

## **МЯСТОТО НА УПРАВЛЕНСКОТО РЕШЕНИЕ В ПРОЦЕСИТЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ МЕНИДЖМЪНТ**

**Ас. д-р Велислава Николаева**

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър”

e-mail: nikolaeva100@abv.bg

Осъществяването на стратегическо управление в организациите придобива все по-голяма популярност и значимост, оценено през призмата на интензивни глобализационни процеси и динамична среда. В условията на икономическа нестабилност вземаните бизнес решения често имат стратегически характер, дори и да не са замислени като такива. Причините за това са от различно естество, но най-често са реакция на бизнес организацията в опита ѝ да се адаптира или да изпревари определени и очаквани от нея събития. Цел на настоящата статия е да се представят и анализират различните методи и подходи за вземане на управленски решения, както и да се определи сферата им на приложение при осъществяване на стратегически мениджмънт.

Ключови думи: управленско решение, управленски методи и подходи, стратегически мениджмънт, стратегическо планиране.

### **The place of managerial decision in the processes of strategic management**

The realization of strategic management in organizations becomes more and more popular and significant assessed in the light of intensive globalizing

processes and dynamic environment. In conditions of economic instability the business decisions often have strategic character, even if they were not planned to be like that. The reasons for that are of different character but most of all are a reaction of the business organization in the attempt to adapt or anticipate certain expected events. The objective of the present article is to present and analyze various methods and approaches for making managerial decisions, as well as to define the sphere of implementation of strategic management.

Key words: managerial decision, managerial methods and approaches, strategic management, strategic planning.

### **Увод**

Управлението е сложен и динамичен процес, резултатите от който зависят от действието на обективни и субективни фактори.

В настоящата статия акцент е поставен върху идентифицирането на сферата на приложение на различните методи за вземане на решение в стратегическия мениджмънт и планиране. Изследователските задачи са:

1. Да се изясни характерът на управленското решение и особеностите на управленските проблеми в организацията.
2. Да се коментира мястото на управленското решение в процесите на стратегически мениджмънт и стратегическо планиране.

В изложението се предлага интерпретация върху прегледа на специализирана научна литература, като се предлага виждането на автора по въпросите за особеностите на управленското решение и типовете проблеми в организацията. Представят се подходящите методи за колективно вземане на решение и се коментира степента им на приложимост на етапите в процеса на стратегическо управление.

## **1. Съдържателен аспект на управленското решение**

Вземането на управленско решение е неотменима част от трудовото ежедневие на мениджъра. Най-общо то може да се представи като волеви акт на субекта на управление и последващо въздействие към обекта на управление за постигане на определени цели. Управленското решение предполага избор и се взема в условията на избор. То предизвиква изпълнението на различни дейности, операции и задачи при съчетаването и ефективното използване на различни ресурси – материални, финансови, човешки, интелектуални, информационни и др.

Прегледът на научната дискусия по отношение на природата на управленското решение дава основание да се изведат следните особености на управленското решение:

- ✓ то е присъщ на субекта на управление волеви и целенасочен акт;
- ✓ взема се в условията на избор и при наличието на ограничения от различно естество;
- ✓ оказва влияние върху обекта на управление и води до промени в поведението на колектива, дейността, организацията;
- ✓ то е неотменима част от управлението и основа на ръководната дейност;
- ✓ зависи от опита и стила на ръководителя;
- ✓ то е последователност от логически подредени етапи, които в своята реализация водят до отстраняването на проблемна ситуация;
- ✓ то е процес и резултат от процес;
- ✓ взема се на различни равнища на организацията.

Заедно с това следва да бъдат отчетени и особеностите и критериите, с които трябва да е съобразено управленското решение:

✓ Своевременност на поставянето и изпълнението – решението трябва да се вземе в срок, който да не утежнява проблемната ситуация. Това не означава, че непременно трябва времето между възникване на проблема и неговото решение да се сведе до минимум. Хубаво е срокът да е колкото се може по-кратък, но това невинаги е възможно. Неговата продължителност зависи от спецификата на самия проблем;

✓ Обоснованост, включително и научна – към вземането на решение трябва да се пристъпи едва тогава, когато има достатъчно информация за проблемната ситуация и възможните последици върху системата и нейните цели, препоръчително е да се изготви и оценка на риска, ако това е възможно;

✓ Адаптивност – решението трябва така да е формулирано, че да могат да се внасят корекции, ако има затруднения при неговото изпълнение или изискванията на средата не се удовлетворяват от него;

✓ Конкретност и комплексност – то трябва да е адресирано точно към проблемната ситуация и в същото време да описва и предвижда всички допълнителни съпътстващи промени;

✓ Съвместимост на поставените цели – решението трябва да е съобразено не само с конкретни цели на равнището или структурната единица, за която се отнася, а и с останалите цели в организацията както по хоризонтала, така и по вертикала;

✓ Яснота за необходимите действия, които трябва да извършват всички ангажирани с изпълнението му;

✓ Законност – управленското решение трябва да се взема само от овластени лица;

✓ Обезпеченост с ресурси.

## **2. По въпроса за видовете проблеми, спецификата при тяхното решаване и равнищата за вземане на решение по отстраняването им**

По отношение на броя етапи в цикъла на управленското решение в специализираната литература липсва единно виждане. Това, което е безспорен факт, е началният етап от процеса на вземане на решение, а именно наличието на проблемна ситуация или откриване на възможност за организацията. Установената проблемна ситуация определя вида на решението.

В управленската практика са познати следните видове проблеми:

1) стандартни проблеми – целите, вариантите и ресурсите са еднозначно определени. За решаването им се използват стандартни процедури;

2) добре структурирани – имат еднозначно определени цели, но и значителен брой варианти за решение. Тези проблеми могат да бъдат описани количествено и позволяват използването на математически методи, както и да се търсят оптимални решения, възникват често и за тях има добре разработен инструментариум;

3) слабо структурирани – най-често са свързани с разработването на дългосрочни планове. Всеки от тях засяга различни аспекти от дейността на организацията, изпълнението им отнема значително време и се извършват поетапно. Тези проблеми, въпреки че позволяват количествено измерване, се отличават и със значителна степен на неопределеност. Използват се методите на системния анализ, като се съчетават математически разчети с интуитивно-експертни оценки;

4) неструктурирани – отличават се със значителна неяснота по отношение на всички логически елементи на проблема. Дори целта не може да се дефинира достатъчно ясно. За решаването им най-важна е интуицията

на ръководителя. Това са проблеми, които възникват рядко и са с висока степен на несигурност на крайния резултат;

5) често възникващи – обикновено се разрешават с помощта на съществуващи правила и политики и за тях не е необходимо да се разработват и оценяват алтернативни решения винаги когато те възникнат. Процедурите за решаването им са рутинни;

б) кризисни – проблеми, които обикновено водят до решения с много кратък цикъл.

Голяма част от възникващите проблеми в организацията са неподвластни на времето, трудно предвидими и не подлежат на планиране, но са известни правила за равнищата, на които те се разрешават в организацията. Равнището, на което следва да се решава проблемът, се определя от неговата природа, честотата на проявление и степента на несигурност, с която той е съпроводен. По правило мениджърите на стратегическо равнище следва да се занимават с въпроси с перспективен характер, а с кризисните<sup>1</sup> и рутинните проблеми да се занимават само в краен случай. На стратегическо равнище се решават неструктурирани проблеми, с ниска честота на проявление и висока степен на несигурност. На тактическо равнище се решават както структурирани, така и неструктурирани проблеми, а на оперативно равнище – стандартни, структурирани, често повтарящи се, с рутинен характер проблеми.

За вземането на управленски решения се използват различни методи и подходи, изборът на които зависи от спецификата на проблема, стила на този, който носи отговорността за вземането на решение, времето и характера на различните ограничителни условия и др.

---

<sup>1</sup> Зависи от характера на „кризата“. В този случай се имат предвид проблеми, които не засягат цялата организация, т.е. не възникват на топ равнище.

В съответствие с формулираната изследователска цел интерес представляват колективните методи за вземане на решение<sup>2</sup>, тъй като те са по-подходящи при отстраняване на неструктурираните проблеми.

Основни аргументи в подкрепа на този избор са:

- ✓ екипът за вземане на решения разполага с по-голям обем информация относно характера на проблема;
- ✓ при добре подбран екип знанията и компетентността са на по-високо равнище;
- ✓ възможност за разработване на повече алтернативи;
- ✓ възможност за по-задълбочено изследване на функционалните връзки на предлаганите алтернативи;
- ✓ при анализа на алтернативи има повече гледни точки;
- ✓ повишаване на мотивацията за работа особено в случаите, в които участниците са и изпълнители на решението.

Когато проблемите се отличават с неочаквана сложност, съдържат елементи, които не са познати на управлението, или се отличават с изключителна значимост, те изискват различно, често уникално решение и в повечето случаи са свързани с вземането на решения със стратегическо значение за организацията.

В управленската теория и практика са познати различни по вид и сфера на приложимост методи за вземане на решение. Класификацията им се осъществява според характера на проблемите, броя на участниците, вида на използваната информация и др.

---

<sup>2</sup> Не се изследват математическите методи за вземане на решение, методите за въздействие върху човешките колективи, индивидуалният подход при вземане на решение и др. Не се коментират характеристиките на вземането на решения с мнозинство, малцинство, с консенсус, с компромис.

В настоящият анализ са включени някои от колективните методи за вземане на решение, а именно: метод на „мозъчната атака”, метод „635”, метод на „обратна мозъчна атака”, метод „Делфи”, метод „Синектика”<sup>3</sup>, които са представени в таблица 1.

Други популярни за използване методи при вземане на решения са:

✓ метод на „сценария”. Чрез него се описват последиците от прогнозирано крайно състояние или отчитане на възможните последствия от направения избор. Сценарият е детайлно, качествено описание на системата като цяло. Не е задължително да се разработва колективно;

✓ метод „дърво на решенията” – графичен метод за избор на алтернатива чрез изследване на последователни и взаимно свързани решения и резултатите от тях, позволява избор на алтернатива измежду решения с известни възможни резултати и вероятности за постигането на един или друг резултат.

✓ метод „Монте Карло” – съчетава в себе си статистически и експертни методи и изисква специализиран софтуер. На принципа на симулацията се съставят различни прогнози за развитието на изследваните процеси и явления.

---

<sup>3</sup> Тези методи по преценка на автора са сред най-популярните колективни методи за вземане на решение, които могат да се използват в стратегическото управление. Не се предлага технология на прилагането им, а се коментира само приложимостта им в стратегическото управление. Не се разглежда методът „Ринги”.



Таблица 1

## Колективни методи за вземане на решение

Метод	Характеристика	Граница на приложение
Метод на „мозъчната атака”	При него се насърчава свободната обмяна на информация. Целта е да се съберат колкото се може повече идеи и предположения за решаването на проблема, като всеки изразява мнението си без никакво ограничение, а критика към вече изразените предположения е абсолютно недопустима, тъй като се приема, че и най-традиционната идея може да доведе до решаването на проблема. Не се допуска и даването на оценка за изказаните мнения на другите.	Използва се за търсене на нетрадиционни решения.
Метод „635”	Разновидност на метода на мозъчната атака. Разликата е в това, че предложенията се дават писмено. За намирането на решение се ангажират 6 експерти, които за 5 минути трябва да напишат 3 предложения. Това продължава, докато всички прочетат и попълнят и шестте листа. Така след 30 минути теоретично трябва да има 108 предложения. Практически те обикновено са по-малко, тъй като съществува реалната възможност те да се повторят.	Използва се за търсене на нетрадиционни решения и при критични ситуации.
Метод на „обратната мозъчна атака	Провежда се в два етапа. На първия етап се коментират известни, но отхвърлени идеи и предложения, като целта е да се идентифицират причините, довели до отхвърлянето им. През втория етап се търсят решения на установените слабости и проблеми от предходния етап.	Целта на този метод е да се подобри качеството на вече съществуващи идеи, концепции, процеси.

Таблица 1  
(продължение)

<b>Метод</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Граница на приложение</b>
Метод „Делфи”	Той позволява на група експерти да обобщят представата на всеки от членовете и да уточнят мненията на основата на взаимодействие с други експерти. Всеки от участващите експерти изпраща по пощата своето мнение за оценката на изследвания обект. Мненията са анонимни и не се разгласяват персоналните оценки на всеки експерт. Дават им само средната оценка и показател за съгласуваност на оценките, чиято стойност се задава предварително. Онези експерти, които дават оценки извън посочения показател, трябва да обяснят своите гледни точки. Процесът предполага повторемост, при която всеки участник има възможност да преразгледа своята прогноза, имайки предвид другите прогнози и изводи.	Прилага се при дългосрочното планиране. Методът се отличава с продължителност на вземаното решение, което го прави неподходящ, когато трябва да се действа бързо.
Метод „Синектика”	Методът обхваща три етапа: анализ на проблема, формулиран от лидера; всеки участник формулира своя проблем, който се обсъжда от всички; всички обобщения се подлагат на интензивно изследване. В обсъждането участват членовете на групата и експерти.	Използва се за изясняване на проблемни ситуации или за решаване на възможни проблеми.

Отнасянето на тези методи към групата на колективните е дискуссионно, тъй като не е задължително при прилагането им да участват повече хора. Това не променя тяхната значимост и полезност при реализиране на процесите на стратегическото управление и планиране.

Основание да се предложат тези методи за вземане на управленско решение в сферата на стратегическото управление и планиране са:

- ✓ насърчават креативността и комплексното мислене;
- ✓ позволяват разработването и тестването на множество алтернативи;
- ✓ могат да се прилагат за неструктурирани или слабо структурирани проблеми с много източници на неопределеност;
- ✓ позволяват симулацията на алтернативите;
- ✓ при правилно подбрани групи за разработване на решения ефективността на колективните подходи е много голяма;
- ✓ съчетаването на евристични, експертни и математически подходи повишава качеството на вземаните решения;
- ✓ повишават мотивацията на участниците.

Трудно може да се предложи точен алгоритъм в коя фаза на процеса на стратегическо управление кой метод следва да бъде приложен, за да се формулира решение, но могат да се предложат набор от подходи, които са подходящи за различните етапи.

Всеки един от предложените методи има собствен алгоритъм и технология на изпълнение, които, според спецификата на проблема, могат да го определят като подходящ или неподходящ за използване.

### **3. Стратегическо управление, стратегическо планиране и методи на вземане на решение**

Във всеки етап от процеса на стратегическо управление мениджърите са изправени пред избор и вземане на решение.

Стратегическото управление е систематичен подход на адаптиране организацията към средата, който ѝ осигурява непрекъснат успех и я пази от изненади<sup>4</sup>. То е сложен, непрекъснат, планов процес на разработване, избор, внедряване и осъществяване на стратегията (дългосрочната посока на развитие) на организацията. Стратегическото управление условно може да се раздели на три основни фази<sup>5</sup> – стратегическо планиране, внедряване (реализация) на стратегията и контрол и оценка на стратегията. Един от критериите за ефективност на стратегическото управление е постигането на ангажираност от всички членове на организацията, което предполага включването на голяма част от служителите в процесите на разработване на стратегическия план. Това дава приоритетно значение на колективните методи за вземане на решение. По правило те се отличават с по-голяма времева продължителност за изработването, което не противоречи на логиката на процесите на стратегическото управление и планиране, при които времето на извършване на необходимите анализи и подготовка на съответните документи може да достигне до няколко месеца.

Един възможен подход за онагледяване на процеса на стратегическо управление е илюстрираният на фигура 1<sup>6</sup>. В така представената съвкупност от дейности по разработване на стратегията за развитие на организацията могат да се открият множество етапи, на които се вземат решения. Това

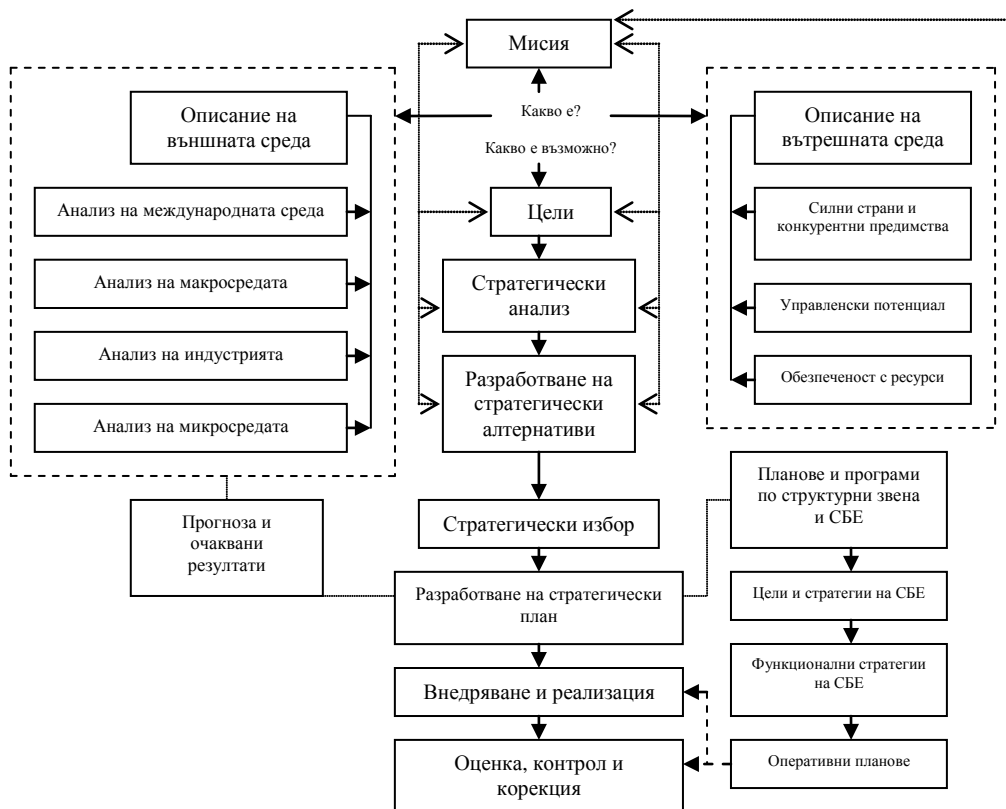
---

<sup>4</sup> Ansoff, I. *Implanting Strategic Management*. London: Prentice Hall, 1984.

<sup>5</sup> Зафирова, Цв. *Стратегическо управление*, ИУ Варна, 2007, с.48

<sup>6</sup> Адаптирано по Бодурова. *Стратегиите в управлението на фирмите*. с. 26, 131 и Зафирова, *Стратегическо управление*, с. 46.

провокира въпроса има ли подходящи методи и подходи, които да се използват на тези етапи и има ли критерии, които да аргументират избора на метод за вземане на решение.



**Фиг. 1. Процес на стратегическо управление**

Изборът на метод за вземане на решение на различните фази от процеса на стратегическо управление се определя от равнището, на което се осъществява анализът на информацията и се разработва решението. Някои дейности се осъществяват на по-ниско управленско равнище – като анализа на средата например. При прогнозите за развитието на средата освен установените средства за стратегически анализ могат да се използват сценарийният метод и методът „дърво на решенията”. За анализ на

колебания може да се използва методът „Монте Карло“. И трите коментирани метода позволяват комбинация между статистически и евристични подходи за обработка на информацията.

На етапа на разработване на стратегически алтернативи и генериране на идеи могат да се използват колективните методи за вземане на решение, представени в таблица 1 на настоящото изложение, които могат да дадат много добри резултати. В този случай колективните методи са по-подходящи, тъй като са необходими повече варианти на стратегии, които след това да се обсъждат и анализират. За избор на един или няколко от тях могат да се използват критериите: степен на квалификация на участниците, времеви ограничения за вземане на решения, ресурсни ограничения от различно естество.

По същия начин с избор на метод за вземане на решение стоят нещата и при разработването на целите на организацията или на бизнес единиците.

Разработването на оперативните планове изисква работа с конкретна и по възможност количествено измерима информация. На този етап приоритетно значение трябва да се дава на по-точните методи за вземане на решение.

### **Заключение**

В статията са проследени и анализирани основни отличителни черти на управленското решение. Доказан е неговият многоаспектен характер и е аргументирана необходимостта то да се разглежда във всичките му нюанси в контекста на стратегическото управление и планиране.

Анализирани и коментирани са различните видове проблеми според йерархичните равнища на възникване и отстраняване.

Идентифицирани са ключови методи за вземане на решение, като са открити техните особености в контекста на поставените в статията задачи.

Коментирана е приложимостта на разгледаните методи в стратегическия мениджмънт и планиране и възможните области на приложение.

### **Използвана литература**

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Питер, 2009.
2. Бодурова, П. Стратегиите в управлението на фирмите. ВСУ, 2007.
3. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии. Москва, 1996.
4. Владимирова, К., К. Габровски, Н. Стефанов. Стратегическо управление и стратегическо планиране. Стопанство, София, 2005.
5. Гурков, И. Б. Стратегический менеджмент организации. Бизнес-школа „Интел-Синтез”, 2001.
6. Доралийски, А. Стратегически мениджмънт. НБУ, София, 2008.
7. Зафирова, Цв. Стратегическо управление. ИУ Варна, 2007.
8. Литвак, Б. Управленческие решения. Москва, 2012
9. Кафеджиян, О. Управленско решение. София, 1980.
10. Пенчев, П. и др. Основи на управлението. В. Търново, 2002.
11. Порязов, А. Организация и технология на управлението, ВСУ, 2007.
12. Порязов, А., В. Николаева, П. Ямукова. Основи на управлението. ВСУ, 2010.
13. Серафимова, Д. Основи на управлението. Варна, 2007.
14. Силаги, Е. Решението. Варна, 1991.
15. Христов, С. Стратегически мениджмънт. Стопанство, София, 2009.

16. Ansoff, I. *Implanting Strategic Management*. London: Prentice Hall, 1984.
17. Pearce, John A., Richard B. Robinson. *Strategic Management*, Irwin, 1988.
18. Jones, Gareth R. et al. *Essentials of Contemporary Management*. 4. ed. - New York : McGraw-Hill Book Company, 2009.