

## СЪДЪРЖАНИЕ

ПОСВЕЩЕНИЕ .....	11
ВЪВЕДЕНИЕ .....	13
<b>Първа тема</b>	
ГЕНЕЗИС И ЕВОЛЮЦИЯ В РАЗВИТИЕТО НА КОМПАНИИТЕ .....	21
1. Еволюция в екзогенната среда, в която се развива и функционира компанията.....	22
2. Генезис и еволюция в развитието и функционирането на компаниите .....	25
2.1. Институционален поглед върху компанията .....	26
2.2. Трансформиране на компанията от чисто икономическа в социално-икономическа институция.....	28
3. Еволюция във взаимоотношението ("диалога") "компания – обкръжаваща среда" .....	28
<b>Втора тема</b>	
КОМПАНИЯТА В "ОГЛЕДАЛОТО" НА КИБЕРНЕТИЧНИЯ (СИСТЕМНИЯ) ПОДХОД КЪМ ОБЕКТИТЕ ОТ ДЕЙСТВИТЕЛНОСТТА .....	39
1. Съдържание на кибернетичния подход .....	39
2. Аспекти на екзогенния кибернетичен поглед към компанията.....	44
2.1. Първи аспект на кибернетичния поглед върху компанията като елемент на по-висша система .....	44
2.2. Втори аспект на кибернетичния поглед върху компанията като елемент на по-висша система .....	48
2.3. Трети аспект на кибернетичния поглед върху компанията като елемент на по-висша система .....	52
3. Кибернетичен поглед върху ендегенния строеж на компанията .....	55
<b>Трета тема</b>	
ЕВОЛЮЦИЯ В ПРОЕКТИРАНЕТО И УПРАВЛЕНИЕТО НА БИЗНЕС ДЕЙНОСТТА НА КОМПАНИИТЕ .....	63
1. Няма вечни форми и методи на проектиране и ръководство на бизнес дейността на компаниите .....	67
2. Нарастваща сеизмичност на бизнес средата и еволюция в системите за проектиране и управление на компанията .....	70
2.1. Нарастваща сеизмичност в бизнес средата .....	72
2.2. Нарастваща сеизмичност на бизнес средата и управленска щафета в бизнес дейността на компаниите.....	79
3. Синтезирана характеристика на системите от управленската щафета.....	84
3.1. Характеристика на системите, чрез които компаниите могат да се отбраняват и защитават срещу агресията на бизнес полето .....	84
3.1.1. Характеристика на управлението на компаниите чрез система за управление на база ранжиране на стратегическите задачи .....	84

3.1.2. Характеристика на управлението на компаниите по слаби сигнали.....	85
3.1.3. Характеристика на управление на компаниите в условията на стратегически неочакваности.....	86
3.2. Характеристика на системите, чрез които се е обезпечавало и обезпечава настъплението на компаниите на бизнес полето .....	90
3.2.1. Характеристика на управлението на компаниите на база писани управленски инструкции и технологии и на база контрол.....	90
3.2.2. Характеристика на управлението на компаниите на база разработване на текущи бюджети, бюджети за капиталните вложения и целево управление.....	91
3.2.3. Характеристика на управлението на компаниите на база дългосрочно и стратегическо планиране.....	92
3.2.4. Характеристика на системата за управление на компаниите чрез избор на стратегическа позиция .....	98
4. Обобщения и изводи от изследването върху еволюцията в проектирането и управлението на бизнес дейността на компаниите .....	104

#### **Четвърта тема**

УСПЕШНОТО БЪДЕЩЕ НА ПРОЕКТИРАНЕТО И УПРАВЛЕНИЕТО НА БИЗНЕС ДЕЙНОСТТА НА КОМПАНИИТЕ .....	109
1. Отношението на проектирането към бизнес успехите и провалите на компаниите .....	109
2. Належаща потребност от отговорно и професионално осмисляне на предложенията за замяна на проектирането с други методи за вземане на решения.....	116
3. Належаща потребност от внасяне на яснота и прецизност в използваната лексика .....	118
4. Належаща потребност от внасяне на яснота и прецизност относно основните видове проектиране (връзката и взаимодействието между тях) в една компания .....	121

#### **Пета тема**

ИСТИНСКОТО СТРАТЕГИЧЕСКО ПРОЕКТИРАНЕ НА БИЗНЕС ДЕЙНОСТТА НА КОМПАНИИТЕ – КРАЙЪГЪЛНИЯТ КАМЪК, ФУНДАМЕНТЪТ НА ТЕХНИЯ СИСТЕМЕН (ПЕРМАНЕНТЕН) ПРОСПЕРИТЕТ .....	126
1. От какъв порок трябва да се освободи управленската практика в България? .....	128
1.1. Тенденция към обогатяване на състава (номенклатурата) на прилаганите управленски техники и практики в бизнеса .....	128
1.2. Различие, единство и взаимодействие между стратегическото, тактическото и оперативното управление – база за оценка на коректността на едно решение .....	130

1.3. Основни недостатъци на прилаганите практики на управление в бизнеса.....	131
1.3.1. Относно подражателството в бизнеса .....	132
1.3.2. Относно некоректната представа за връзката "минало – настояще – бъдеще".....	133
1.3.3. Относно некоректната представа за взаимоотношението "стопанска система – обкръжаваща системата среда".....	134
1.3.4. Относно грешната представа за основните релации при извеждане на стратегическото бъдеще на стопанската система .....	136
1.3.5. Относно остарялата представа за съдържанието на конкурентната борба.....	139
1.3.6. Относно неправомерното преклонение пред техническата страна на процеса по вземане на решения за стратегическото бъдеще на дадена стопанска система.....	139
1.3.7. Относно некоректната представа за съдържанието на плана – висшата форма на решение .....	142
1.3.8. Относно неадекватната представа за промяната и за начина на извеждане на адекватното за дадена система поведение спрямо промяната .....	143
2. Потребност от нов тип ръководители и проектант на бизнес дейността на компанията .....	145

## **Шеста тема**

МЕТОДОЛОГИЯ НА ИСТИНСКОТО ПРОЕКТИРАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО БЪДЕЩЕ НА КОМПАНИИТЕ .....	170
1. Методология на осъществяване на стратегическата сегментация на бизнес средата, обкръжаваща компанията .....	170
2. Методология на избора на стратегическата позиция на компанията спрямо стратегическите бизнес зони, зоните на стратегически ресурси, зоните на стратегически технологии и групите на обществено влияние...	186
2.1. Матрицата на Бостънската консултантска група като инструмент за определяне на стратегическата позиция на компанията във всяка една стратегическа бизнес зона.....	187
2.1.1. Архитектура на матрицата на Бостънската консултантска група .....	187
2.1.2. Функции, изпълнявани от матрицата на Бостънската консултантска група .....	189
2.1.3. Какво е показала практиката на приложение на матрицата на Бостънската консултантска група и какво е обобщила теорията? .....	190
2.1.4. Полето на приложение на матрицата на Бостънската консултантска група е прекалено тясно (ограничено).....	193
2.2. Разширяване на полето на приложение на матрицата на Бостънската консултантска група по линия на замяна на променливите по абсцисата и ординатата на матрицата .....	194

2.2.1. Определяне на бъдещата атрактивност (привлекателност) на стратегическата бизнес зона.....	194
2.2.2. Определяне на бъдещия конкурентен статус на компанията в дадена стратегическа бизнес зона .....	197
3. Методология на селекцията на стратегически бизнес зони и на формирането на бизнес портфейла на компаниите.....	231
3.1. Усвояване на алтернативността по линия на експлоатационните разходи .....	233
3.2. Усвояване на алтернативността по линия на пазарите – национални и международни .....	236
3.2.1. Математически модел на усвояване на алтернативността, когато компанията е в ролята на купувач на ресурси.....	237
3.2.2. Математически модел на усвояване на алтернативността, когато компанията е в ролята на преобразувател на ресурси в стоки (услуги) и на продавач на стоки (услуги).....	244
3.3. Усвояване на алтернативността по линия на инвестирания капитал в стратегическите бизнес зони и на рентабилността от неговото използване .....	248

### Седма тема

МЕТОДОЛОГИЯ НА ДОПЪЛНИТЕЛНИЯ АНАЛИЗ ВЪВ ВРЪЗКА С ОТКРИВАНЕТО НА ИДЕАЛНИЯ ЗА КОМПАНИЯТА БИЗНЕС ПОРТФЕЙЛ .....	258
1. Методология на допълнителния анализ чрез матрицата за балансиране на портфейла от стратегически бизнес зони по фази на жизнения цикъл на търсенето и технологията на компанията.....	258
1.1. Архитектура на матрицата.....	258
1.2. Начин на използване на матрицата за балансиране на портфейла на компанията от стратегически бизнес зони по фази на жизнения цикъл на търсенето и технологията.....	261
1.2.1. Начин на прилагане на пасивната (екстраполоционната) логика на анализ на портфейла от стратегически бизнес зони на компанията .....	264
1.2.2. Начин на прилагане на активната логика за анализ на портфейла от стратегически бизнес зони на компанията .....	267
2. Методология на допълнителния анализ във връзка с усвояването на потенциала на синергизма.....	272
2.1. Архитектура на матрицата на синергизма.....	273
2.2. Начин на използване на матрицата на синергизма .....	277
3. Методология на допълнителния анализ във връзка с предпазването на портфейла от стратегически бизнес зони на компанията от уязвимост (риск) .....	278
3.1. Архитектура на матрицата на уязвимостта.....	280
3.2. Начин на използване на матрицата на уязвимостта за предпазване от риск на бизнес портфейла на компанията .....	283

3.3. Предимства на матрицата на уязвимостта спрямо SWOT анализа.....	287
4. Методология на допълнителния анализ във връзка с хармонизацията между противоречивите изисквания на базовите критерии, върху които се гради успешния и конкурентоспособен бизнес на една компания.....	288
4.1. Относно базовите критерии на успешния и конкурентоспособен бизнес на компанията.....	288
4.2. Противоречивост между изискванията на различните критерии въз основа на които се гради и функционира бизнеса на компанията .....	290
4.3. Архитектура на многокритериалната матрица .....	292
4.4. Начин на осъществяване на допълнителния анализ върху бизнес портфейла на компанията с многокритериалната матрица .....	293

### Осма тема

МЕТОДОЛОГИЯ НА ОБОСНОВКА НА ПРАКТИЧЕСКАТА РЕАЛИЗАЦИЯ НА ИДЕАЛНИЯ ЗА КОМПАНИЯТА БИЗНЕС ПОРТФЕЙ.....	298
1. Методология на установяване на финансово-икономическия статус на компанията като изключително важно условие за достъп до/и получаване на необходимия (за реализацията на идеалния за компанията бизнес портфейл) чужд финансов ресурс.....	298
1.1. Традиционна практика на изследване и установяване на финансово-икономическия статус на дадена компания .....	312
1.1.1. Съдържание на традиционната практика.....	312
1.1.2. Стилизирано представяне на начина на определяне на основните показатели от всяка група .....	320
1.2. Функцията на Алтман като инструмент за изследване на жизнеспособността на една компания .....	340
2. Методология на разработка на инвестиционен бизнес проект (бизнес план) – средството за доказване на осъществимостта и целесъобразността на идеалния за компанията бизнес портфейл .....	343
2.1. Инвестиционният бизнес проект – средство за доказателство на техническата осъществимост на една бизнес идея.....	346
2.2. Инвестиционният бизнес проект – средство за доказателство на икономическата, социалната и екологичната целесъобразност на дадена бизнес идея .....	348
2.2.1. Доказателство за целесъобразността на бизнес идеята в широк смисъл.....	349
2.2.2. Доказателство за целесъобразността на бизнес идеята в тесен смисъл .....	354
2.2.3. Икономическа целесъобразност на реализацията на дадена бизнес идея през филтъра на алтернативността, обуславяна от вариантите за нейното осъществяване.....	360

3. Възможности на компанията да осигури и мобилизира необходимия ѝ финансов ресурс за инвестиране на минимална цена – съществен фактор при вземането на решение за формиране на бизнес портфейла.... 375
4. Растеж на компанията като израз на нейната конкурентоспособност и адекватно успешно управление ..... 383

#### ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ АКЦЕНТИ ВЪРХУ СТРАТЕГИЧЕСКОТО ПРОЕКТИРАНЕ ..... 402

#### Девета тема

- #### ТАКТИЧЕСКОТО ПРОЕКТИРАНЕ КАТО СРЕДСТВО ЗА РЕАЛИЗАЦИЯ НА СТРАТЕГИИТЕ НА КОМПАНИЯТА..... 412
1. Архитектура на тактическия проект на компанията..... 412
  2. Методология на разработката на тактическия проект на компанията ..... 414
    - 2.1. Стилизирана картина за начина на разработка на раздела за ръста на капитала на компанията ..... 419
    - 2.2. Стилизирана картина за начина на разработка на раздела за ръста на печалбата и рентабилността на компанията ..... 421
    - 2.3. Стилизирана картина за начина на разработка на раздела за продажбите и приходите..... 426
    - 2.4. Стилизирана картина за начина на разработка на раздела. Производство на продукция и услуги (т.нар. "производствена програма")..... 428
    - 2.5. Стилизирана картина за начина на разработка на раздела за материалното осигуряване на бизнес дейността на компанията .... 434
    - 2.6. Стилизирана картина за начина на разработка на раздела за човешките ресурси (за повишаване на квалификацията, производителността на труда на заетите и броя на заетите в компанията) ..... 438
    - 2.7. Стилизирана картина за начина на разработка на раздела за производствените разходи (себестойността) и рентабилността..... 450
    - 2.8. Стилизирана картина за начина на разработка на раздела за технологичната и продуктовата иновация в компанията ..... 459
    - 2.9. Стилизирана картина за начина на разработка на инвестиционната програма на компанията ..... 467
    - 2.10. Стилизирана картина за начина на разработка на екологическата програма на компанията..... 472
    - 2.11. Стилизирана картина за начина на разработка на социалната програма на компанията ..... 475
    - 2.12. Стилизирана картина за начина на разработка на финансовата програма на дадена компания ..... 477

**Десета тема**

ОПЕРАТИВНО ПРОЕКТИРАНЕ НА БИЗНЕС ДЕЙНОСТТА НА КОМПАНИИТЕ КАТО ВТОРА СТЕПЕН НА КОНКРЕТИЗАЦИЯ И ПРЕОБРАЗУВАНЕ НА СТРАТЕГИЯТА Й СЪГЛАСНО ИЗИСКВАНИЯТА НА СЪОТВЕТНИЯ ПРЕДСТОЯЩ СТОПАНСКИ ПЕРИОД .....	479
1. Архитектура на оперативния проект на бизнес дейността на компанията .....	488
1.1. Обемно оперативно проектиране (технико-икономическото оперативно проектиране) .....	489
1.2. Календарно проектиране на бизнес дейността на компанията.....	491
2. Методология на календарното построяване на бизнес дейността на компанията .....	494
3. Развитие на методологията на календарното проектиране .....	504
4. Оперативен контрол (контролинг) на осъществяването на бизнес дейността на компанията .....	511