

САМОСТОЯТЕЛНО И ЕКИПНО ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ В МСП В МАКЕДОНИЯ

Доц. д-р Снежана Христова¹,
Доц. д-р Димитър Ковачевски²,
Ивона Милева³

Резюме: По същество мениджмънтът е съвкупност от процеси, свързани с вземането на различни решения, с други думи избор на най-добрата алтернатива измежду няколко възможни варианта за действие. Мениджърите на всяка организация носят отговорност за материализирането на нейната визия, мисия и най-вече на нейните оперативни и финансови цели. Всички функции, например планиране, организация, координация и осъществяване на контрол, зависят от качеството на взетите решения. Независимо от това колко голяма е една компания, решения се вземат на всички нива в нейната йерархия.

Структурираното вземане на решения е еднакво важно както за големите корпорации, така и за малките и средните предприятия. Иновативният капацитет, който позволява на организациите да реализират конкурентни предимства като диференциация, да се възползват от съществуващите пазарни възможности и от своя потенциал, зависи от вземането на навременни и правилни решения.

Настоящата статия разглежда различните методи за вземане на самостоятелни и екипни решения и тяхното приложение в малките и средните предприятия в Северна Македония. В обобщение на проведено проучване сред избрани малки и средни предприятия в страната е направен анализ на различните методи

¹ Училище по икономика и управление на бизнеса Университет Американски Колеж – Скопие, shristova@uacs.edu.mk

² Училище по икономика и управление на бизнеса Университет Американски Колеж – Скопие, dimitar.kovachevski@uacs.edu.mk

³ Училище по икономика и управление на бизнеса Университет Американски Колеж – Скопие, ivona.mileva@uacs.edu.mk

за вземане на решения, както и на ролята на методите за вземане на самостоятелни и екипни решения от гледна точка на мениджърите (предприемачите) и служителите, включително и по отношение на техните роли и участие в процеса.

Ключови думи: МСП, вземане на решения, мениджмънт .

JEL: M00, M10.

Увод

Вземането на решения е основна управленска функция, която се изразява в правенето на уместни, реалистични и оптимални избори с оглед постигане на определени резултати в бъдеще, както и в подбора на подходяща организационна стратегия с цел ефективно адаптиране към всички съвременни работни процеси и средата, в която функционират МСП. Мениджърите на МСП са категорични, че умението да се вземат решения, е от ключово значение за успешното управление на една организация. Процесите, свързани със стратегическо вземане на решения и планиране, се отнасят предимно до организационните умения на мениджърите и предприемачите, както и до тези на персонала в МСП. Тези умения предопределят способността на компаниите да се приспособяват ефективно към променящата се конкурентна среда и да постигат желаните резултати.

Стратегическият подход към вземането на решения в МСП зависи от способността да се направи реалистична оценка на ситуацията. Прилагането на усъвършенствани управленски стилове и практики прави възможно постигането на по-добри резултати и по-висока конкурентоспособност.

Статията показва по какъв начин мениджърите вземат решения самостоятелно или в екип, какви техники прилагат, каква е ролята на персонала и до каква степен двете страни участват в процеса на вземане на стратегически и оперативни решения. В рамките на съществуващата оскъдна литература по въпроса и проведените проучвания в компании в Северна Македония е направено емпирично изследване на различните методологии, които организациите използват при вземането на решения.

1. Обзор на научната литература

Изследването на самостоятелното в противовес на екипното вземане на решения при решаването на значими и взаимнообвързани проблеми сочи, че в 97% от случаите ефикасността на работата в екип надвишава тази на най-компетентния член на екипа. Компаниите винаги са били изправени пред дилемата, дали самостоятелното или екипното вземане на решения е по-удачно. От друга страна, някои изследвания показват, че базата от знания, с които разполага най-компетентният член на даден екип, на практика определя максималната ефективност, която може да постигне групата и че постиганите резултати рядко са по-високи от очакваните (Michaelsen et al., 1989). Предвид ограничения обем на направените изследвания и съществуващи източници по този въпрос в Северна Македония авторите правят сравнение между прилагането на самостоятелни и екипни методи за вземане на решения в МСП в страната, като се надяват, по този начин да провокират по-нататъшни анализи и изследвания на постиганите чрез различните методи резултати.

2. Самостоятелно и екипно вземане на решения

Вземане на решения в екип е един от методите, които мениджърите използват. Като цяло групата влияе върху поведението на нейните членове, които са източник на стандартни доводи, изразяват възгледите на групата относно съществуващите системи от ценности, както и подкрепа, одобрение, критика и дори цензура върху решенията. Сформирането на екипи при вземане на решения може да бъде формално и неформално. По отношение на екипното вземане на решения ситуацията, възникваща вътре в групата, предопределя в най-голяма степен контекста за вземане на решения. Контекстът на всяка конкретна ситуация филтрира и определя информацията, която влияе върху вземането на решение, като същевременно е източник на значителна част от постъпващата информация.

Налице са множество доказателства, че в определени ситуации екипното вземане на решения има редица преимущества пред самостоятелното вземане на решения. За да бъдат в състояние да вземат правилни решения при сблъскването си с даден проблем, мениджърите следва да отчетат предимствата и недостатъците на екипното и самостоятелното вземане на решение в конкретния случай (Dessler, 2007). В един по-широк контекст, този на еволюцията на организациите, самостоятелното вземане на решения води своето начало от ранните етапи в развитието на предприемачеството, когато повечето решения са се вземали еднолично. С течение на времето развитието на предприятията и еволюирането на техните структури са повлияли върху процеса на вземане на решения в посока включване на по-голям брой хора от повече йерархични нива в организациите.

И двата стила имат своите силни и слаби страни. През последните десетилетия екипната работа, а оттам и вземането на решения в група, имат превес като стил в организационната култура. Въпреки това следва да отбележим, че самостоятелното вземане на решения не е старомодно или отживяло, тъй като е доказало своята ефективност в случаите, когато решенията се отнасят до правомощията и отговорностите на хората в дадена организация. Същото е валидно в случай на криза във функционирането на компанията, когато няма достатъчно време за обмен на идеи или такъв би довел до задълбочаване на кризата. Опитът, способностите и решителността на индивида, натоварен с вземането на решение, да се изправя непоколебимо пред възникналите проблеми и произтичащите от тях отрицателни последици, са особено ценни за вземане на правилни решения. Всъщност налице са примери за множество преуспяващи компании, които дължат своя успех на факта, че се управляват от личности с високо чувство за отговорност (Dessler, 2007).

Вземането на решения в екип често се представя като модерен подход към решаването на проблеми. В съвременната литература нараства броят на авторите, които поддържат тезата, че процесът на вземане на решения може да бъде направен по-ефективен с прилагането на екипен подход. Практиката потвърждава, че участието на служители и мениджъри от по-ниски йерархични нива в процеса дава положителни

САМОСТОЯТЕЛНО И ЕКИПНО ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ ...

резултати. Сформирането на управленски екипи и придържането към работа в екип при вземането на решения са основни измерения на организацията на съвременните корпорации (Dessler, 2007).

Много от важните решения се вземат от мениджърите в екипи, а не самостоятелно. Въпреки че решенията, взети по този начин, в повечето случаи са правилни, използването на подобен подход отнема повече време и ресурси от самостоятелното вземане на решения. Нещо повече, при работа в екип решенията понякога се вземат от хора, които мислят еднакво. За да преодолеят този потенциален недостатък на екипното вземане на решения, мениджърите използват две техники, с които да противодействат на едностранчивото мислене в групата и на други възможни ограничаващи фактори. Техниките са познати като „Адвокат на дявола“ и „Диалектическо проучване“. Целта на техниката „Адвокат на дявола“ е да бъдат посочени солидни аргументи в подкрепа на определен курс на действие, като впоследствие тези аргументи биват подложени на обстойна критика. По този начин чрез последователно „отхвърляне“ и обсъждане на всички предложени курсове на действие се приема решение, което всички одобряват (Hartwig, 2016). Техниката „Диалектическо проучване“ също следва този модел, но при нея мениджърите са разделени на две групи, като всяка група е натоварена със задачата да прецени съществуващите алтернативи и да избере една от тях.

3. Процесът на вземане на решения в МСП в Македония

Според проучване, проведено от Sofijanovа и Zabijakin-Chatleska (2013) в промишлените предприятия в Северна Македония, програмите, които насърчават участието и предоставянето на правомощия на персонала при вземането на решения и справяне с проблеми, оказват влияние върху начина, по който служителите и работниците възприемат постигнатото от компаниите.

Резултатите от проучване, проведено в автомобилната индустрия, (Stefanovska-Petkovska et al., 2015) сочат, че участието на служители и работници в процеса на вземане на решения влияе положително върху тяхната удовлетвореност и работата на компаниите като цяло.

Изследването на прилаганите от македонските компании стилове на управление и вземане на решения показва, че консервативната култура и самостоятелното вземане на решения са предпочитани от повечето мениджъри на най-високите и най-ниските нива в йерархията, докато мениджърите, заемащи позиции на средно управленско ниво, насърчават създаването на по-гъвкава и приобщаваща култура в организацията. Организирането на различни обучения на работното място, привличането на млади и добре образовани кадри като мениджъри, равнопоставеното участие на представители и на двата пола в управителните органи, стратегическото привличане на чужденци във фирмата и по-високият потенциал за иновации са фактори, които благоприятстват налагането на приобщаващ стил на управление и добре структуриран процес на екипно вземане на решения, които водят до по-висока конкурентоспособност на предприятията (Kostovski et al., 2015).

Според проведеното в бизнес сектора в Северна Македония проучване повечето фирми продължават да прилагат авторитарен и индивидуалистичен стил на управление и вземане на решения, въпреки че такъв е неподходящ както за новите производства, така и за съвременния профил на работната сила (Vojadjiev et al., 2015).

След прехода към пазарна икономика преобладаващата част от компаниите в Северна Македония бяха малки семейни търговски фирми без управленски опит, в които решенията се вземаха еднолично от създателя на фирмата. Нарастващата пазарна конкуренция и по-строгото регламентиране на бизнеса, от една страна, и разрастването на компаниите и техния оборот, от друга, доведоха до преориентиране към по-структуриран подход. Както отбелязват някои автори (Kostovski et al., 2017), част от фирмите започнаха да използват екипния подход и съвременни ИТ инструменти при вземането на решения. Проучване, извършено съвместно с ръководството и многофункционалния екип за разработване на нови продукти в едно от най-големите македонски

САМОСТОЯТЕЛНО И ЕКИПНО ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ ...

предприятия в сектора на хранително-вкусовата промишленост относно резултатите от използването на програмата Exsys Corvid в компанията, показва следното:

- Вземането на решения в екип с помощта на софтуерни инструменти води до значителни подобрения в системата за вземане на решения;
- Програмата улеснява мениджърите в проверката на всички важни факти и данни, касаещи решенията за разработване на нови продукти;
- Благодарение на скоростта, с която работи, програмата позволява отчитането на множество очаквани (и непредвидени) хипотетични ситуации посредством промяна в залаганите параметри в относително кратък период от време;
- Автоматизация на рутинни операции, която спестява време;
- Повишена експертиза в организацията и предотвратяване на евентуална загуба на ценни знания при пенсиониране или напускане на членове на персонала;
- Улеснено постигане на съгласие между отделните звена в компанията и по-голяма последователност във вземането на решения.

4. Методи за креативно и ефективно вземане на решения

Успешните мениджъри на малки и средни предприятия трябва да притежават добре развити умения за вземане на стратегически решения. Стратегическото вземане на решения при управлението на МСП от гледна точка на прилаганите от мениджърите и служителите стилове и практики е процес на натрупване на знания, как да бъде материализирана визията на компанията чрез развиване на умения за работа в екип, планиране и приспособяване към променящата се среда и прогнозиране на нови възможности. Всяка нова възможност изисква нов процес на преосмисляне, чрез който да бъде взето правилно решение.

Стратегическият подход към вземането на решения в постоянно изменящата се среда, в която развиват своята дейност МСП, изисква наличието на визия за целите на организацията, преобръщане на представата за това, как да бъдат постигнати тези цели и да се материализира визията за разрастване на бизнеса, как да се генерират печалби и да се мотивира персоналът (Anderson et al., 2009). При разработването на подобна основополагаща концепция следва да се отчете влиянието на пет различни фактора, т.е. да се вземат под внимание следните критерии:

а) Организация на МСП. Тя се отнася до мястото на персонала в организационната структура на МСП и използваните ресурси при прилагането на различни стилове и практики за вземане на решения на различни йерархични нива.

б) Наблюдение. Внимателното следене на дейността на водещите световни компании, които са основен генератор на иновативни идеи и печалба, може да подсказва множество различни решения за разлика от фокусирането единствено върху непосредствено заобикалящата ни среда. С други думи такова наблюдение позволява да видим на нещата в глобален аспект. Развиването на уменията да наблюдаваме най-добрите, когато вземаме решения, ни помага да осъзнаем ясно какво мотивира хората и какво ги подтиква да изберат различен стил или практика в различни ситуации (Mendenhall et al., 1995).

в) Аспекти. Аспектите са различните начини, по които може да се подходи към даден проблем. При разработването на основна стратегия е необходимо да се вземат предвид следните няколко аспекта: средата, пазарът и самият проект. Те могат да се използват за прогнозиране на резултатите, определяне на критичните фактори и приспособяване на собствените ни действия с оглед постигане на желаните резултати чрез процеса на вземане на решения в МСП, като присъстват в стиловете и практиките, които прилагат във всички процеси мениджърите и служителите, упражняващи различни професии.

г) Движещи сили. Това са силите, които дават възможност на МСП да превърнат своите идеи в действителност. Те са онази част от бизнеса, върху която искаме да се съсредоточи персоналът, с други думи, именно те да бъдат използвани като мотивация при вземането на

САМОСТОЯТЕЛНО И ЕКИПНО ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ ...

решения. Като примери за движещи сили могат да се посочат различни индивидуални и организационни стимули, овластяването и планирането, качествени фактори като ясно дефинирана визия, ценности и цели, лоялност, различни количествени фактори като постигнати резултати или опит във вземането на решения, придържайки се към икономическите принципи резултатност, производителност и съответствие с поставените цели.

д) Идеално позициониране. След като обмислят първите четири фактора на стратегическото вземане на решения в МСП, мениджърите трябва да определят своето идеално позициониране, тъй като те ще управляват, прилагайки своите лични стилове и практики. Идеалното позициониране на мениджърите в МСП включва някои изисквания, които следва да се спазват, като например това да са продуктивни, да се възползват от възможностите, да притежават най-важните умения, които са необходими за вземане на решения, както и способността да прилагат различни стратегии и тактики за постигане на организационните цели (Anderson et al., 2009).

Креативността не се свежда само до знанията и ценностните системи, които се използват в процеса на вземане на решения. Тя се проявява навсякъде в средата, в която развиват своята дейност МСП в различни индустрии и отрасли. Креативността, необходима за вземането на продуктивни и далновидни решения, изисква да бъде забравена старата парадигма, която гласи: „Дейността е специфична и няма място за шеги!“. Само правилно избраният път за вземане на бързи и конкретни пазарни решения може да гарантира на предприятията просперитет и прогрес. За да бъдем единствени по рода си, като прилагаме креативни техники за вземане на качествени решения, и да изпреварим конкурентите, трябва да изоставим рутинното мислене и да търсим съвременни, иновативни начини за прилагане на адаптивни концепции при вземането на решения, така че да създадем мотивираща атмосфера за работещите в МСП.

Според Levesque (2001), когато вземат решения за бизнес процесите в своите организации, ръководителите и персоналът на малките и средните предприятия се стремят да повишат креативността, като:

а) наемат разнородна работна сила, т.е. персонал с различна професионална подготовка, опит и интереси;

- б) насърчават креативността на своя персонал;
- в) проявяват толерантност към неуспеха. Най-сигурният начин да се „задуши“ креативността на служителите е, като се наказват онези, които са опитали да направят нещо ново и са допуснали грешка;
- г) разпалват любопитство, като непрекъснато задават въпроса: „А какво би станало, ако ...?“ и заемат позиция: „Навярно бих могъл да ...“;
- д) възприемат трудностите при вземане на решения като предизвикателство;
- е) изграждат визия за креативно вземане на решения. Почти всички притежават способността да бъдат креативни, но развиването на това умение изисква адекватна подготовка;
- ж) осигуряват подкрепа и подходящи инструменти и ресурси за развиване на креативността. За да се проявят като креативни личности при вземането на решения, понякога е необходимо, работниците да могат да „сънуват с отворени очи“, а ролята на мениджърите е да подчертаят, че това е важна част от процеса;
- з) въвеждат процедури за вземане на решения, които да позволяват обмислянето на нови идеи. На работещите във всяка организация им хрумват креативни идеи, но не всяка организация е склонна да се вслуша в такива идеи;
- и) поощряват креативността. Раздаването на финансови поощрения за ефективно взети решения може да бъде фактор, който сериозно мотивира креативно поведение, но различни нематериални награди като похвала, признание и повишение също могат да бъдат мощни стимули. Разработени са редица методи, които имат за цел да насърчат креативността и вземането на правилни и конкурентни решения от страна на мениджърите, предприемачите и персонала на компаниите. Примери за такива са методът на анализ от фокус група на проблеми, свързани с иновациите; методът, познат като „мозъчна атака“; методът на свободните асоциации; методът на Гордън и др. Тяхното използване има за цел да провокира генерирането на голям брой идеи за разработването на нов продукт или услуга или креативно решение на пробле-

САМОСТОЯТЕЛНО И ЕКИПНО ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ ...

мите, възникващи в МСП и прилагането на подходящи стилове и практики от страна на мениджърите в тяхната всекидневна дейност (Albert & Runce, 1999).

„Мозъчна атака“ е техника, използвана за решаване на проблеми в екип. При нея мениджърите се срещат очи в очи и обсъждат различни варианти преди вземането на решения. Методът на номиналната група се прилага, за да се избегне възпрепятстването на производствения процес. Той дава повече свобода и време за вземане на решения на всеки мениджър, като обикновено се спазва следната последователност: мениджърът представя проблема, на участниците се предоставят от 30 до 40 минути за записването на идеи и възможни решения, след което се обсъждат различните алтернативи и се избира най-добрата. Методът на Делфи е техника за структурирана комуникация, първоначално разработена като системен интерактивен метод за прогнозиране, при който се разчита на екип от експерти и управляващите, които са натоварени с вземане на решения. При използването на този метод не е необходимо, мениджърите да се срещат. Вместо това ръководителят на екипа изпраща писмено описание на проблема, след което участниците в процеса на вземане на решение обменят многократно своите мнения и предложения. Експертите „проиграват“ проблемите и трудностите, пред които е изправена организацията, в два или повече кръга. След всеки кръг фасилитаторът (т.е. лицето, което действа като посредник между експертите и мениджърите) предоставя резюме на становищата и прогнозите, които експертите са изготвили в предишния кръг, както и тяхната обосновка. Следва гласуване на мненията, като се запазва анонимността на авторите на различните предложения. Смята се, че неколкото повтаряне на процеса води до редуциране броя на получените отговори, като в крайна сметка групата успява да стигне до „правилния“ отговор, т.е. до правилното решение. Техниката на Делфи е разработена въз основа на хипотезата, че прогнозите (или решенията) на структуриран екип от хора са по-надеждни от тези, които може да предложат неструктурираните групи (George & Jones, 2008).

Вземането на решения е една от задачите, с които са натоварени служителите на всички нива в едно предприятие. Въпреки че всяко

решение може да е от решаващо значение за организацията и постигнатите от нея резултати, фокусът на иновативното вземане на решения е върху развиването и насърчаването на креативността на участниците и усъвършенстване процеса на вземане на решения. Крайната цел е да бъдат насърчени увереността и умението на отделните служители да вземат креативни решения, което в дългосрочен план предполага значително по-ефективен процес на вземане на решения (Mullins, 2005).

Обучението за вземане на креативни решения се състои от два етапа. По време на първия етап участниците отговарят на въпросник, създаден от Доналд Шепърд. Въпросникът се използва за измерване на креативността и ефективността на участниците при вземане на решения. Полученият като обратна връзка доклад позволява на всеки да определи онези области, в които е необходимо да усъвършенства своите креативни умения. Първоначално програмата анализира индивидуалните характеристики на участниците в четири основни области на креативността: отвореност към информация – т.е. вроден интерес и любопитство; способност да отлага даването на оценка; функциониране на лявото и дясното мозъчно полукълбо, от което зависи умението да се балансира между креативност и логическо мислене и преценката, кое от двете да се използва в конкретната ситуация; справяне с неизвестността – начинът, по който личността възприема неясна и двусмислена информация и нейната готовност да продължи да търси решения въпреки липсата на информация; приемане на риска – умението да се действа решително дори в случаите, когато е налице риск от неуспех. След индивидуалното оценяване на четирите най-важни умения за ефективното вземане на решения участниците в обучението получават предложения, как да развият своите умения във всяка от четирите ключови области.

През втория етап на обучението участниците се запознават с четирите фази, през които преминава процесът на вземане на решения, както и с начините, по които да използват своя креативен потенциал в този процес. Процесът на вземане на решения се състои от четири стъпки: (1) Определяне на проблема – на този етап е нужно да си отговорим какъв точно е проблемът, чието решение търсим; продължителността на този етап е различна в зависимост от сложността на проблема – вземането на особено важни решения изисква по-дълго време

САМОСТОЯТЕЛНО И ЕКИПНО ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ ...

за определяне същността на проблема и внимателно събиране на нужната информация. (2) Разглеждане на различните възможни решения. В много случаи тези решения са очевидни и за тяхното посочване не са необходими много усилия. В други случаи, обаче, търсенето на ефективни решения може да изисква много повече умствена работа. (3) Оценка на съществуващите алтернативи въз основа на техните преимущества и въздействие. (4) Избор на едно от всички възможни решения (Brannick, et. al., 2007).

Осъществяването на всеки отделен етап от процеса допринася за качеството и успеха на вземането на окончателно решение. Времето, отделено за всеки от етапите, зависи от естеството на решението, което трябва да се вземе, неговата значимост, контекста, в който се взема, както и навиците, които сме придобили и прилагали в различни ситуации, когато се е налагало да вземем решение. По време на обучението участниците се запознават с различни ситуации и подходи към решаването на проблеми посредством казуси, а след това се упражняват да използват инструменти и техники, които биха довели до положителни резултати при сходни ситуации в практиката. Тъй като основната цел на програмата е да развие лични стилове за вземане на решения, обучението предлага и план за действие, чрез който обучаемите се учат как да активизират онези свои креативни качества, които не са използвали пълноценно до този момент. Някои от областите, в които програмата се е доказала като ефективна, включват (1) управление на таланта, (2) иновации, (3) развитие на ръководните кадри и персонала (4) стратегическа промяна и (5) коучинг (Ulrich & Creelman, 2006).

5. Методология на изследването и въпроси за дискусия

Основната цел на изследването е да открие по какъв начин мениджърите вземат решения и да определи въздействието, което има използването на различни стилове за вземане на решение самостоя-

телно и в екип в малките и средните предприятия в Северна Македонија, и по-конкретно, да анализира степента, в която се използват ефективни методи за вземане на решения индивидуално или в екип в МСП.

Обект на анализ в изследването са малките, средните и микро-предприятията. Проучването е направено сред 100 компании в Скопие и други големи градове в Република Северна Македонија през 2017 г. Предвид размера на предприятията, които са обхванати от изследването, 24% от организациите в представителната извадка са микропредприятия, 41% са малки, а 35% – средни предприятия. Според типа дейност, която развиват компаниите, 25% от предприятията в извадката са производствени, 15% развиват дейност в сферата на финансовите услуги, 25% предоставят образователни услуги, а 35% се занимават с търговска дейност.

Проучването беше проведено чрез анкета, която изпратихме на организациите и на която мениджърите на компаниите (в много от случаите – и техни основатели) и служителите отговориха. Таблица 1 обобщава възрастта и длъжността на анкетираните.

Таблица 1

Възраст и длъжност в компанията на участниците в анкетата

Длъжност / Възраст	20-25 г.	26-35 г.	36-45 г.	46-55 г.	56-65 г.
Мениджър / основател и собственик	11%	25%	38%	14%	12%
Мениджър	5%	27%	36%	17%	15%
Служител	7%	27%	34%	15%	7%

Източник: (Авторско проучване)

6. Резултати от проучването

Въпросите в проучването бяха структурирани така, че да изследват степента, в която се използват различните методи за вземане на решения, с акцент върху прилагането на методи и техники за вземане на решения самостоятелно или в екип. Използването на екипни и индивидуални методи от страна на мениджърите (предприемачите) и

САМОСТОЯТЕЛНО И ЕКИПНО ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ ...

служителите беше анализирано поотделно, предвид техните различни роли и отговорности в МСП. Прилагането на един или друг метод зависи и от основната дейност, която развиват МСП. В производствените предприятия, където персоналет е по-многоброен и е необходимо да се вземат много по-сложни оперативни решения на проблеми и предизвикателства от мултифункционално естество, решенията в повечето случаи се вземат чрез екипни методи. От друга страна, в предприятията, развиващи търговска дейност, самостоятелното вземане на решения преобладава като практика. Повечето търговски компании са малки фирми, в които мениджърът е и собственик, а решенията се вземат еднолично. В практиката често може да се чуе мнението, че групите и екипите в малките и средните предприятия вземат по-добри и по-ефикасни решения в случаите, когато са необходими повече познания и опит в различни дисциплини – възможност, която до голяма степен зависи от ресурсите и броя на служителите, с които разполага организацията.

а) Самостоятелно вземане на решения

По отношение на въпроса: „Самостоятелно ли вземате решения?“ данните в Таблица 2 показват, че най-често мениджърите са тези, които вземат решения самостоятелно в зависимост от своята експертиза, мотивация, креативност, отдаденост на работата и преценката си за конкретната бизнес ситуация. Служителите не са склонни да вземат решения самостоятелно, тъй като нямат ключова роля в предприятието и не са натоварени с управленски отговорности.

Таблица 2

Самостоятелно вземане на решения

	Въпрос: Самостоятелно ли вземате решения?	
	Отговори	
	Да	Не
Служители	22%	78%
Мениджъри	85%	15%

Източник: (Авторско проучване)

б) Вземане на решения в екип

Отговорите на въпроса: „Вземате ли решения в екип?“, са обобщени в Таблица 3 и от тях е видно, че вземането на решения в

екип е по-характерно за служителите, като утвърдително са отговорили 75% от анкетираните. За разлика от тях, мениджърите по-рядко вземат решения въз основа на работа в екип, като обясняват това със своята позиция, отговорност и нагласи.

Таблица 3
Вземане на решения в екип

	Въпрос: Вземате ли решения в екип?	
	Отговори	
	Да	Не
Служители	75%	25%
Мениджъри	55%	45%

Източник: (Авторско проучване)

в) Мозъчна атака

При тази техника мениджърите се срещат очи в очи, за да обсъдят различни възможности преди да вземат решение. Таблица 4 показва как са отговорили на въпроса „Използвате ли метода „Мозъчна атака“ за вземане на решения?“ мениджърите и служителите в изследваните МСП.

Таблица 4
Вземане на решения чрез „Мозъчна атака“

	Въпрос: Използвате ли метода „Мозъчна атака“ за вземане на решения?	
	Отговори	
	Да	Не
Служители	55%	45%
Мениджъри	35%	65%

Източник: (Авторско проучване)

Процентът на мениджърите, които се срещат очи в очи, за да обсъдят различни решения на даден проблем, е много по-нисък от този на служителите – съответно 35% и 55%. Персоналът на МСП по-често е изправен пред сложни оперативни проблеми, чието разрешаване изисква обсъждане на различни гледни точки.

САМОСТОЯТЕЛНО И ЕКИПНО ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ ...

г) Техниката, позната като вземане на решение в номинална група се прилага, в случаите, като мениджърите разполагат с повече време за вземане на решения. Чрез нея се предотвратява евентуално възпрепятстване на процеса на вземане на решение. Той се състои в представянето и оценяването на различни идеи, като накрая се избира най-добре класиралото се предложение. Таблица 5 обобщава отговорите на анкетирания на въпроса: „Използвате ли техниката на номиналната група при вземане на решения?“. Както е видно от данните в таблицата, за разлика от служителите, мениджърите прилагат тази техника почти винаги.

Таблица 5
Техника на номиналната група

	Отговори	
	Да	Не
Служители	15%	85%
Мениджъри	95%	5%

Източник: (Авторско проучване)

д) При метода „Делфи“ не се изисква среща между мениджърите и експертите. При него лицето, което изпълнява ролята на посредник във вземането на решение, запознава по пощата страните с проблема, в отговор на което двете страни изпращат своите анализи, идеи и предложения за решение. Постъпилата информация се анализира, за да бъде постигнато съгласие относно най-подходящото решение.

Таблица 6
Техника „Делфи“

	Отговори	
	Да	Не
Служители	37%	63%
Мениджъри	25%	75%

Източник: (Авторско проучване)

Проучването показва, че и при мениджърите, и при служителите процентът на използващите тази техника не е много висок – съответно 25% и 37%.

е) Стратегически и оперативни решения

Стратегическите решения са тези, които определят, променят или адаптират бизнес стратегията на предприятието, с други думи – неговото бъдеще. В зависимост от функционалните и йерархични отговорности, с които са натоварени, служителите са предимно изпълнители на такъв тип решения. Едва 23% от анкетираните служители са отговорили, че участват във вземането на стратегически решения, докато при анкетираните мениджъри и предприемачи този процент е 74%, т.е. на практика те са движещата сила на протичащите в компаниите стратегически процеси.

Що се отнася до оперативните решения, ситуацията е малко по-различна. Процентът на служителите, които са част от вземането на оперативни решения, е 58%, а този на мениджърите – 65%. Това още веднъж потвърждава тезата, че ръководителите на малки и средни предприятия участват във вземането на почти всички решения.

Изводи

Въз основа на направения обзор на съществуващите в литературата теории и методологии за вземане на решения в стопанските предприятия, както и на проведеното изследване на различните практики, стилове и методи, които използват в своята практика включените в изследването малки и средни предприятия в Северна Македония, можем да обобщим следното:

Основна характеристика на посочените МСП в процеса на вземане на решения е водещата роля на мениджърите, които в много от случаите са и създатели на компанията, която ръководят. Мениджърите вземат повечето решения самостоятелно, със слабо изразено участие на персонала. Техният личен опит, умения и креативност оказват съ-

САМОСТОЯТЕЛНО И ЕКИПНО ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ ...

ществено влияние върху процеса на вземане на решения. Това се отнася за вземането както на стратегически решения, така и на оперативни решения.

Относно различните методологии и техники за вземане на решения можем да обобщим, че прилагането на различни групови техники (например „Мозъчна буря“ или „Делфи“) е застъпено в много малка степен. Въпреки това мениджърите използват техниката за вземане на решения в номинална група, за да се съобразят с мнението на своя персонал. Служителите, от своя страна, използват в много по-голяма степен техниката „Мозъчна буря“, когато са изправени пред оперативни проблеми от интердисциплинарно и многофункционално естество.

Препоръчително е, вместо да разчитат предимно на своята креативност, енергия и опит, както е в повечето случаи в практиката, мениджърите на компаниите да се възползват в по-голяма степен от знанията и стратегическото мислене на своя персонал при вземане на стратегически решения, които ще повлияят на организацията в дългосрочен план. Направеният анализ на съществуващите теоретичните разработки и емпирични данни сочи, че екипното вземане на решения дава по-добри резултати. Ето защо би следвало, мениджърите на МСП в Северна Македония да обърнат повече внимание на развиването на умения и способности за вземане на решения в структурирани групи, както и на процеса на овластяване на своя персонал при вземането на стратегически решения.

Използвани източници

Albert, R.S., Runco, M.A. (1999). *A History of Research on Creativity*, in ed. Sternberg, R.J., *Handbook of Creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press

Anderson, D.R., Sweeney, D.J., Williams, T.A. and Wisniewski, M. (2009). *An introduction to management science: Quantitative approaches to decision making*. UK: South-Western Learning.

- Bartol, K.M., Martin, D.C. (1998). *Management, 3rd edition*. New York, NY: McGraw-Hill
- Bojadjiev, M., Kostovski, N., Buldioska, K. (2015). Leadership styles in companies from Republic of Macedonia. *Economic Development*, 17(3), 211-222. Retrieved from https://www.academia.edu/29463767/Leadership_styles_in_companies_from_Republic_of_Macedonia
- Brannick, M.T. Levine, E.L., Morgeson F.P. (2007). *Job and Work Analysis: Methods, Research and Applications for Human Resource Management, 2nd edition*. Newbury Park, CA: Sage Publications Inc.
- Dessler, G. (2007). *Human Resource Management, 11th edition*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- George J.M., Jones G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior, 5th edition*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Harrison, E.F. (1987). *The Managerial Decision-making Process, 3rd edition*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Hartwig, R.T. (2016). 7 Steps to Analyze a Problem – The Devil's Advocacy Technique. Retrieved from <http://www.ryanhartwig.com/7-steps-to-analyze-a-problem-the-devils-advocacy-technique/>
- Kostovski, N., Bojadjiev, M., Buldioska, K. (2015). Leadership Styles and Organizational Culture in Macedonian Companies. *Journal of Sustainable Development*, (5)13, 33-44. Retrieved from <http://www.fbe.edu.mk/JoSDv13.pdf>
- Kostovski, N., Bojadjiev, M., Lokvenec, H. (2017). Decision Support Systems for New project Development in Fast-Moving Consumer Goods industries. *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*, 5, 4-14. Retrieved from http://www.ut-gjiu.ro/revista/ec/pdf/2017-05/01_Ninko.pdf
- Levesque, L.C. (2001). *Breakthrough Creativity: Achieving Top Performance Using the Eight Creative Talents*. MV, CA: Davies Black Publishing.

САМОСТОЯТЕЛНО И ЕКИПНО ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ ...

- Mendenhall, M.E., Punnett, B.J., Ricks, D. (1995). *Global Management*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Michaelsen, L.K., Watson, W.E., Black, R.H (1989). A Realistic Test of Individual Versus Group Consensus Decision Making. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 834-839. Retrieved from https://www.tblacademie.nl/images/bestanden/30302662-michael-sen_1989.pdf
- Mullins, L.J. (2005). *Management and Organization behavior, 7th edition*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Mumford, A., Gold J. (2004). *Management development Strategies for Action*. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Resnik, M. (1987). *Choices: An Introduction to Decision Theory*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Sofijanovska, E., Zabijakin C.V. (2013). Employee involvement and organizational performance: evidence from the manufacturing sector in Republic of Macedonia. *Trakia Journal of Sciences*, 11(1), 31-36. Retrieved from <http://www.uni-sz.bg>
- Stefanovska, P.M., Bojadžijev, M., Mucunski Z. (2015). Da li participativni menadžment stvara zadovoljstvo zaposlenih - Pokazatelji na osnovu istraživanja iz automobilske industrije. *Serbian Journal of Management*, 10(1), 75-88. doi:10.5937/sjm10-7160
- Steinhoff, D., Burgess, J.F. (1993). *Small Business Management Fundamentals, 6th edition*. New York, NY: McGraw-Hill
- Stokes, D., Wilson, N. (2006). *Small Business Management And Entrepreneurship, 5th edition*. Boston, MA: Thompson Learning
- Ulrich D., Creelman D. (2006). In Touch with Intangibles. *Workforce Management*, 85(9).

ISSN 0861 - 6604

БИЗНЕС управление

БИЗНЕС управление 4/2019

ИЗДАНИЕ НА
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ



4/2019

Редколегия на сп. „Бизнес управление“

Красимир Шишманов – главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Никола Янков – зам. главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Иван Марчевски, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Ирена Емилова, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Любчо Варамезов, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Румен Ерусалимов, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Силвия Костова, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Международна редколегия на сп. „Бизнес управление“

Александру Неделеа – Университет „Стефан Велики“, Сучава, Румъния

Дмитрий Владимирович Чистов, – ФГОБУ ВПО Финансов университет при правителството на руската федерация, Москва, Русия

Йоана Панагорец – Университет Валахия, Търговище, Румъния

Йото Йотов – Драксел университет, Филадельфия, САЩ

Махмуд Ел Батран – Университет Кайро, Кайро, Египет

Наталья Борисовна Голованова – Московски технологически университет, Москва, Русия

Татяна Викторовна Орехова – Донецки национален университет, Виница, Украйна

Тадиа Джукич —Университет в Ниш, Ниш, Сърбия

Ян Тадеуш Дуда – АГН Университет за наука и технологии, Краков, Полша

Виктор Чужиков – Киевски национален икономически университет "Вадим Гетман", Киев, Украйна

Стилов редактор – Анка Танева

Превод на английски език – ст. преп. Цветана Шенкова,

ст. преп. Даниела Стоилова, ст. преп. Иванка Борисова

Превод на руски език – ст. преп. Ирина Иванова

Технически секретар – ас. Живка Тананеева

Отпечатването на списанието за 2019 г. се осъществява с безвъзмездната финансова помощ на Фонд "Научни изследвания" - НП 07/58, съгласно Договор КП-06-НП/36 от 12.12.2018, по конкурс "Българска научна периодика - 2018 г."

Дадено за печат на 28.11.2019 г., излязло от печат на 05.12.2019 г.,
формат 70x100/16, тираж 100

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов,
ул. „Ем. Чакаров“ 2, тел.: +359 631 66298

© Академично издателство „Ценов“, Свищов, ул. „Градево“ 24

БИЗНЕС УПРАВЛЕНИЕ

Стопанска академия
„Д. А. Ценов“ – Свищов

Година XXIX, кн. 4, 2019

СЪДЪРЖАНИЕ

МЕНИДЖМЪНТ теория

САМОСТОЯТЕЛНО И ЕКИПНО ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ В МСП В МАКЕДОНИЯ

Доц. д-р Снежана Христова

Доц. д-р Димитър Ковачевски

Ивона Милева 5

МАРКЕТИНГ

СЪВРЕМЕННИ ИЗМЕРЕНИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОДАЖБИТЕ

Доц. д-р Ваня Григорова 26

МЕНИДЖМЪНТ практика

СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА ЕЛЕКТРОННАТА ТЪРГОВИЯ НА СВЕТОВНИТЕ ПАЗАРИ

Проф. д-р ик. н. Татяна Викторовна Орехова

Ярослав Сергийович Тертичний 43

ПРОЕКТ „СТУДЕНТСКИ ПРАКТИКИ“ – ФИНАНСОВ МЕХАНИЗЪМ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА УСТОЙЧИВА ВРЪЗКА МЕЖДУ ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ И ПАЗАРА НА ТРУДА

Д-р Ангел Г. Ангелов 58

ИНОВАЦИИ В СЕЛСКОТО СТОПАНСТВО В ДЪРЖАВИТЕ В ЕВРОПА И ЦЕНТРАЛНА АЗИЯ

Докторант Ярослав Валерийович Коровий 77