

## ЛОГИЧЕСКИ МОДЕЛ НА ПЛАНИРАНЕ

**Николай И. Николов**

*Президентство на Република България*

**Калин Сп. Калинов**

*Военна академия “Г. С. Раковски”*

**Анотация:** *независимо че планирането се определя като основна управленска функция, тази сфера на управленска дейност страда от „терминологично изобилие”, твърде често съпътствано от липса на разбиране за единната логика в този процес. Без да претендира за изчерпателност, настоящата публикация предлага логически модел на управленската дейност планиране, като допълнително предизвикателство е възможността да се допринесе за прецизиране на някои понятия в тази област.*

Още с възникването на научен подход към процеса на управлението се акцентира на неговия многоаспектен характер. Практично отражение на схващането за подобна многоаспектност е декомпозирането на управлението на множество функции, наречени „управленски функции”. Независимо от множеството дефиниции на „комплекта функции”, съставлящи управлението, функционалното направление „планиране” безспорно се определя като „основна управленска функция”.

Какво всъщност представлява планирането?

В широк контекст се е наложило схващането, че „планирането е процес на назначаване на цели, разработване на стратегии, формулиране на задачи и разписания за достигане на целите”<sup>1</sup>.

Това схващане дава основание да се твърди, че съдържанието на основната управленска функция „планиране” се заключава в избор на желано крайно състояние в пространството и разработване на траектория за достигането му. Неотменно се добавя и дейността по контрол на процеса на достигане на желаното крайно състояние под формата на един от следните два варианта или тяхна комбинация:

- преимуществено придържане към траекторията и частична промяна на желаното крайно състояние;
- преимуществено придържане към крайното състояние с адаптиране на траекторията.

Това схващане се обогатява с редица дейности по ресурсно осигуряване, избор на средства и др., като е подходящо следното обобщаващо определение: „планирането е основна управленска функция, включваща формулирането на един или повече детайлни плана за достигане на оптимален баланс на необходимостите или желанията с наличните (достъпните) ресурси. Процесът на планиране включва следните дейности: (1) идентифициране на целите и задачите за достигането им; (2) формулиране на стратегии за достигане на целите; (3) подреждане или създаване на средствата за изпълнение на задачите; (4) прилагане на плановете в действие, ръководство и контрол на всички стъпки от изпълнението им”<sup>2</sup>.

Очевидното обогатяване на дейността по планиране във функционално отношение се доразвива и в още един аспект – промяна на акцентите на планиране и предефиниране на съдържанието му по

<sup>1</sup> С малки изключения планирането се определя по подобен начин, като конкретното определение е заимствано от електронния речник InvestorWords, достъпен на адрес: <http://www.investorwords.com/>.

<sup>2</sup> Електронен бизнес-речник. Достъпен на адрес: <http://www.businessdictionary.com/>. Последно посетен на 15.10.2010.

различните управленски нива. Доразвивайки идеята за трите нива на адаптация, а именно: “краткосрочна”, “дългосрочна” и “еволюционна адаптация”<sup>3</sup>, и обвързвайки я с дейността на различни управленски нива, публикацията „Възможности за повишаване на ефективността на системата за подготовка на морски специалисти”<sup>4</sup> формулира четири организационни нива на цялостния управленски процес: „стратегическо управление; оперативно управление; тактическо управление; операционно управление”. Интерес представлява фактът, че в посочената публикация цялостният управленски процес се разглежда като „основаван на реакции”, и на тази основа областите на различните видове управление се резюмират както следва<sup>5</sup>:

1. Стратегическото управление осигурява организационна политика в дългосрочен времеви мащаб, която отчита промените във външната среда и в организацията като цяло. Класически стратегическото управление се свързва с мисийно целеполагане и определяне на желано крайно състояние.

2. Оперативното управление е процес на подготовка, изпълнение и контрол на провежданите от организацията операции, които трансформират различни ресурси в желано крайно състояние чрез прилагане на избрана стратегия. Този вид управление се реализира в относително краткосрочни времеви мащаби и при предсказуеми промени в околната среда. Класически оперативното управление се свързва с избор на конкретна целева стратегия и детайлизирането ѝ до система от едновременно и последователно изпълнявани задачи за реализиране на стратегията.

3. Тактическото управление е процес на точна оценка на конкретна ситуация и осигуряване на съответен подходящ отговор. Този процес класически се свързва с динамично поддържане на функционирането по конкретни задачи от целевата стратегия в рамките на допустим диапазон от функционални параметри. На това ниво се извършва и детайлизирането на задачите чрез избор на технология за изпълнението им, което, от своя страна, се поддържа от система от функционални параметри по задачите.

4. Операционното управление на практика „материализира” тактическото управление и може да се определи като процес на текущо управление на типови дейности по изпълнение на стандартните производствени процедури.

Интересна е и последващата интерпретация на областите на управление чрез тяхното подразделяне на „две направления: ръководство и осигуряване на управлението. Тези две дейности в централизираните системи се определят като „командване и управление”, но доколкото болшинството организации проявяват тенденция за преход от йерархични управленски взаимоотношения към хетероархични, удачно е да наречем дейностите ръководство и осигуряване на управлението. При това следва да се отчита, че под ръководство се разбира преимуществено процесът на вземане на решение, а осигуряване на управлението включва онези аспекти на управленските функции, свързани с цялостното осигуряване на процеса на вземане на решение и последващите го разпространяване и контрол за изпълнението му”.

Правят впечатление два момента.

На първо място, не се прави ясно разграничаване на планирането от другите управленски функции и нещо повече – съдържанието на управленските функции се представя като безспорно доминирано от

<sup>3</sup> Въвеждането на понятията “краткосрочна”, “дългосрочна” и “еволюционна адаптация” е идейно заимствано от нобеловия лауреат по физика за 1969 г. професор Мъри Гел-Ман (Murray Gell-Mann). В книгата “*The Quark and the Jaguar*” (*Кваркът и ягуарът*) той разглежда “три равнища на адаптация”, условно наречени “пряка адаптация”, “адаптация, влюбваща изменения в схемата” (на поведение) и “Дарвиново оцеляване на най-пригодените” [3, с.292].

<sup>4</sup> За повече информация виж: Калинов К. и С. Димитранов. Възможности за повишаване на ефективността на системата за подготовка на морски специалисти. БУЛМЕТ 2010. Варна.

<sup>5</sup> Посочените дефиниции за съдържанието на стратегическото, оперативното, тактическото и операционното управление са изцяло заимствани от цитираната публикация.

управлението, което е най-осезаемо при дефиниране на предметната област на стратегическото планиране.

На второ място, идеята за управление, базирано на реакции, се наблюдава ясно на всички нива на дефиниране на управлението с изключение на операционното.

Очевидната промяна не само на съдържанието на управлението, но и на начина на неговото дефиниране по различните управленски нива, се обяснява от представянето на идеята за фракталността<sup>6</sup> в публикацията „Управленски структури, функции и фрактали. Някои аналогии и някои абстракции”<sup>7</sup>.

Публикацията развива идеята, че организациите „в отговор на нарастващия информационен натиск” се развиват чрез „самоподобие”, като при това се наблюдава „плавна промяна на съдържанието управленската дейност по йерархичните нива”. Идеята на самоподобието се разглежда като схващане, че самоподобието създава предпоставки за познаваемост, която, от своя страна, се разглежда като залог за запазване на управляемост над все по-променящи по различните йерархични нива управленски функции.

Обобщената теза на публикацията е, че „в процеса на развитие на организацията чрез самоподобие в отговор на нарастващия информационен натиск се реализира хомоморфизъм на управленските функции на различните нива на управление с произтичащ хомоморфизъм на структурите на управляващия орган на различните нива”.

Възприемайки, че „най-висока степен на познаваемост за по-нискостоящата в йерархията структура ще имаме при пълна идентичност на управленските функции и структури” в публикацията се твърди, че „реализираните на по-ниските управленски нива функции и структури са поредица от хомотопни<sup>8</sup> изображения, които изображения целят да извършат в пълноценен обем прехода „стратегическо управление – оперативен управление – тактическо управление – операционно управление”, като при това се запази познаваемост на процесите в дълбочина на йерархията като основна предпоставка за управляемост”.

Интересна е тезата, „че са налице две водещи съображения за предефинирането на управленските функции:

1. *Предефиниране на самата същност на управлението от посока стратегически мениджмънт до операционно изпълнение с цел пълноценен преход в последователността „стратегическо управление – оперативен управление – тактическо управление – операционно управление”.*

2. *Запазване на необходимата степен на управляемост”.*

Без да се навлиза в атрактивната теза за фракталността, удачно е да се обобщи, че са налице сериозни аргументи за представянето на процеса на управление, а от тук – и планиране, в тясно обвързване със съществуващата йерархия в организациите. Налага се необходимостта процесът на планиране да се представи не като отделна (строга) дефиниция, а като процес на трансформиране на стратегическите схващания до операционни действия.

Преди това да се извърши, подходящо е да се въведат някои групи понятия.

<sup>6</sup>Концепцията за „фракталността” се базира на идеята за „самоподобие”, появяващо се в процеса на еволюция на различни обекти и процеси. Названието „фрактал” произлиза от латински език – „fractus”, означаващо буквално, „счупен”, но също така и „неправилен”. Названието е дадено от Беноа Манделброт, като при това е вложен известен символизъм, доколкото идеята е „фрактал” да е своеобразен антоним на понятието „алгебра”, произлизащо от арабската дума „al-jabr” (الجبر) със значение „възстановявам”, „събирам заедно” [4, с.4-5].

<sup>7</sup> За повече информация виж: Калинов К. Управленски структури, функции и фрактали. Някои аналогии и някои абстракции. Конференция на Съюза на учените – Варна „Сближаване на културите на съвременната цивилизация”. Секция „Социални, стопански и правни науки”. 29.10.2010г. ВСУ „Черноризец храбър”. Варна. 2010.

<sup>8</sup> Понятието хомотопия произлиза от гръцки език (homós „еднакъв, подобен” и τόπος „място”) и се ползва в топологията за означаване на фамилия изображения, при които едно топологично пространство чрез деформация се изобразява в друго, при което е налице изискването всяко следващо пространство да е в някаква степен подпространство на предходното. Подходяща дефиниция може да се намери на образователния сайт Wolfram Mathworld. Wolfram Mathworld. Достъпен на адрес: <http://mathworld.wolfram.com/>.

Първата група понятия е свързана с предназначението на организацията. Класически такива понятия са **мисия** и **визия**.

Популярна дефиниция за мисия (*mission statement*) е „*кратко описание на фундаменталната цел на организацията*”. Отговаря на въпроса „*Защо съществува организацията?*”<sup>9</sup>.

От своя страна, визията (*vision statement*) се определя като „*описание на бъдещето на организацията, но се явява и нещо повече от това – тя е вдъхновението и общата рамка на стратегическото планиране*”. Отговаря на въпроса „*Къде желае да отиде организацията?*”.

Разликата между мисията и визията се описва като разлика във фокусирането на стратегическите схващания във времева перспектива. Докато мисията се „*фокусира върху настоящото състояние на организацията, то визията се фокусира върху бъдещето*”.

Заслужава внимание и едно по-подробно тълкуване на понятията. Подходяща основа е предложена от Чарлз Хил (*Charles Hill*) и Гарет Джонс (*Gareth Jones*) в „*Стратегически мениджмънт*” [3, с. 11-17].

Формулирането на мисията се представя като неделим компонент на „*първата стъпка на стратегическия мениджмънт, представяща общата рамка или контекст, в които се разработва стратегията*”. Авторите сочат четири основни компонента на първата стъпка на стратегическия мениджмънт: „*причината за съществуване на организацията, наричана често мисия; назоваване на някакво желано бъдещо състояние, определяно често като визия; назоваване на ключовите ценности, на които организацията се е посветила; заявяване на основните цели*”.

Двете нови понятия „*ценности*” и „*главни цели*” съответно кореспондират с типа на организационна култура и „*прецизните и измерими желани крайни състояния за организацията*”<sup>10</sup>.

Заслужават внимание т.нар. „*главни цели*”. Тези цели следва да „*конкретизират с висока точност какво трябва да постигне организацията, за да реализира мисията и визията си*”. При това, главните цели следва да са [4, с.18]:

1. „*Прецизни и измерими*”.
2. „*Адресиращи важни проблеми*”.
3. „*Предизвикателни, но реалистични*”.
4. „*Прецизиращи срока на достигане винаги, когато това е възможно*”.

Интерес представлява фактът, че по приведените дефиниции за визия и главни задачи двете понятия се припокриват, като при това **визията е общо (концептуално) описание на желаното крайно състояние, а главните цели са негова конкретизация във всички важни области и във всички случаи, когато това е възможно**.

<sup>9</sup> Независимо от множеството определения (около 15000 за търсене в Интернет с ключово словосъчетание „*mission definition*” и с ползване на търсачката на *Google*), цитираните определения за мисия и визия са заимствани от сайта „*Small Business: Canada*”, достъпен на адрес <http://sbinfocanada.about.com/>. Причина да се изберат тези определения е най-вече, че точно по този начин те са се наложили в мениджмънта.

<sup>10</sup> Следва да се отбележи, че организационните ценности не са пълен еквивалент на организационната култура, а по-скоро – един от аспектите ѝ. Например, според Едгар Шchein (*Edgar Schein*) организационната култура е трислойна, като най-външният слой са видимите атрибути (формулирани мисия, визия, цели, организационна структура и т.н.), наречени „*артефакти*”; следва слой на ценностите и „*най-дълбоко*” се намират „*скритите*” фундаментални и широкоприети допускания, на които се гради цялата логика на поведение и разсъждения [6]. В допълнение, налице са и множество трактовки на основните цели.



фиг. 1. Модел на стратегическо планиране на Чарлз Хил и Гарет Джонс.

Очевидно е, че първа стъпка на стратегическото планиране се свежда до следните четири елемента: дефиниране на изходното състояние, желаното крайно състояние, ценностната база на организацията и основните цели. При това може да се твърди, че **целите „материализират” идеята за прехода от настоящо към желано състояние, придавайки на този преход конкретна времева рамка и давайки базата за формулиране на системата за контрол на процеса.**

Класически стратегията се разработва на основата на първа стъпка на стратегическото планиране като се избира основа за анализ на идеята за преход и се разработват стратегически планове по четирите области на управление: функционално, бизнес, глобално и корпоративно.

Доколкото представеният на *фиг. 1.* модел на стратегическо планиране по Чарлз Хил и Гарет Джонс залага на конкретна техника – SWOT-анализа<sup>11</sup>, то следва да се отбележи, че са налице и други възможности и не е удачно на момента да се конкретизира модел.

Подходящо е да се формулират няколко **извода**:

1. Доколкото мисията пряко кореспондира с предназначението на организацията, тя се явява основополагаща по отношение на визията.
2. Визията кореспондира с качествените аспекти на желаното крайно състояние, а главните цели са негова конкретизация в различни перспективи, т.е. – кореспондират с количествените му параметри.

<sup>11</sup> SWOT-анализът е широко популярна техника от стратегическото управление, разработена от *Алберт Хъмфри* (*Albert Humphrey*). Анализът се извършва в четири перспективи: (1) „плюсове” (*Strengths*); (2) „минуси” (*Weaknesses*); (3) „възможности” (*Opportunities*); (4) „опасности” (*Threats*).

3. Стратегията не се изчерпва с конкретен организационен аспект, а следва да се прецизира в различни перспективи.

Основание за последния извод е фактът, че се дефинират стратегии на функционално, бизнес, глобално и корпоративно ниво.

Последният извод поставя сериозно въпроса **следва ли стратегията да се обвързва с конкретно управленско ниво?**

От една страна, подобно обвързване е коректно, доколкото цитираните по-горе дефиниции за тактическо и операционно нива на управление практически свързват дейността на тези нива с „материализирането” на стратегиите в конкретни условия.

От друга страна, както посочените дефиниции, така и дейността на въведените от Чарлз Хил и Гарет Джонс нива на мениджмънт възлагат сериозна ангажираност по формиране и изпълнението на стратегията на нива, определяни като оперативни и тактически<sup>12</sup>. Ако към този факт се наложи и идеята за фракталност на управленските функции то следва да се посочат поне още два аргумента против обвързването на стратегията с конкретно управленско ниво<sup>13</sup>:

- самоподобието на управленските функции е най-осезаемо на 1-2 йерархични нива под това, от което се извършва наблюдението;

- реализираните на по-ниските управленски нива функции и структури са поредица от хомотопни<sup>14</sup> изображения, които изображения целят да извършат в пълноценен обем прехода „стратегическо управление – оперативно управление – тактическо управление – операционно управление”, като при това се запази познаваемост на процесите в дълбочина на йерархията като основна предпоставка за управляемост.

Очевидно е, че по-сериозни са аргументите за „разнасяне” на процеса на формулиране на стратегията на няколко управленски нива.

Подходящо е да се формулира конкретен извод: **независимо че формулирането на стратегията се счита за приоритет на стратегическото управленско ниво, подходящо е разширяването на този процес от стратегическото управленско ниво в посока на оперативното и тактическото.**

Възприемайки направения извод и преди да се представят следващите етапи на процеса на планиране, удачно е да се посочи, че във висока степен наличието на схващания за тясно обвързване на стратегията с най-висшестоящото в йерархията ниво се дължи на липсата на яснота в понятийния апарат. Понятието стратегия се характеризира с множество определения. Абстрахирайки се от чисто военното значение, в болшинството случаи под стратегия се разбира „*план за достигане на специфична цел*”<sup>15</sup>. Това схващане в редица случаи се разширява до цялостната система от дейности по целеполагане [1, с.215] на

<sup>12</sup> Чарлз Хил и Гарет Джонс дефинират три мениджърски нива: корпоративно, бизнес и функционално. Тази класификация предлага малко по различно тълкуване на организационните нива от цитираните четири равнища: стратегическо, оперативно, тактическо и операционно. Доколкото четиристепенната система е с висока степен на абстрахиране от типа организация и предмета на дейността ѝ, но тясно обвързана с организационната структура, то тристепенната система е предназначена преимуществено за икономическите организации и се абстрахира от управленските дейности, пряко свързани с производството – операционното управление. Същественото в случая е, че и трите нива, въведени от Чарлз Хил и Гарет Джонс, имат съществено участие във формулирането на стратегия. [4, с.9-11].

<sup>13</sup> Виж: Калинов К. Управленски структури, функции и фрактали. Някои аналогии и някои абстракции. Конференция на Съюза на учените – Варна „Сближаване на културите на съвременната цивилизация”. Секция „Социални, стопански и правни науки”. 29.10.2010г. ВСУ „Черноризец храбър”. Варна. 2010.

<sup>14</sup> Понятието хомотопия произлиза от гръцки език (*homós* „еднакъв, подобен” и *tópos* „място”) и се ползва в топологията за означаване на фамилия изображения, при които едно топологично пространство чрез деформация се изобразява в друго, при което е налице изискването всяко следващо пространство да е в някаква степен подпространство на предходното. Подходяща дефиниция може да се намери на образователния сайт Wolfram Mathworld, Достъпен на адрес: <http://mathworld.wolfram.com/>.

<sup>15</sup> Електронен речник FREEDictionary. Достъпен на адрес: <http://www.thefreedictionary.com/>.

организацията. Причина за различната трактовка може да се намери в липсата на ясно схващане на идеята за фракталност на управленските функции по смисъла на „разнасянето” по съседните нива в йерархията. Тази идея, освен във вече цитираната публикация, е индиректно спомената в класическото определение за целева стратегия, възприето в Теория на системите. Съгласно терминологията на Теория на системите понятието стратегия се ползва като синоним на т.нар. „целева стратегия”, която, от своя страна, се определя като „множество от задачи, чрез които се постига целта. Те се намират в определена релация помежду си и с множеството на задачите, изпълнявани от противостоящата военна система (ПВС). Изразена по друг начин, тя е множество от задачи, подредени в пространството и времето, намиращи се в определен зависимост помежду си и в зависимост от задачите, изпълнявани от ПВС. Всяко йерархично ниво има своя целева стратегия” [2, с.24-25].

На тази основа интерес представлява въпросът, как стратегическото планиране, представено като от последователността дефиниране на изходното състояние, желаното крайно състояние, ценностната база на организацията и основните цели, се адресира от считаното за оперативно управленско ниво.

На практика това става с процеса на конкретизиране на основните цели и развиването им в система от задачи за достигане, т.е. – изработването на целеви стратегии.

Очевидна е необходимостта от представяне на **разделението на усилията между стратегическото и оперативното управленско ниво по въпросите на „сечението”** на задълженията им – **дефиниране на главните цели.**

Подходяща е следната логика:

1. Стратегическото ниво определя перспективите на формулиране и общата дефиниция на главните цели и ги задава на оперативното ниво.

2. Оперативното ниво изпълнява итеративен процес по конкретизиране на целите и развитието им в целеви стратегии с представяне на резултатите за утвърждаване от стратегическото ниво.

Доколкото въвеждането на допълнителни йерархични нива усложнява управлението с всички произтичащи последствия, следва да се отбележи, че икономическите организации са особено „ревниви” към подобен подход<sup>16</sup>. По тази причина оперативните нива са по-забележимо развити в изкуствените организации, например - организациите от сектора за национална сигурност. На тази основа класическият мениджмънт представя следващата стъпка в планирането като тактическа задача по вземане на решение за изпълнение на поставена цел, т.е. – разработване на система от задачи за достигане на поставените цели [1, с. 215].

Класическият вариант на разработване на система от задачи за достигане на поставените цели са т. нар. **тактически планове**. Те следва да се разбират като аналог на целевата стратегия и е удачно определението „система от едновременно и последователно изпълнявани задачи за достигане на цел” [2, с. 31]. Може да се твърди, че тактическият план е практическа реализация на идеята за формулиране на траектория за достигане на назначено крайно състояние. Остават открити следните няколко въпроса:

1. Как се коригира траекторията?
2. Как се разкрива необходимостта от коригиране на траекторията?
3. Как се генерира цялата система от отговорности по предходните два въпроса?

Логично е, че системата за контрол на придържането към траекторията следва да се разработва от управленското ниво, намиращо се непосредствено над тактическото, а разкриването на необходимост и последващата реакция по коригиране следва да се изпълни от тактическото управленско ниво. Това налага периодика на преглед и коригиране на тактическите планове. Във висока динамика тази периодика налага прилагането на алтернативна на тактическите планове управленска практика. Тази практика може да се обобщи като подход за **управление чрез поставяне на задачи**.

<sup>16</sup> Виж: Калинов К. Управленски структури, функции и фрактали. Някои аналогии и някои абстракции. Конференция на Съюза на учените – Варна „Сближаване на културите на съвременната цивилизация”. Секция „Социални, стопански и правни науки”. 29.10.2010г. ВСУ „Черноризец храбър”. Варна. 2010.

Приемайки условно разделение на дейността по планиране на вземане на решение и контрол за изпълнението му, следва да се отбележи, че управлението на основата на тактически планове кореспондира, по-скоро, с дейността по вземане на решение, а управлението чрез поставяне на задачи е свързано по-тясно с контрола за изпълнението му.

На тази основа може да се твърди, че **последователността „тактически план, главни цели и желано крайно състояние” е фрактална** последователност на процеса на вземане на решение.

Абстрахирайки се от разделянето на дейността по планиране на две направления и фокусирайки се върху типичната за тактическото управленско ниво дейност по контрол на процеса на достигане на желаното крайно състояние, може да се твърди, че **тактическите планове са по-пряко свързани с дейността по придържане към траекторията и частична промяна на желаното крайно състояние**, докато **управлението чрез поставяне на задачи е предимно свързано с дейността по придържане към крайното състояние и преимуществено адаптиране на траекторията.**

Логическото продължение на тактическото планиране на операционно ниво са т.нар. **операционни планове**, които материализират тактическите задачи в технологичен производствен процес. Заслужава да се посочи, че релацията „задача – операционен план” е аналогична на тази „цел – тактически план”. На тази основа операционните планове са по-типични за продължение на подхода за управление чрез тактически планове.

Въпреки направената констатация е възможно разработването на операционни планове за конкретни задачи, т.е - и при управлението чрез поставяне на задачи.

За рутинни и с относително висока повтораемост задачи и при двата подхода за управление на тактическо ниво се ползват т.нар. **постояннодействащи планове**. Твърде често те са познати в практиката като инструкции, паметки и т.н.

За изпълнението на частни задачи с относително ниска повтораемост и висока степен на обвързаност със спецификата на ситуацията се ползват **еднократни планове**. Логично е, че те са по-типични за операционно продължение на подхода за управление чрез поставяне на задачи, отколкото за управлението чрез тактически планове. Въпреки това те не са изключени и във втория случай.

Възприемайки тезата за фракталност на управленските функции, може с висока степен на достоверност да се твърди, че последователността „операционен план – тактически план – главни цели - желано крайно състояние” са класическа нейна реализация. В този случай е подходящо да се уточни, че желаното крайно състояние кореспондира, по-скоро, с визията, определяна като негово общо (концептуално) описание.

От друга страна, желаното крайно състояние е едно времево отражение на предназначението на организацията върху конкретен бъдещ момент. Казано по друг начин – **визията е идея за мисията, проектирана върху конкретна времева перспектива.**

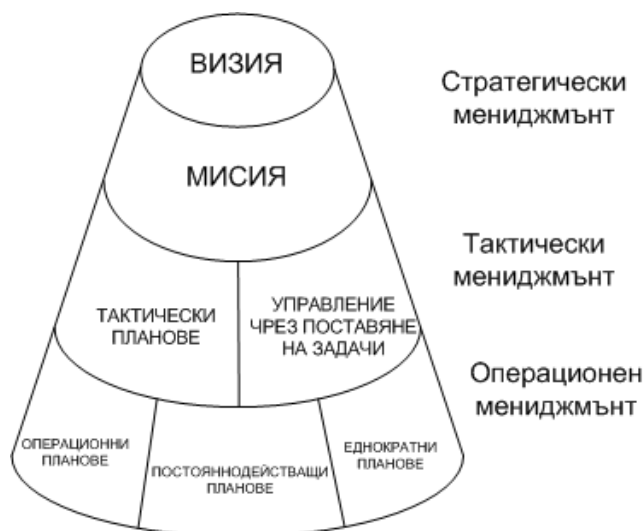
В заключение, подходящо е описаният логически модел да се визуализира чрез привеждане кратка метафора.

Ако се приеме, че мисията е съвкупност от възможни цели на организацията във възможни условия на средата, то конкретната за даден момент мисия може да се представи като окръжност, чиято площ представя възможните предназначения (цели) на организацията. Отдалечавайки се от конкретния настоящ момент във времева перспектива, натискът на средата свива тази площ по смисъла, че степента на непредсказуемост нараства и ограничава валидността на целите във времето. Това може да се представи като конус с основа настоящия момент и връх в посока на времевата перспектива, който е на времево отдалечение от настоящото, съвпадащо с реалната ни възможност да правим каквито и да е прогнози за бъдещето на организацията.

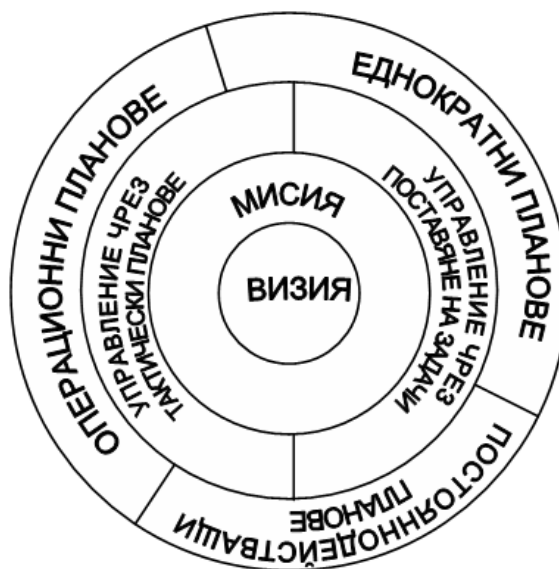
Ако пресечем този конус с равнина, съответстваща на конкретен бъдещ момент, ще получим окръжност, съответстваща на нашите виждания за предназначението на организацията към този момент. На практика, тази окръжност е визията за конкретния бъдещ момент.



Тази логика, съвместно с идеята за поддържащите мисията варианти на тактическо и операционно управление, е визуализирана на *фиг. 2.* и *фиг. 3*<sup>17</sup>.



*фиг. 2. Логически модел на планиране – поглед „отгоре-надолу“.*



*фиг. 3. Логически модел на планиране – поглед отгоре.*

Доколкото представените две фигури обвързват задълженията по планиране с три организационни йерархични нива, следва да се посочи, че този вариант е типичен по представените по-горе съображения за икономическите организации. Допълнително се налага да се уточни, че в класическия мениджмънт се ползва понятието „оперативен мениджмънт“, което, освен, че е директен превод от английски език, но и не е подходящо за поставяне на икономическите организации и тези от сектора за сигурност в светлината на възприетата във въоръжените сили йерархична система.

<sup>17</sup> Идеята за приведената логическа връзка между мисията и визията, както и самите фигури са заимствани от образователният сайт на Nelson Education Ltd, достъпен на адрес <http://www.nelson.com/>.

По тази причина за нуждите на настоящата разработка понятието „оперативен мениджмънт” по възприетата в икономическите организации терминология е заменено с „операционен мениджмънт”. На практика се заимства „четиристепенната” йерархична система от вече цитираната публикация „*Възможности за повишаване на ефективността на системата за подготовка на морски специалисти*”<sup>18</sup>.

### Използвана литература

1. Анфилатов, В., С. Емельянов и А. Кукушкин. Системный анализ в управлении. - Москва: Финансый и статистика, 2003.
2. Величков В. Целева устойчивост на военните формирования. ВА „Г. С. Раковски”. София, 2003.
3. Gell-Mann, M. The Quark and the Jaguar, Adventures in the Simple and the Complex. New York: Hanry Hold and company LLC, 1994.
4. Hill Ch., Jones, G. Strategic Management. Houghton Mifflin Company: New York, 2008.
5. Mandelbrot, B. The Fractal Geometry of Nature. W.H. Freeman and Company, New York, 1982.
6. Schein, E. Organizational Culture and Leadership, 3rd Ed., Jossey-Bass.

### Електронни речници и уебсайтове:

1. Електронен бизнес-речник. Достъпен на адрес: <http://www.businessdictionary.com/>. Последно посетен на 15.05.2010.
2. Електронен речник InvestorWords, достъпен на адрес: <http://www.investorwords.com/>. Последно посетен на 15.05.2010.
3. Електронен речник FREEDictionary. Достъпен на адрес: <http://www.thefreedictionary.com/>, последно посетен на 01.05.2010г.
4. Образователен сайт Nelson Education Ltd, достъпен на адрес <http://www.nelson.com/>, последно посетен на 01.05.2010г.
5. Образователен сайт Wolfram Mathworld. Wolfram Mathworld. Достъпен на адрес: <http://mathworld.wolfram.com/>, последно посетен на 18.05.2010.
6. Сайт „Small Business: Canada”, достъпен на адрес <http://sbinfocanada.about.com/>, последно посетен на 22.05.2010г.

### За контакти:

контраадмирал Николай Иванов Николов - Съветник на върховния главнокомандващ на Въоръжените сили по военната сигурност, e-mail: [n\\_i\\_nikolov@president.bg](mailto:n_i_nikolov@president.bg)  
Президентство на Република България гр. София, тел. (02) 9239333

капитан I ранг Калин Спасов Калинов, доц. д-р, e-mail: [va\\_yms@yahoo.com](mailto:va_yms@yahoo.com)  
Военна академия “Г. С. Раковски”, катедра „ВМС” гр. Варна, тел. 052/ 632 015

<sup>18</sup> Виж: Калинов К. и С. Димитранов. Възможности за повишаване на ефективността на системата за подготовка на морски специалисти. БУЛМЕТ 2010. Варна.