникът на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие за 2014 година предоставя преглед на ключовите компетентности, които са утвърдени и които ще допринесат за успеха на организацията. Разделението на ключовите компетенции се извършва в следните три групи:

1. Насочени към доставка - ориентирани към резултатите;
2. Междучелностни - изграждане на взаимоотношения;
3. Стратегически - планиране за бъдещето.

Първата група от компетенции, фокусирана върху постигането на резултати, включва: аналитично мислене, фокусиране на успеха, умения за планиране, гъвкаво мислене, управление на ресурсите, работа в екип и лидерство. Вторият набор от компетенции, свързани с изграждането на отношения, са: фокус върху клиента, дипломатическа чувствителност, влияние, умения за преговори и организационни знания. Стратегическите компетенции, като трета група се отнасят до: ангажираност към развитието на таланта, организационното изравняване, стратегическата мрежа и стратегическото мислене

Голяма част от знанията и компетентностите се придобиват чрез неформално и информално обучение. Неформалното учене чрез обучение и тренинги придобива все по-голямо значение. Обучението е средство за получаване на знания и придобиване на умения, които ще позволят изпълняване на задачите, възложени на служителите и ръководители. От друга страна, развитието на служителите и мениджърите е насочено към придобиване на знания и умения, които трябва да отговорят на стратегическите изисквания на организацията, като се вземат предвид предстоящите работни места и задачи.

Организирането на обучение на служителите е процес, който включва следните етапи:

- (1) организационен анализ на потребностите от обучение;
- (2) проектиране на програми за обучение;
- (3) прилагане на програми за обучение и
- (4) оценка на резултатите от обучителната програма .

Други основни предизвикателства пред страните в преход са процесите на глобализация и либерализация на пазара.

Глобализацията и либерализацията са две органично свързани измерения на процеса на развитие на световната икономика. Глобализацията и либерализацията се характеризират с постоянното „свиване“ на света и разширяването на международната икономическа активност. Освен това днес е отворена възможността, всяка работа, която може да бъде поверена на друг, може да бъде извършена навсякъде по света. Интензивната глобализация и либерализация към края на ХХ век се дължи предимно на конвергенцията на

политическото развитие, научния и технологичния прогрес или технологичните иновации, както и на предприемаческите усилия на фирми и лица.

Процесът на глобализация започва с големите географски открития през Средновековието. Конкретно можем да кажем, че първата вълна на глобализацията е продължила от 1492 г., когато Колумб открива Америка, до 1800 г., тоест до изобретяването на парната машина и настъпването на индустриалната революция. Носителите на глобализацията в този дълъг период са търговските нужди и финансовата мощ на кралските корони, а инструментите са различни авантюристи, желаещи за слава и власт.

Втората вълна на глобализацията идва с индустриалната революция от 1800 г. (появата на парната машина, релсите и парахода) и продължава до края на XX век. Носителите на глобализацията са имперските държави и големите фирми.

Основните инструменти са военната и военноморската мощ („артилерийска дипломация“). Основните особености на тази фаза са големите регионални войни, двете световни войни, голямата икономическа криза и студената война на би поляризиран свят.

Третата вълна на глобализацията започва в края на XX век с широко използване на интернет, модерни комуникации, персонални компютри, спътници и напредък в технологичното развитие. Тази вълна на глобализация намалява света от S-размер до малък размер. Малкият размер отваря пространство за сътрудничество и конкуренция не само за големите фирми, но и за малките и средните предприятия и най-важното за физическите лица.

В съвременния свят националните граници стават все по-относителни. В резултат на това значението на традиционното разделение на пазарите на местни, регионални, национални и международни пазари става по-малко актуално, тъй като никой пазар не може да се развива изолирано спрямо международните тенденции. Днес световната икономика се характеризира с голяма взаимозависимост в резултат на силните ефекти на:

- Впечатляващо развитие на технологиите;
- Хармонизиране на пазарните изисквания, т.е. хомогенизиране на съвременните човешки потребности и потребителско поведение;
- Глобална конкуренция.

Огромният технически напредък през последните десет години даде възможност за лесна и евтина комуникация, така че конкуренцията да е на по-високо ниво, където всеки може да се възползва от аутсорсинг, офшорни зони, качване на материали, верига за доставки, инвестиране и информизиране, т.е. ултрамодерна апаратура, разширяване на бизнеса. Това предполага създаването на нова глобална бизнес платформа, образно наречена „плосък свят“.



Процесът на глобализация отразява един вид превъзходство на пазарите и фактор на производството над държавното регулиране, тоест отразява отслабването на влиянието на националната държава. Международната мобилност на стоки и услуги, както и факторите на производство, налагат големи ограничения върху политическия фактор, тоест държавата. Най-яркият пример за премахване на значението на държавния фактор е ограничаването на държавната власт в областта на данъчното облагане. Например, по-високите данъци намаляват притока на преки чуждестранни инвестиции. В допълнение, те могат също да задействат офшорни дейности на местните организации или пък да доставят на потребителите на други пазари.

Когато става въпрос за ефекта на политическия фактор, трябва да се каже, че разпространението на приемането на пазарна икономика и демократичната върховенство на закона на голям брой държави премахват политическите бариери пред интеграцията в световната икономика. Това е положителен политически фактор, който стимулира глобализацията, въпреки че все още има антагонизми на различни интереси в политическия план: разработен - неразвит, в групата на развитите страни (Г-8), в рамките на регионалната икономическа интеграция и така нататък.

Либерализацията на търговските режими също допринесе значително за взаимния обмен на развиващите се страни. Трябва обаче да се подчертае, че въпреки либерализацията на външотърговския режим, развиващите се страни все още поддържат по-високи средни митнически и нетарифни мерки от високоразвитите страни. В допълнение към сътрудничеството във външната търговия, развиващите се страни все повече насърчават инвестиционното сътрудничество. Взаимните инвестиционни потоци на развиващите се страни динамично се увеличават.

Практиката на международните икономически отношения потвърждава мнението, че либерализацията на търговския режим на дадена страна има положителен ефект върху нейното икономическо развитие. Отворените търговски режими допринасят за по-ефективно разпределение и по-ефективно използване на ресурсите, тъй като местната икономика е изложена на влиянието на пазарните принципи и развитието на съвременните технологии, което е предпоставка за развитието на реална конкурентоспособност. Вярно е, че в някои страни бързата либерализация доведе до проблеми с платежния баланс, което означава, че тя трябва да бъде придружена от ефективни мерки за стимулиране на конкурентоспособността и износа.

По-голямата част от международната търговия се осъществява в рамките на международни продуктови мрежи. Международните продуктови мрежи се създават чрез географското разделение на дейностите за производство на продукти или услуги. Това явление е пряк ефект от глобализацията.

Глобализацията повлия особено на динамичния и постоянен растеж на външната търговия в три продуктови групи: части и компоненти за по-сложни промишлени продукти (електроника и компютри, моторни превозни средства, електрически продукти и др.); трудоемки продукти като: дрехи и обувки; готови продукти с интензивно научно и технологично съдържание (телекомуникационно оборудване, летателни апарати, прецизни инструменти). Международните продуктови мрежи включват големи транснационални фирми, които организират производствени дейности в различни страни за производство на стандартен индустриален асортимент, в съответствие със сравнителните предимства на тези страни в областта на производствените фактори. В допълнение към по-ниските разходи за производствени фактори, големите фирми могат да се възползват от икономии от мащаба и обхвата, като запазват познанието и знанията. Тези мрежови производствени мрежи се формират и чрез различни форми на стратегически съюзи на големи фирми или малки и средни предприятия, чиято дейност е разположена в различни страни .

Либерализацията разширява пазарните граници, т.е. увеличава критичната маса на търсенето за развитие на специализацията. Специализацията намалява производствените разходи, тъй като се използват ефектите от икономии на размера, икономии от мащаба, кривите на опит и др. От друга страна, намалените транспортни разходи и информационните технологии позволяват структурни промени в самата специализация. Специализацията не се отнася само за индустрията, но се променят и границите на бизнес организациите. Бизнес дейностите все повече се разделят и осъществяват чрез отделни фази, осъществявани в различни образувания (в различни страни), принадлежащи към стратегически съюзи, т.е. мрежи. Такива международни производствени мрежи позволяват разделянето на труда между страните според техните сравнителни предимства.

Международните продуктови мрежи носят цял набор от ползи и за развиващите се страни, като например: нови инвестиции, подобро разпределение на ресурсите, създаване на работни места, достъп до съвременни технологии, повишени умения, производителност и др. Особено важно е да се подчертае значението на улесняване на прехода от първично производство към продукти с по-висока добавена стойност, като по този начин се подобряват обменните връзки.

През последното десетилетие на 20-ти век управлението на **веригата за доставки** става все по-важно. По-конкретно, организациите, опериращи на глобалния пазар, естествено разширяват своите източници на глобално предлагане. Съответно международните организации търсят по-ефективни начини за координиране на потока от необходими материали, части и полуфабрикати в рамките на и извън глобализираната фирма. Основен подход

при доставките на организациите е да се развие тясно партньорство с доставчиците. От друга страна, клиентите все повече изискват бърза доставка, навреме и без да повредят стоките, което предполага добра координация на дейностите с дистрибутори и доставчици на крайни продукти. Тези стремежи стоят зад изпълнението на принципите на ефикасност и ефективност на интернационализираната организация и по този начин създаването на глобални вериги за доставки.

Веригата на доставките може да бъде дефинирана като поредица от три или повече организации, участващи в двупосочни потоци от продукти, услуги, пари и информация от източници на материален принос към клиента. Следователно веригата за доставки се състои от група организации, които произвеждат и предлагат на пазара определен продукт. Връзките на веригата за доставки са: а) производители на суровини, материали и части; б) производителят на готовия продукт; в) търговия на едро и дребно; и г) транспортни фирми и други подпомагащи образувания.

Дейностите по управление на глобалната верига за доставки са:

- ✓ Интегрирано поведение - координирано усилие от всички доставчици, производители и субекти, което им помага да отговорят на търсенията и нуждите на крайните потребители на стоки и услуги;
- ✓ Обмен на информация - цели да направи цялата стратегическа и тактическа информация достъпна за всички членове на веригата;
- ✓ Споделяне на риска и ползите - трябва да се прилага за дълъг период от време като основен фактор за дългосрочните цели на членовете на веригата
- ✓ Сътрудничество - започва със съвместно планиране на дейности, особено разработването на нови продукти и завършва със съвместен контрол, за да се постигнат по-големи синергични ефекти;
- ✓ Да обслужва клиентите и да има една и съща цел - да се ориентира към интегрирането на политиките и дейностите на всички членове на веригата, което е възможно, ако има съвместими култури и техники за управление на партньорите;
- ✓ Интеграция на процеси - от източник до производство и дистрибуция, чрез организиране на многофункционални екипи от членове на веригата.

Следователно, ефикасното управление на веригата за доставки предполага поредица от партньорства, това ще отразява дългосрочните взаимоотношения. Стойността на веригата включва интензивно сътрудничество за постигане на оптимална стойност на потреблението. Управлението на веригата за доставки е процес на управление на взаимоотношенията, информацията и материалите през границите на организацията, за да се осигурят на потребителите най-добрите възможни стоки и услуги или по-голяма икономическа стойност. По този начин

фирмата се организира около процесите във веригата на доставки. Поръчки, изпълнение на поръчки, производство, разработване на продукти, отношения с клиенти, процеси на комерсиализация и дистрибуция, са ключови фактори при организирането на фирмите.

Веригата на доставките се основава на дългосрочни взаимоотношения, които означават значителна стратегическа координация, така че изграждането им изисква определени предпоставки. Основните предпоставки на веригата на стойност са:

- ✓ Доверие и ангажираност - доверието показва готовността на организацията да разчита на своя партньор. Доверието влияе върху споделянето на рисковете и ползите. Ангажиментът е гаранция за партньорство, чрез което се извършва определен обмен. Доверието и ангажираността водят до съвместно поведение на всички членове;
- ✓ Взаимозависимост - мотивира партньорите да си сътрудничат и да прехвърлят ресурси при необходимост;
- ✓ Културна съвместимост и техники за управление - оказват силно влияние върху успеха на партньорството;
- ✓ Споразумение за визия и ключови процеси - за да могат организациите да определят адекватно целите и стратегиите в контекста на своите отговорности;
- ✓ Една фирма поема ролята на лидер във веригата - в резултат на нейния размер, икономическа мощ и пазарна позиция и в областта на иновациите.

Глобалните организации развиват стратегически съюзи с ключови доставчици или пък развиват глобални вертикални интеграции с ключови доставчици, използвайки подход на външен растеж. Стратегическият съюз е добър метод за реализиране на ползите от вертикалното производство чрез свързване с доставчици, като същевременно се избягват организационните слабости, които естествено съпътстват вертикалната интеграция. Това са обективни процеси, с които предприятията от страните в преход трябва да се съобразяват и да отчитат, когато изграждат своите стратегии за развитие. Те трябва да се стремят да изграждат характеристиките на съвременните организации. Robbins & Coulter правят успешна разлика между традиционна и модерната съвременна организация (виж Таблица 1).

Таблица 1. Разлики между традиционна и съвременната организация

Традиционна организация	Съвременна организация
Стабилна	Динамична
Нефлексибилна	Гъвкава
Насочена към работа	Насочена към умения (компетенции)
Работата се определя от длъжността	Работата се определя по отношение на задълженията, които трябва да бъдат

Традиционна организация	Съвременна организация
	изпълнени
Индивидуална ориентация	Ориентация към екипа
Стабилна работа	Временна работа
Ориентация към команди (наредби)	Ориентация за участие
Мениджъри, които взимат решения	Служителите участват във вземането на решения
Ориентираност към правилата	Ориентация към клиента
Сравнително хомогенизирана работа	Разнообразна работна сила
Работно време от 9-17 часа	Работните дни нямат ограничение във времето
Йерархични взаимоотношения	Странични и мрежови връзки
Работи в организационно единство в определени часове	Работи навсякъде и по всяко време

*Източник: Branislav Masic, Lepa Babic, Jelena Dordzevic- Boljanovic, Gordana Dobrijevic, Sveto Veselinovic, Menadzment: principi, koncepti i procesi, (Beograd: Univerzitet Singidunum, 2010)*

От изложеното в тази глава могат да се направят два основни извода:

1. Същността на предприятията като отворени системи, активно взаимодействащи си с околната им среда, изисква осъществяването на организационна промяна, отчитаща новите реалности в условията на глобализация,

2. Различните стратегии изискват различни компетенции. Компетенциите на мениджърите на човешки ресурси, линейните мениджъри и целия персонал са изключително важен фактор в стратегическото управление на човешките ресурси, тъй като влияят върху ефективността на стратегията и успеха на нейното прилагане.

### **ТРЕТА ГЛАВА**

#### **ОСОБЕНОСТИ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ МЕНИДЖМЪНТ В СТРАНИТЕ В ПРЕХОД (ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ)**

В Трета глава е представено изследването на ключовите фактори, които влияят положително върху процеса на стратегическо управление в страните в преход, по примера на МСП от Република Косово.

Поставените теоретични задачи включват извършването на подробен анализ на настоящата литература за текущата област на мениджмънта и по-конкретно на стратегическия мениджмънт, за да се определи връзката между него и постигането на конкурентно предимство и успешно развитие на организациите. Изследванията в тази област ще допринесат за увеличаване на научните знания, особено поради факта, че явлението е малко проучено.

Методическите задачи са свързани с разработването и прилагането на подходящ изследователски инструмент, който ще анализира получените данни и

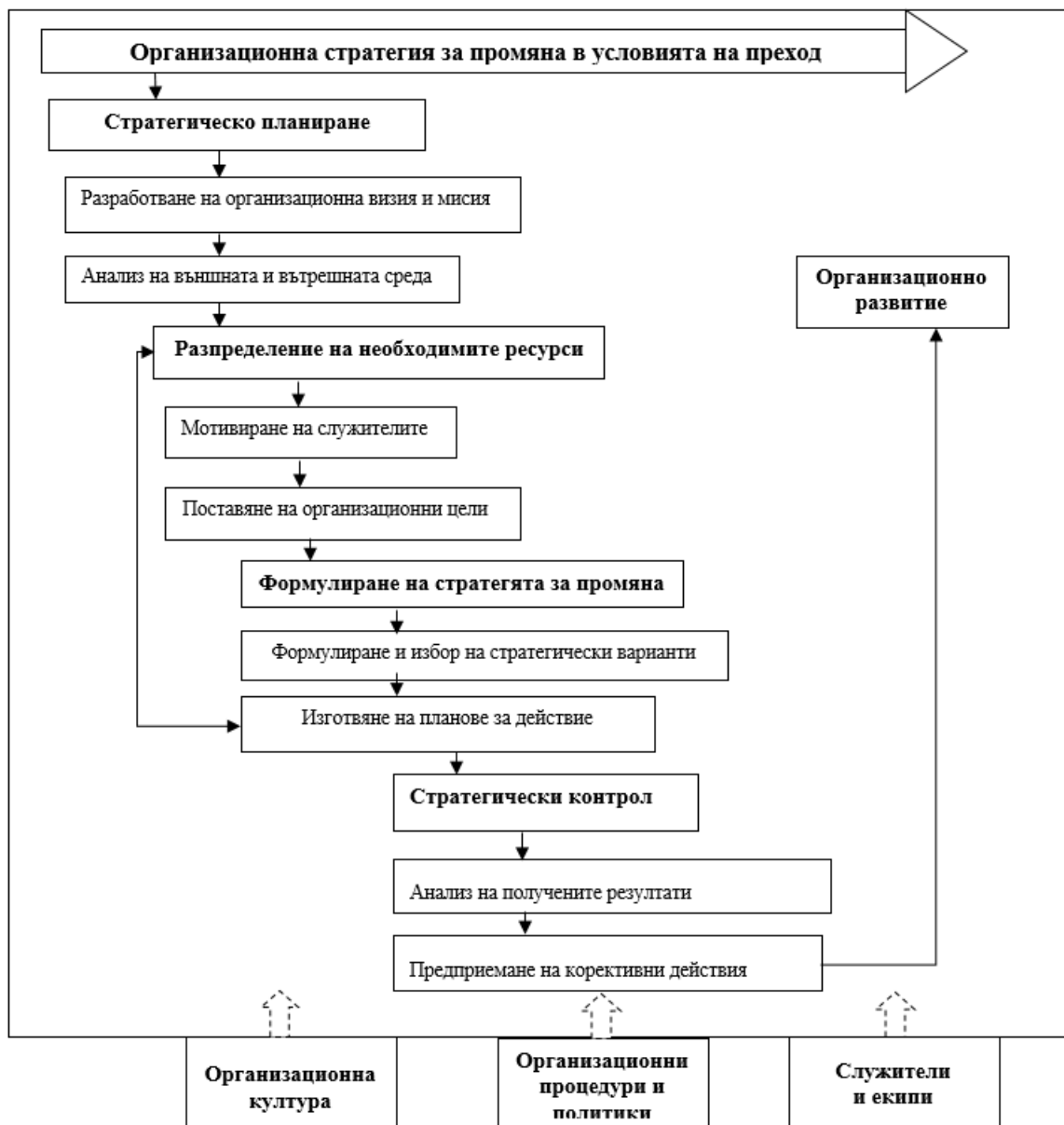
ще послужи като основа за изготвяне на съответните изводи за докторската дисертация.

Практическите задачи, включват приложимостта и полезността на резултатите, получени от заинтересованите страни. Очакванията са резултатите от изследването да бъдат полезни и приложими за малки и средни предприятия от страните в преход, които вече са започнали или започват практиката на стратегическо управление и стратегическо планиране в интерес на организационното развитие.

Използваният в изследването концептуално-категориен модел за разработване на организационна стратегия за адаптация на МСП от страните в преход към променените условия, в които те функционират, се основава на тезата, че стратегическото управление има четири ключови елемента, които могат да се нарекат и етапи, ако се разглеждат в своята последователност на прилагане. Този модел е изграден върху анализа на многобройни теоретични модели, както и на констатациите от емпирични изследвания, следвани в организациите (Вж. Фиг. 1). Логическата мисловна последователност от действия, които позволяват на мениджъра да избере приоритетните стратегии в дадена ситуация, формира модел, който съдържа следните четири елемента - стратегическо планиране, ресурси, стратегия и контрол.

Същността на четирите елемента (етапа) на Модела за прилагане на стратегическо управление за организационно развитие на МСП в страните в преход, е следната:

1. Първият етап в модела за стратегическо управление е стратегическото планиране. Той включва разработване на организационна мисия и визия, както и диагностициране и дефиниране на състоянието на организацията и къде организацията гледа към бъдещето. Всъщност този етап включва идентифициране на необходимостта от модел на стратегическо управление. Визията подчертава каква е организацията, която иска да бъде, или какъв е светът, в който работи („идеализиран“ поглед върху света). Това е дългосрочно виждане, което се фокусира върху бъдещето. Визията може да има емоционално съдържание и е източник на вдъхновение. Визията е карта, показваща пътя, който организацията възнамерява да поеме в своето развитие и овластяване в работата си. Това е чертеж на изображението на крайната дестинация на организацията и предоставя обяснение на тази дестинация. В този смисъл визията идентифицира целта на мениджърите в бизнеса и предоставя графичен преглед на стратегическия път на бъдещето „къде отива организацията?“.



Фиг. 1. Концептуално-категориен модел на изследване

Визията трябва да:

- Подчертава ролята на служителите в определяне и следване на общата посока на организацията;
- Предоставя преглед на модела на организационната идентичност;
- Отговаря на въпроса, дали моделът е характерен и специфичен за организацията;
- Избягва общото изразяване, както и предизвикване на определени емоции и т.н.

Организационната мисия определя основната цел на организацията, като точно описва причината за нейното съществуване и дейностите, които

предприема, за да реализира своята визия. Понякога организациите поставят набор от цели и задачи, съдържащи се в изявлението за мисията на организацията. Други започват с визия и мисия и я използват за определяне на организационни цели и задачи. Много хора не правят разлика между доклада за визията и доклада за мисията, така че единият понякога се използва като по-дългосрочна версия на другия. Тези доклади обаче са проектирани да се различават един от друг, където визията представлява описателна картина на бъдещо желано състояние, а мисията е приложим доклад за бизнес мотива, както сега, така и в бъдеще. Следователно мисията отговаря на средствата за успешно реализиране на визията. За да бъдат ефективни визията и мисията на една организация, те трябва да проникнат в културата на самата организация.

2. Втората фаза е фазата на разпределението на необходимите ресурси. Ресурсите са един от най-важните фактори за създаването, поддържането, развитието и оцеляването на организациите. За да успеят организациите да станат и да останат конкурентоспособни, те трябва да се грижат за ресурсите, особено за служителите, и да инвестират в тях. Човешкият капитал е най-скъпата инвестиция за всяка организация. За да се осигури рентабилност, добра репутация, посещаемост и ефективност на работата на организациите, е необходимо да се обърне внимание на служителите. Стратегическото управление всъщност включва даване на ясни насоки за действията на служителите, грижа за служителите, обучение за тях, мотивиране за постигане на стратегическите цели на организацията.

3. Третата фаза е формулиране на стратегията. Стратегията е рационален отговор на организацията на събитията в средата, в която тя работи. Изхождайки от систематичния анализ и прогнозиране на факторите на околната среда и на тази основа на нейната установена мисия, визия и цели, формулирането на стратегията е изборът на основните начини за тяхното реализиране. Формулирането на адекватна стратегия е логична итеративна стъпка на стратегическото управление. Процесът на формулиране на стратегия включва: предлагане на алтернативи или преразглеждане на алтернативи, оценка на алтернативите и вземане на решения, идентифициране на йерархии (приоритети на стратегията за различни организационни нива).

4. Последният етап е фазата на стратегическия контрол. Контролират се мерките и се коригира изпълнението на организационните дейности с цел постигане на целите на организацията. Контролът е механизъм за откриване и коригиране на важни разлики на получените резултати в сравнение с планираните. Едно от първите определения на управленския контрол беше предложено от основателя на функционалния мениджмънт Анри Файол, според когото контролът съдържа проверка, дали нещата вървят според плана, издадените инструкции и установените принципи. Следователно целта е да се



посочат слабостите и грешките, за да се коригират и да се предотврати повтарянето им. Оттогава са разработени различни концепции за контрол, например: като функция на управление, като процес, като систематично усилие, като функция на системата, като регулация на дейностите и т.н.

Напоследък, акцентът на контролната дейност се поставя върху предварителния контрол, който има превантивен характер и цели да не се допусне отклонение от предписанията за това, как трябва да протичат процесите в една организация и какви резултати трябва да се постигнат. Този вид контрол е свързан с приемането на стандарти за входни ресурси, процеси и резултати, с диагностициране на причините за възможно отклонение на резултатите от стандартите и предприемане на коригиращи действия, когато е необходимо.

### **Хипотетична рамка**

Дефинираната **Основна хипотеза гласи, че управлението на фирмите от страните в преход трябва да има стратегически характер и да води до формиране на организационна стратегия за постигане на промяна и развитие.**

За верифицирането на основната хипотеза са формулирани 4 общи и 8 специални хипотези:

**Обща хипотеза 1. Стратегическото планиране има положително влияние върху организационното развитие.**

- Специална хипотеза 1.1. Развитието на организационната мисия и визия има положително влияние върху организационното развитие:

- Независима променлива: Разработване на организационна мисия и визия;
- Показатели: Въпроси от анкетните карти (серия 1) от 1.1.-1.5;
- Зависима променлива: Организационно развитие;
- Показатели: Въпроси от анкетните карти (серия 9) от 9.1.-9.5.

- Специална хипотеза 1.2. Анализът на организационната среда (външна и вътрешна) влияе положително на организационното развитие:

- Независима променлива: Анализ на организационната среда (външна и вътрешна);
- Показатели: Въпроси от анкетата (серия 2) от 2.1.-2.5;
- Зависима променлива: Организационно развитие;
- Показатели: Въпроси от анкетата (серия 9) от 9.1.-9.5.

**Обща хипотеза 2. Разпределението на необходимите ресурси влияе положително на организационното развитие**

- Специална хипотеза 2.1. Мотивацията на служителите влияе положително на организационното развитие:
  - Независима променлива: Мотивация на служителите;
  - Показатели: Въпроси от анкетата (серия 3) от 3.1-3.5.;
  - Зависима променлива: Организационно развитие;
  - Показатели: Въпроси от анкетните карти от (серия 9) от 9.1.-9.5.
  
- Специална хипотеза 2.2. Поставянето на организационни цели има положително въздействие върху организационното развитие:
  - Независима променлива: Поставяне на организационни цели;
  - Показатели: Въпроси от анкетата (серия 4) от 4.1.-4.5.;
  - Зависима променлива: Организационно развитие;
  - Показатели: Въпроси от анкетните карти (серия 9) от 9.1.-9.5.

**Обща хипотеза 3. Формулирането на стратегията като етап от процеса на стратегическо управление влияе положително на организационното развитие:**

- Специална хипотеза 3.1. Формулирането на стратегически варианти има положително влияние върху организационното развитие:
  - Независима променлива: Формулирането на стратегически опции;
  - Показатели: Въпроси от анкетата (серия 5) от 5.1.-5.5.;
  - Зависима променлива: Организационно развитие;
  - Показатели: Въпроси от анкетните карти (серия 9) от 9.1.-9.5.
  
- Специална хипотеза 3.2. Изготвянето на планове за действие има положително въздействие върху организационното развитие:
  - Независима променлива: Подготовка на планове за действие;
  - Показатели: Въпроси от анкетата (серия 6) от 6.1.-6.5.;
  - Зависима променлива: Организационно развитие;
  - Показатели: Въпроси от анкетата (серия 9) от 9.1.-9.5.

**Обща хипотеза 4. Стратегическият контрол като етап от процеса на стратегическо управление влияе положително на организационното развитие:**

- Специална хипотеза 4.1. Анализът на резултатите има положително влияние върху организационното развитие:
  - Независима променлива: Анализ на получените резултати;
  - Показатели: Въпроси от анкетата (раздел 7) от 7.1.-7.5.;
  - Зависима променлива: Организационно развитие;
  - Показатели: Въпроси от анкетата (серия 9) от 9.1.-9.5.

- Специална хипотеза 4.2. Предприемането на коригиращи действия има положително въздействие върху организационното развитие:
  - Независима променлива: Предприемане на коригиращи действия;
  - Показатели: Въпроси от анкетните карти (раздел 8) от 8.1.-8.5.;
  - Зависима променлива: Организационно развитие;
  - Показатели: Въпроси от анкетните карти от (серия 9) от 9.1.-9.5.

### **Методологична рамка**

Доказването на приетите хипотези премина през следните етапи на научно проектиране и изследване, дефинирани като методология от Димитров, Митрева и Серафимова<sup>3</sup>:

1. Идея, концептуална и теоретична основа на проекта и изследването;
2. Източник и формулиране на предмета и проблема на изследването;
3. Цели на изследването;
4. Изследователски методи и техники;
5. Дефиниране на системи за хипотези;
6. Разработване на списък с показатели (индикатори) за независима и зависима променлива;
7. Разработване на изследователски инструменти;
8. Определяне на пространството и времето на изследването;
9. Определяне на извадката за изследване;
10. Статистически и други видове обработка на данни.

Основата за определяне на извадката за изследване е направена на базата на проблемната рамка на изследване. Популациите в този документ са организации от частния сектор, общо 35 малки организации и 200 респонденти, избрани въз основа на целевата извадка.

Анкетирането беше проведено чрез електронно проучване. Стандартизираното проучване включва специално разработена анкета, с точно определени въпроси и модалности за отговор. Въпросите инициират изявленията на респондентите относно проблемно-базираната рамка на изследване.

Извадката, която няма представителен характер за цялата генерална съвкупност, се свежда до малки и средни предприятия от частния сектор в Република Косово. Разгледани са мненията на мениджърите и на служителите. Обработката на получените данни е извършена чрез прилагане на статистически процедури, за да се докаже основната хипотеза. Анализът на резултатите от проучването дава възможност за извеждане на заключения и препоръки, а данните са обработени с Microsoft Excel и SPSS.

---

<sup>3</sup> Димитров, Н., Ел. Митрева, М. Серафимова. Методологија на научно истражувачка работа. Штип, 2017, с. 116.

Анкетният въпросник измерва зависими и независими променливи. Той съдържа 4 групи въпроси и общо 9 серии въпроси:

1. Серия 1: Развитие на организационната мисия и визия (РОМВ);
2. Серия 2: Анализ на организационната среда (външна и вътрешна) (АОС).
3. Серия 3: Мотивация на служителите (МС).;
4. Серия 4: Поставяне на организационни цели (РОЦ);
5. Серия 5: Формулиране на стратегически опции (ФСО);
6. Серия 6: Подготовка на планове за действие (ППД);
7. Серия 7: Анализ на получените резултати (АПР);
8. Серия 8: Предприемане на коригиращи действия (ПКД).
9. Серия 9: Организационно развитие (ОР).

Всяка от поредицата се състои от 5 въпроса. Въпросите са от затворен тип, на които респондентите имат възможност да отговорят, като отбелязват с знак “х” в подходящото поле, което най-добре отразява тяхното мнение, като използват следните категории:

- 1-изобщо не съм съгласен;
- 2-не съм съгласен;
- 3-неутрален съм;
- 4-съгласен съм.

Въпросите са групирани в девет серии въпроси, осем от които се отнасят до измерването на независими променливи (от 1 - 8 = 5 пункта) и една серия се отнася до измерването на зависимата променлива (ОР = 5 пункта).

Изследването е проведено в две фази: предварителни изследвания и основни изследвания. Предварителното проучване беше насочено конкретно до стандартизацията на методологичния инструмент (анкетната карта) като подготовка за реализацията на същинското проучване.

Резултатите от изследването са обработени с непараметрични и корелационни методи, за да се покаже зависимостта между независимата и зависимата променлива. Прилагането на избраните техники демонстрира статистическата значимост и корелацията на стратегическото управление през неговите етапи: стратегическо планиране, разпределение на необходимите ресурси, формулиране на стратегия, стратегически контрол и организационно развитие. Общо 35 организации от частния сектор участваха в изследването за измерване на независимите променливи: организационна мисия и развитие на визията, анализ на организационната среда (външна и вътрешна), мотивация на служителите, определяне на целите на организацията, формулиране на стратегически опции, изготвяне на планове за действие, анализ на резултатите, предприемане на коригиращи действия и зависимата променлива: организационно развитие

Независимите променливи и зависимата променлива са индексирани, за да се получат числови масиви от данни. Всяка от променливите включва редица въпроси, при които чрез закръгляне на съответното число от 1-5 (скалата на Ликерт) към всеки от въпросите се получава така наречената „оценка“, обобщена сума, която всъщност представлява сумата от положително дадените отговори на всеки от зададените въпроси. Математически това може да бъде представено, както следва:

$$I_n = \sum i,$$

където:

$I_n$ - означава индекс,

$i$ - брой на положителните отговори от анкетната карта.

За независимите и зависимите променливи 4 индекса и 9 подиндекса са представени в Таблица 2, докато числовите данни, както и въпросника, чрез който е проведено анкетното проучване, са дадени в Приложенията.

Таблица 2. Индекси и подиндекси за променливите

Елементи	Индекс	Подиндекси	Променливи
Стратегическо планиране	СП	1. Развитие на организационната мисия и визия	РОМВ
		2. Анализ на организационната среда (външна и вътрешна)	АОС
Разпределение на необходимите ресурси	РНР	3. Мотивиране на служителите	МС
		4. Поставяне на организационни цели	ПОЦ
Формулиране на стратегия	ФС	5. Формулиране на стратегически варианти	ФСВ
		6. Изготвяне на планове за действие	ИПД
Стратегически контрол	СК	7. Анализ на получените резултати	АПР
		8. Предприемане на коригиращи действия	ПКД
Организационно развитие	ОР	9. Организационно развитие	ОР

За данните, получени от всяка променлива, са генерирани числови набори от данни, които са обработени с помощта на софтуерния пакет SPSS за тестване на хипотези.

Резултатите от проведеното проучване, представено в тази глава от дисертацията, дават основание да се направят следните изводи:

1. Изследванията, проведени в организациите от частния сектор (МСП) в Република Косово, се фокусираха върху идентифицирането на ключовите етапи в процеса на стратегическо планиране. Получените данни, обработени с Chi Square ( $\chi^2$ ), показват, че съществуват предполагаеми корелации и параметри в концептуално-категориалния модел.

2. Анализът на статистическата значимост и/или неотносимост на независимите променливи (Развитие на организационна мисия и визия, Анализ на организационната среда (външна и вътрешна), Мотивация на служителите, Поставяне на организационни цели, Формулиране на стратегически действия, Подготовка на планове за действие, Анализ на резултатите, Предприемане на коригиращи действия) със зависимата променлива (Организационно развитие) в изследването показва, че основната хипотеза, че управлението на фирмите от страните в преход трябва да има стратегически характер и да води до формиране на организационна стратегия за постигане на промяна и развитие, е напълно потвърдена (доказана) от емпирична гледна точка.

3. Мениджърите трябва да притежават определени аналитични възможности, да идентифицират сигналите, идващи от външната среда и обективно да преценяват вътрешните силни и слаби страни на организацията. На тази основа те трябва да могат да оценяват настъпилата ситуация и да предлагат подходящи стратегии за развитие, съобразени с нея.

4. Мениджърите на фирми в страните в преход трябва да обръщат внимание на формулирането на визията и мисията на организацията. Не трябва да се мисли, че това са формалности, които няма да доведат до по-добри резултати в постоянно изменящия се свят. Твърдението, че „ако не знаем къде вървим, всички пътища са лоши“, придобива пълния си смисъл при обмисляне на нов бизнес или разширяване на съществуващия.

5. Важни условия за успех на приетите стратегии са мотивирането на персонала, изграждането на съвременен тип лидери и създаването на подходяща организационна култура в предприятията.

6. Процесът на стратегически мениджмънт не трябва да приключва с избора на подходящи стратегии, а да продължи с полагането на усилия за тяхната реализация. Това предполага разработването на планове за действие, както и мониторинг и контрол върху тяхното изпълнение.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В **заключението** са направени някои обобщения, изводи от проведените проучвания и препоръки. С дисертационния труд искахме да обърнем внимание върху важността на стратегическия мениджмънт и да докажем пряката му връзка с организационното развитие на базата на проучване сред МСП в Република Косово.

В изпълнение на първата изследователска задача е извършен анализ теоретични постановки, виждания и концепции относно възможностите на стратегическото управление за постигане на организационно развитие. Дефинирани са изводи, които потвърждават важността на персонала, лидерството и организационната култура за стратегическия мениджмънт.

Беше разработен концептуално-категориен модел на изследването, който беше приложен при неговото осъществяване. Бяха очертани основните етапи на процеса по разработване и прилагане на стратегия за организационна промяна. Изпълнена е и поставената задача да се проведе емпирично изследване и да се анализират данните от него, за да се докаже основната хипотеза, основната и специалните хипотези, заложи в началото на настоящия труд.

Считаме тези задачи за изпълнени, но с това не се слага край на научните ни интереси по разискваната тема, които в бъдеще ще бъдат насочени към това, научно доказаните постулати да намерят практическо приложение в МСП на страните в преход, които нямат познанията и опита на страните с развита пазарна икономика. Специфичното за страните в преход е, че макар и да се разбира необходимостта от промяна в мениджмънта, все още не се разбират основните акценти на тази промяна и необходимостта той да има стратегически характер. Ето защо се надяваме с настоящия труд да дадем още един тласък за по-доброто изясняване на същността на стратегическия мениджмънт и преди всичко за формирането на разбиране за неговото значение за успеха на малките и средни предприятия в тези страни.

#### IV. СПРАВКА ЗА НАУЧНИТЕ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Теоретичната и практическата значимост на труда и неговите основни приноси се изразяват в следното:

Теоретичната и практическата значимост на труда и неговите основни приноси се изразяват в следното:

1. Разгледани са теоретичните постановки за същността на стратегическия мениджмънт и е обоснована необходимостта от стратегическо мислене при управлението на фирмите в страните в преход. Анализирани са ролята на основни фактори за успешен стратегически мениджмънт в страните в преход, като акцентът е поставен върху управлението на персонала, ролята на лидерите и организационната култура;

2. Изяснена е двояката функция на планирането в системата на управление на предприятията – като първи начален етап на стратегическия мениджмънт (стратегическо планиране) и като план за реализация на стратегиите (оперативен план, работен план, работна програма, пътна карта). Очертани са основните причини за „провала“ на стратегическото планиране поради липса на достатъчно компетенции на мениджърите и специалистите, които са отговорни за неговото осъществяване, в т.ч. и чрез излишно бюрократизиране на планирането;

3. Изграден е концептуално-категориен модел за изследване на връзката между елементите на стратегическия мениджмънт и организационното развитие на фирмите, който е приложен като препоръка за разработване на организационна стратегия на фирмите в страните в преход;

4. Очертано е влиянието на четири основни фактора на стратегическия мениджмънт – стратегическото планиране, управление на ресурсите, формулирането на стратегия за промяна и контрола върху успешното развитие на фирмите и е изследвана субординацията помежду им;

5. Анализирани са връзката и е доказана статистическата значимост на елементите на стратегическия мениджмънт за организационното развитие на фирмите в страните в преход. На тази основа са дефинирани базови изисквания към компетенциите на мениджърите, за да формулират и реализират успешни стратегии.



## **V. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ**

от Анита Цуцович, докторант към катедра „Стратегическо планиране” при  
Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов

Декларирам, че представеният от мен дисертационен труд на тема „Стратегическото управление като фактор за развитие на малките и средни предприятия в страните в преход (по примера на Република Косово)“ за присъждане на образователната и научна степен „доктор” по научна специалност „Планиране е оригинална авторска разработка. Той съдържа резултати, които са получени при проведени от мен научни изследвания. Изводите, описани и публикувани от други учени, са надлежно цитирани в библиографията. Настоящият дисертационен труд не е прилаган за придобиване на научна степен в друго висше училище или научен институт.

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

18.12.2020 г.

Гр. Свищов

Декларатор:

(Анита Цуцович)

## VI. СПИСЪК С НАУЧНИТЕ ПУБЛИКАЦИИ НА ДОКТОРАНТА

### СТАТИИ:

1. Cucovic .A. Strateški menadzment –glavni factor u donošenju odluka u biznisu. Academic journal “Business Administration“. F.Sh.A.B Kosovo, Pec, 2010/Vol.1/10-14.
2. Cucovic A. Nagradjivanje menadzera. Academic journal “Business Administration“. F.Sh.A.B Kosovo, Pec, 2010/Vol.2/27-37.
3. Cucovic A. Finansijski lizing i njegova upotreba. Academic journal “Business Administration“. F.Sh.A.B Kosovo, Pec, 2011/Vol.3
4. Cucovic A. Značaj i uloga organizacione vrednosti u biznisu. Academic journal “Business Administration“. F.Sh.A.B Kosovo, Pec, 2011/Vol.4/251-262.
5. Cucovic A. Segmentimi i tregut në turizëm. Social research scientific and academic journal Empirikus, Kosovo, Pec, 2012/Vol.5/237-247 KDU 339.1:338.48
6. Cucovic A. Organizaciona -korporativna kultura i moć menadzmenta. Social research scientific and academic journal – Empirikus , 2012/Vol.6/7-20, KDU 005-636
7. Cucovic A. The influence of market liberalisation on the electrical energy prices. Journal for Development Research & Science Pentza, 2016/Vol.1/27-46 (on line), ISSN 2337-0548 (print) ISSN 2337-0564

### ДОКЛАДИ:

1. Cucovic.A. Sustainable local development, promotion and funding. Regional science conference with international participation -Stabile local development challenges and opportunities -Pejë UP-University of Zenica-European University Dukagjini, 2011/15-19, ISSN 2232 8742.
2. Cucovic.A. Funding system at the local level in Kosovo and region in order to encourage investments and their impact on the sustainable development of tourism and economy. Second International Tourism Conference “Challeges of sustainable tourism development 2011-Shkodra University “Luigj Gurakuqi”
3. Cucovic.A. Women entrepreneurs in business. University of Zenica Public University of Peja “Haxhi Zeka” European College Dukagjini,, “Society Internationalization – Effectivity and Problems”, 2012/121-125. ISSN 2232 8742
4. Cucovic.A. Economic development with help of FDI (Montenegro example). University of Zenica Public University of Peja “Haxhi Zeka” European College Dukagjini,, “Society Internationalization – Effectivity and Problems”, 2012/115-120. ISSN 2232 8742

5. Cucovic.A. Ljudski resursi kao factor za razvoj turizma i celokupnog regiona zapadnog Kosova. Zyra e kryetarit të komunës së Ulqinit Qendra për hulumtime ekonomike. Konferenca e katërt Shkencore Ndërkombëtare Ulqin – Malë i Zi, “Perspektiva te zhvillimit ekonomik rajonal nën optiken e zhvillimeve ekonomike lokale dhe ndikimi i sektorit te turizmit ne to.” 2012/ ISSN 1800-9794.
6. Cucovic.A. EU crisis and the impact on the Western Balkan. The fifth international scientific conference "Investment in the function of economic development and integration processes", Economic Faculty Dep. Finance Accounting Fakult.Poslovne studije, Podgorica, Budapest Business School European and College Dukagjini,,University of Peja “Haxhi Zeka” 05.04.2013/ ISSN 1800-9794
7. Cucovic.A. Prilagodjavanje fiskalne politike zemalja u tranziciji sa fiskalnom politikom EU. 6-ta Medjunarodna naučna konferencija „Modeli i harmonizacija fiskalnih politika zemalja JIE-pe sa EU“ Opština Ulcinj,Centar za ekonomska istraživanja – Ulcinj, Universiteti i veriut,„ArgentiI“,u saradnji sa Fakultetom za Primljeni Menadzment Ekonomije i Finansije, Univerzitet,„Kadri Zeka“-Gnjilane, Fakultet za Turizam-Bar Univerzitet Mediteran, Evropski Koledz,„Dukagjini“,04.04.2014/ ISSN 1800-9794
8. Cucovic.A. Menadzer i lider u menadzmentu znanja. Medjunarodna naučna konferencija „Menadzment 2014, 2016/ 13-18 ISSN 2334-7058
9. Cucovic.A. The importance of knowledge management in contemporary management. www.geo-see.org (printed version), 1857-9019 (elektronik version) The South-East European Research Institute on Geo Sciences “Geo-SEE Institute”, 2014/26- 34 ISSN: 1857-9000 ISNN:1857-9019(electronic version) UDC:91 Impact factor(2013):0.386
10. Cucovic.A. Public health insurance –Case study:The current situation in Kosovo. Journal of Business and Economics, USA, Academic Star Publishing Company 228 East 45th Street, Ground Floor, #CN00000267, New York NY 10017, 2015/Vol.6/ 1384-1391 ISSN:2155-7950
11. Cucovic.A. Garantimi i të drejtave dhe lirive të njeriut sipas Kushtetutës së Kosovës. Konferenca e 7-të shkencore ndërkombëtare “Roli i shteteve të Ballkanit drejtë integritimit evropian Mali i zi, 2015/ ISSN 1800-9794
12. B.Borissov;Cucovic A. Successful sustainable development policy strategy. Knowledge international journal -Capital of the future, 2019/Vol. 32.1/235-241 ISSN 2545-4439 ISSN 1857- 923X
13. Cucovic A. The impact of leadership on the intellectual capital development modern companies in Kosovo. Knowledge international journal -Capital of the future, 2019/Vol.32.1/ 273-280 ISSN 2545-4439 ISSN 1857- 923X

14. B. Borissov, Cucovic A.; Shabani.H. Sustainable development planning. Knowledge international journal 2019/ Vol.34/235-239 ISSN 2545-4439 ISSN 1857- 923X
15. Cucovic A. The role of strategic management in transition conditions. Knowledge international journal 2019/ Vol.34/1549-1552 ISSN 2545-4439 ISSN 1857- 923X
16. Cucovic A. Rural tourism as one of the strategies for sustainable economic development of Kosovo. Knowledge international journal 2020/Vol.38.1./ 285-290 ISSN 2545-4439 ISSN 1857- 923X
17. Cucovic A. Welfare of private sector employees as a consequence of COVID—19, case study - Kosovo. 5- th International scientific conference in business and economy Becon, 2020/27-28, ISBN 978-9951-672-17-7