

Глава пета

СЪЩНОСТ, ВИДОВЕ И ЕТАПИ НА УПРАВЛЕНСКОТО РЕШЕНИЕ

КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ГЛАВАТА

- 1. Същност на управленското решение*
- 2. Изисквания към управленското решение*
- 3. Видове решения*
- 4. Етапи на процеса на вземане на управленски решения*
- 5. Резюме*
- 6. Основни термини*
- 7. Използвана литература*
- 8. Въпроси за размисъл*
- 9. Допълнителна литература*

УЧЕБНИ ЦЕЛИ:

След изучаването на тази глава Вие ще знаете и ще можете да:

- 1. Дефинирате същността на управленските решения от различна гледна точка.*
- 2. Посочвате изискванията към управленските решения и да ги обяснявате.*
- 3. Различавате отделните видове управленски решения и да определяте техните характеристики.*
- 4. Откроявате етапите на процеса на вземане и реализация на управленските решения и да определяте тяхното съдържание.*

1. СЪЩНОСТ НА УПРАВЛЕНСКОТО РЕШЕНИЕ

Вземането на решения е характерна човешка дейност. Всеки човек непрекъснато взема решения в своето ежедневие, тъй като постоянно е поставен в условията на избор за всички свои действия. Обикновено човек дори не осъзнава, че този избор е решение. В живота на всеки човек обаче има повратни моменти, които налагат вземането важни решения и човек е изправен пред няколко възможности. Тогава той разбира, че трябва да направи избор между тези няколко възможности и осъзнава, че трябва да вземе решение. В тези случаи човек осъзнава, че решението е избор на алтернатива¹. Решенията, които взема отделният човек, колкото и важни да са те засягат само него и евентуално неговите роднини и близки.

В управлението на организациите постоянно се вземат множество решения. С тези решения се ръководи и направлява цялостната дейност на организацията. Тези решения са **управленски решения**. Те значително се различават от решенията, които взема всеки човек в личния си живот. Управленските решения разрешават много по-сложни проблеми, свързани са с изразходването на големи ресурси, касаят бъдещето на организацията, задължителни са за изпълнение, засягат дейността и интересите на много хора – на работниците и служители и на техните семейства, на собствениците, а в някои случаи и на обществото и за това отговорността за техните последствия е много голяма.

Управленските решения могат да бъдат определени по различен начин, в зависимост от аспекта, в който се разглеждат:

- Управленското решение е форма на въздействие от страна на субекта на управление върху управлявания обект;
- Управленското решение е акт на избор на най-добрата /по определени критерии/ алтернатива измежду няколко възможности;
- Управленското решение е краен резултат от продължителен организационен процес;
- Управленското решение е механизъм за осъществяване на функциите на управление;

Вземането и реализирането на управленски решения е непрекъснат процес в управлението.

Управленското решение е основно съдържание на труда на ръководителите във всяка организация. Само те в организацията имат правото и отговорността да вземат решения и по това се различават от всички

¹ Алтернативата е “наложителна необходимост да се избере само една от две или няколко взаимно изключващи се възможности. /11, 52/

останали в организацията. Не случайно едно от определенията за ръководител гласи: Ръководител е този, който има право и е длъжен да взема управленски решения в рамките на предоставените му права и отговорности, които са задължителни за изпълнение от всички в ръководената от него организация или част от нея.

2. ИЗИСКВАНИЯ КЪМ УПРАВЛЕНСКИТЕ РЕШЕНИЯ

Важността на управленските решения за цялостното управление на организацията поставя въпроса за тяхното качество. За да могат да изпълняват своето предназначение, да разрешават възникналите проблеми и да водят до достигане на целите на организацията, те трябва да отговарят на определени изисквания.² Според нас най-важните изисквания към управленските решения са следните:

- **Обоснованост.** Управленското решение трябва да разрешава реален проблем на организацията и да тя да разполага с всичко необходимо за неговото изпълнение.
- **Целенасоченост.** Управленското решение трябва да води до постигането на определена конкретна цел, която да е известна от самото начало на всички, работещи по неговото изпълнение.
- **Ресурсна обезпеченост.** За изпълнението на управленското решение трябва да са осигурени всички ресурси за неговото изпълнение – материални, финансови, човешки, информационни и времеви.
- **Икономичност.** Вземането и изпълнението на управленското решение трябва да става с минимални разходи.
- **Измеримост.** След изпълнението на управленското решение полученият резултат трябва да може да бъде оценен, а още по добре, ако това може да стане с количествени критерии.
- **Коректност.** Всички управленски решения в една организация трябва да са насочени към достигането на нейните цели, да са в синхрон с останалите решения и да не противоречат на интересите ѝ.

Изпълнението на тези изисквания позволява да се вземат ефективни решения. Когато едно решение отговаря на тези изисквания /при условие , че са спазени специфичните изисквания от съответната сфера на дейността на организацията/ можем да очакваме, че резултатите от него ще бъдат добри. Ако

² Различните автори посочват различен брой изисквания към управленските решения. Каменов и Белокошки посочват 7 изисквания, /5, 146/, Пенчев и Пенчева – 15 /6, 108/, Янкулов и Забунов - 5 /9, 52/ и др.

решението не отговаря на посочените по-горе изисквания, можем да сме сигурни, че това няма да бъде добро решение.

<p>???</p> <p>Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дайте определение на управленското решение от различни гледни точки. 2. Посочете изискванията към управленските решения и обяснете техния смисъл.
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

3. ВИДОВЕ РЕШЕНИЯ

В процеса на управление на всички нива и във всички подразделения в организацията ръководителите вземат множество управленски решения, които разрешават специфичните проблеми от различните сфери на нейната дейност. Затова решенията, вземани в организациите, са разнообразни и многобройни.

За да бъдат изучавани и анализирани от теоретична гледна точка, за да могат да бъдат обучавани ръководителите за ефективно осъществяване на процеса на вземане и реализиране на управленските решения, за да могат да бъдат разработвани модели за вземане и реализиране на управленските решения, които да се прилагат в управленската практика е необходимо всички тези разнообразни и многобройни управленски решения да бъдат класифицирани. Съществуват множество критерии, по които те могат да бъдат класифицирани и съответно съществуват множество класификации. Тук ще изброим **най-често разглежданите класификации**³:

- Според степента на значимост за организацията:

- *Стратегически решения* – Вземат се от висшето ръководство на организацията. Това са най-важните решения – определят целите и стратегията на организацията, най-дългосрочните – над 5 години и най-отговорните решения. Задължителни са за цялата организация. Всички други решения в организацията трябва да са съобразени с тях.
- *Тактически решения* – те конкретизират стратегическите решения за по кратък период /може да бъде и до няколко месеца/ и за не

³ При изброяването на различните видове решения са ползвани материали от 1, 3, 10, 13 от посочената в края на главата литература

толкова значими проблеми. Вземат се от средното равнище на управление.

- *Оперативни решения* – това са ежедневни решения, разрешаващи конкретни частни проблеми – насочени са към решаването на текущи задачи. Това са най-динамичните решения в организацията. Трябва да се вземат бързо и да се прилагат веднага. Вземат се на низово равнище на управление.

- Според функцията на управление, с която са свързани:

- *Решения свързани с функцията Планиране*
- *Решения свързани с функцията Организиране*
- *Решения свързани с функцията Ръководство*
- *Решения свързани с функцията Контролиране*

- Според структурираността на проблема, който решават:

- *Програмирани решения* – това са решения, които разрешават структурирани проблеми – прости, ясни, познати проблеми, които често се повтарят. Те веднъж са прилагани и са дали добър резултат. Лесно се вземат, не изискват много време, намаляват опасността от грешки.
- *Непрограмирани решения* – това са решения, които разрешават неструктурирани проблеми – нови, нестандартни проблеми, които за първи път се случват в организацията и информацията за тях е непълна и нееднозначна. Непрограмираните решения са уникални решения, изискват повече време, творчески подход и са свързани с по-голям риск.

- Според обхвата на въздействие:

- *Общи* – Отнасят се за дейността на цялата организация.
- *Частни* – Отнасят се за дейността на част от организацията или за частичен проблем. Те са подчинени на общите решения и обикновено произтичат от тях.

- Според равнището на управление, на което се вземат:

- *Решения на висше равнище* – Вземат се от висшите ръководители – ръководителя на организацията и неговите заместници. Отнасят се за цялата организация.
- *Решения на средно равнище* – Вземат се от ръководителите на големите подразделения на организацията - дирекции, дъщерни фирми и др. Отнасят се за съответното подразделение.

- *Решения на низово равнище* – Вземат се от низовите ръководители – бригадири, началници на участъци, на смени и др. Отнасят се за изпълнителите от съответното звено.

- Според начина на вземане на решението:

- *Индивидуални решения* – Вземат се еднолично от ръководителите. Вземат се бързо и се печели време. Опасността от грешки и субективно решаване е по-голяма, защото се влияят от ценностите, стила, склонността към риск на отделния ръководител. Той носи цялата отговорност.
- *Групови решения* – Вземат се след обсъждане в работни групи, екипи, комитети, колективни управленски органи. Обикновено са по-качествени от индивидуалните решения, защото се разглеждат различни мнения, гледни точки и се ползват разнообразни знания и опит на участниците. Опасността от субективен подход и грешки обикновено е по малка. Изискват повече време. Отговорността се разпределя между участниците.

На всяко равнище на организацията има определен оптимум на съотношението индивидуални/групови решения.

- Според определеността на ситуацията, в която се вземат решенията:


- *Решения, вземани в условията на определеност* – Решения, които се вземат при наличие на цялата необходима за това информация. Имат сигурност за бъдещите резултати. Обикновено рядко се случва такава ситуация в управленската практика.
- *Решения, вземани в условията на риск* – Решенията се вземат на основата на достатъчен обем информация, но предвидените резултати могат да не се достигнат поради промени в околната среда. Рискът може да се прецени.
- *Решения, вземани в условията на неопределеност* – Решенията се вземат при яснота в целите, но информацията за вариантите на решението и бъдещите събития е недостатъчна и не може да се оцени рискът и възможните последствия

- Според подхода на вземане на решението:

- *Интуитивни решения* – Това са решения, основани на усещането, че са правилни. Те се основават не на системен и щателен анализ на проблема и оценка на варианти и избор на най-добрия от тях, а на вътрешното чувство, на “вътрешния глас”, че това е правилното решение.

- *Ограничено рационални решения* – Това са решения, за взимането на които ръководителите създават опростени модели, в които се залагат основните характеристики на проблема, без да се отчита цялата им сложност. Постъпвайки максимално рационално в рамките на този модел, ръководителите постигат удовлетворителни резултати.
- *Рационални решения* – Това са решения, при вземането на които ръководителите се стремят да изберат максимално изгодни варианти в рамките на определените ограничения. Те са свързани с точно и еднозначно определяне на проблема, има ясна цел, творчески разработени варианти и коректно подбрани критерии, избор, насочен към максимални резултати.

Съществуват още множество класификации, на които няма да се спираме.

 Internet - ресурси	<p><i>Още за интуицията и управленските решения можете да прочете на:</i> http://www.novavizia.com/4241.html</p>
--	--

<p>??? Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Избройте класификациите на управленските решения. 2. Посочете видовете решения във всяка класификация. 3. Охарактеризирайте всеки вид решения.
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

4. ЕТАПИ НА ПРОЦЕСА НА ВЗЕМАНЕ И РЕАЛИЗИРАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ

Всеки възникнал проблем, за разрешаването на който е необходимо да се вземе управленско решение, има своя уникалност и различия от останалите проблеми в организацията. Затова очаквано е да се предположи, че той ще се

решава по специфичен начин, съответстващ на неговата специфика и по различен начин от решаването на други проблеми. Науката за управление сочи обаче, че съществува един закономерен ред от действия, изпълнението на които дава възможност да се разработят ефективни решения, независимо от спецификата на решавания проблем.

В т. 1 от настоящата тема - “Същност на управленското решение” посочихме няколко определения за управленските решения, едно от които е “Управленското решение е краен резултат от продължителен организационен процес”. Вземането на рационални решения преминава именно през този процес, който е еднакъв за всички решения, независимо тяхната специфика. Процесът на вземане и изпълнение на решението се състои от определени етапи. Всички тези етапи образуват цикъл на решението. В литературата по управление се срещат множество описания на този процес и на неговите етапи. Според различните автори броят на етапите варира в границите от 3 до 8, които са по укрупнени или по-раздробени, но обхващат всички необходими дейности по вземането и реализирането на управленските решения.⁴

Процесът на вземане и реализиране на управленското решение може да се демонстрира в шест етапа, които достатъчно добре открояват всички важни моменти, на които е необходимо да се обърне специално внимание. Тези етапи са:

- Идентифициране на проблема;
- Формулиране на ограничения и критерии;
- Определяне на алтернативи;
- Оценка на алтернативите;
- Избор на решение;
- Реализация и оценка на решението.

- Идентифициране на проблема

Идентифицирането на проблема е първата стъпка за неговото решаване. Този етап представлява осъзнаване на факта, че е налице определен проблем. Това може да стане чрез проявяването на няколко индикатора: /14, 99/

- Отклонение от предишни постижения;
- Отклонения от плана;
- Критика отвън на дейността на организацията

⁴ Вихански и Наумов /2/ посочват 3 етапа, Харизанова и др. /12/ и Schermerhorn J. /15/ - 5 етапа, Дафт Р. /3/, Донъли Д. и др. /4/, Каменов /7/, Янкулов и Забунов /13/ и DuBrin A. /14/ - 6 етапа, а Роббинс и Коултер /10/ - 8 етапа на процеса на вземане и реализиране на управленските решения. При разработването на отделните етапи са ползвани посочените източници.

- Конкурентна заплаха.

Съществуват два начина за разглеждане на някакъв проблем. Съгласно единия, за проблемна се счита ситуация, когато поставените цели не се достигат. Другият - за проблемна се счита ситуацията, в която е трябвало нещо да се случи, но то не се е случило. /1, 82-83/ Налице е проблемна ситуация, когато има някакво несъответствие между съществуващото и желаното състояние.

Откриването и идентифицирането на проблема е лесно, когато има значително разминаване между желаните и действителните резултати. В този случай е необходимо само точно да се идентифицират неговите параметри. В повече случаи обаче, идентифицирането на проблема е трудно, защото обикновено той не лежи на повърхността, не е видим. Това може да се дължи на един от следните фактори: /4, 95/

- Проблеми с възприемането на информация /особено негативна/ за организацията;
- Преминаване направо към заключения без да се прави необходимия анализ;
- Възприемане на симптом за проблеми и опит да се преодолее този симптом, което не довежда до разрешаването на реалния проблем.

В някои случаи идентифицирането на проблема е свързано с осъзнаването на **благоприятна възможност**, за използването на която от организацията е необходимо да се вземе съответното решение.

В този първи етап от процеса на вземане на решение са възможни няколко грешки, допускани от ръководителите:

- подценяване на идентифицирането на проблема и преминаване към следващия етап, защото се счита, че проблемът е ясен и твърде познат;
- набиране на недостатъчна информация, което не позволява да се открие реалния проблем;
- недостатъчно задълбочен анализ на наличната информацията, което води до определянето на един от симптомите като проблем.

- Формулиране на ограничения и критерии

Възможните пътища за разрешаване на един проблем са твърде много. Значителна част от тях обаче надхвърлят възможностите на организацията и тя не е в състояние да се възползва от повечето от тях. В същото време ръководителите, които трябва да разрешат съответния проблем не са в

състояние, а и няма смисъл да анализират този огромен брой възможни начини за разрешаването му. Оптимизиране на процеса може да се постигне като се въведат определени **ограничения**, които да сведат всички възможни начини за решаването на проблема до един сравнително малък брой начини, които организацията е в състояние да приложи. Ограниченията са специфични за всеки отделен проблем и те трябва да се определят всеки път преди решаването на проблема. Независимо от тяхното разнообразие и специфичност ограниченията могат да бъдат няколко основни вида – ресурсни, законови, социални, екологични и морално-етични, като за всеки отделен проблем те имат точно определен смисъл.

На този етап се формулират и **критерии**. Тяхното предназначение е да служат като стандарт за оценка на възможните решения, за да могат те да бъдат сравнявани. Тези критерии могат да бъдат както количествени, така и качествени. Освен това преди прилагането им критериите могат да бъдат подредени по важност, могат да им се дадат относителни тегла и т.н., за да се повиши точността на оценяването на възможните решения. Критериите, както и ограниченията, са специфични за решаването на всеки проблем.

- Определяне на алтернативи

След като е дефиниран проблемът и са определени ограниченията, ръководителят пристъпва към търсенето на възможни пътища за неговото разрешаване. Една част от алтернативите са очевидни, тъй като на базата на своя опит ръководителят може да генерира много начини, при това част от тях във възможностите на организацията. Често при нови и уникални проблеми се търсят и нестандартни алтернативи. Всички изброени алтернативи се оценяват чрез разработените на предишния етап ограничения и техният брой обикновено се свежда до няколко алтернативи, които организацията е в състояние да реализира. Тези алтернативи трябва да се разработят. За всяка от тях трябва да се събере достатъчно информация, която достатъчно подробно да ги характеризира, за да се открият техните предимства и недостатъци.

- Оценка на алтернативите

Целта на този етап е определените и разработени алтернативи да се оценяват с помощта на определените през втория етап критерии.

При оценяването на алтернативите ръководителите се сблъскват с няколко трудности:

- Критериите за оценка са количествени и качествени. Количествените критерии /произведена продукция, време за производство, печалба и др./ лесно се поддават на оценка, тъй като имат числов израз. За разлика от тях качествените критерии

/външен вид, дизайн, комфорт, престиж, имидж и др./ трудно се оценяват и съпоставят.

- Всяка от разработените алтернативи обикновено има положителни страни и слабости. Тук трудността при оценяването идва от факта, че по едни критерии някои алтернативи имат положителни оценки, а по други – отрицателни, докато при други алтернативи оценките по съответните критерии са обратни.
- Трудно може да се определи бъдещото развитие на външната и вътрешната среда на организацията, които имат непосредствено влияние върху възможността за реализацията на една или друга алтернатива. Затова оценката на тази възможност е свързана с оценка на риска за реализацията на отделните алтернативи.

- Избор на решение

Този етап от процеса на вземане на решение, без да се подценява значението на останалите етапи, може да се счита за решаващ. Той представлява акт на избор на най-изгодната за организацията алтернатива и обявяването ѝ за решение. “Най-добра алтернатива се счита тази, която позволява да се достигне най-добър резултат, най-пълно съответства на целите и ценностите на организацията при използването на най-малко ресурси.” /3, 282/

Ръководителят избира решение въз основа на оценката на алтернативите извършена през предишния етап. Този избор обикновено е труден, защото в управленската практика рядко се среща алтернатива, която да превъзхожда по всички критерии останалите алтернативи. Затова ръководителят винаги е изправен пред необходимостта да направи компромис най-често между разходи и печалба, печалба и риск, печалба и социална цена и други. Тези компромиси в значителна степен зависят от индивидуалните черти и ценностната система на ръководителя.

- Реализация и оценка на решението

За да постигне целта си решението трябва да бъде приложено ефективно в практиката. Реализацията на решението е толкова важно, колкото и вземането на добро решение. За реализацията на решението ръководителят трябва да организира изпълнението на решението. То включва:

- Съставяне план за изпълнението на решението;
- Осигуряване на необходимите ресурси;


- Определяне на изпълнителите, запознаването им с решението, разпределение на задачите между тях и предоставяне на права и отговорности;
- Контрол върху изпълнението на задачите по решението.
- Провеждане на коригиращи въздействия при пропуски и изоставане.

След като всички задачи по решението са завършени, ръководителят оценява изпълнението на решението. Това играе ролята на обратна връзка към началото на процеса и има за цел да установи ликвидиран ли е проблемът.

Ако решението е изпълнено, но проблемът предизвикал това решение не е отстранен или не е отстранен напълно, това означава, че взетото решение не е качествено. Това налага ръководителят да анализира щателно на кой етап е допусната грешка и да се върне към съответния етап и от там да продължи процеса наново. Често се налага процеса на вземане на решение да се започне отначало. Обикновено това се случва когато проблемът не е дефиниран правилно.

Такива случаи се срещат в управленската практика и когато се налага решаването на крупни и нетрадиционни проблеми. Когато с помощта на обратната връзка се установи, че взетото решение не е съвсем удачно цикълът на решението се повтаря многократно, докато се разреши проблемът.

<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">???</p> <p style="font-weight: bold;">Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Избройте етапите на процеса на вземане и реализиране на управленските решения. 2. Опишете всеки етап от процеса на вземане и реализиране на управленските решения.
Установете доколко сте разбрали и усвоили материала	

 <p style="font-weight: bold; font-size: 1.2em;">Internet - ресурси</p>	<p><i>Още за управленските решения можете да прочетете на:</i></p> <p>http://ometeo2.hit.bg/dipl/2010104.pdf</p>
--	---

5. РЕЗЮМЕ

1. Управленските решения могат да бъдат дефинирани по различен начин, в зависимост от аспекта, в който се разглеждат:
 - Управленското решение е форма на въздействие от страна на субекта на управление върху управлявания обект;
 - Управленското решение е акт на избор на най-добрата /по определени критерии/ алтернатива измежду няколко възможности;
 - Управленското решение е краен резултат от продължителен организационен процес;
 - Управленското решение е механизъм за осъществяване на функциите на управление;
2. За да могат да изпълняват своето предназначение, да разрешават възникналите проблеми и да водят до достигане на целите на организацията, управленските решения трябва да отговарят на определени изисквания: обоснованост; целенасоченост; ресурсна обезпеченост; икономичност; измеримост; коректност.
3. Съществуват класификации за управленските решения. Най-често използваните класификации са:
 - Според степента на значимост за организацията /Стратегически, Тактически решения и Оперативни решения/;
 - Според функцията на управление, с която са свързани /Решения свързани с функцията Планиране, Решения свързани с функцията Организиране, Решения свързани с функцията Ръководство и Решения свързани с функцията Контролиране/;
 - Според структурираността на проблема, който решават /Програмирани решения и Непрограмирани решения/;
 - Според обхвата на въздействие /Общи и Частни/ ;
 - Според равнището на управление, на което се вземат /Решения на висше равнище, Решения на средно равнище и Решения на низово равнище/;
 - Според начина на вземане на решението /Индивидуални решения и Групови решения/;
 - Според определеността на ситуацията, в която се вземат решенията /Решения, вземани в условията на определеност, Решения, вземани в условията на риск и Решения, вземани в условията на неопределеност/;

- Според подхода на вземане на решението /Интуитивни решения, Ограничено рационални решения и Рационални решения/.
4. Процесът на вземане и реализиране на управленското решение може да се демонстрира в шест етапа, които достатъчно добре открояват всички важни моменти, на които е необходимо да се обърне специално внимание. Тези етапи са:
- Идентифициране на проблема;
 - Формулиране на ограничения и критерии;
 - Определяне на алтернативи;
 - Оценка на алтернативите;
 - Избор на решение;
 - Реализация и оценка на решението.

6. ОСНОВНИ ТЕРМИНИ:

Решение	Непрограмирани решения
Управленско решение	Общи решения
Алтернатива	Частни решения
Обоснованост	Индивидуални решения
Целенасоченост	Групови решения
Ресурсна обезпеченост	Решения вземани в условия на определеност
Икономичност	Решения вземани в условия на риск
Измеримост	Решения вземани в условия на неопределеност
Коректност	Интуитивни решения
Стратегически решения	Ограничено рационални решения
Тактически решения	Рационални решения
Оперативни решения	Етапи на процеса на вземане на решения
Програмирани решения	

7. ИЗПОЛЗУВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ангелов А., Основи на управлението, С., ТониТ, 2009, с. 65 - 77
2. Виханский О., Наумов А., Менеджмент, М., Гардарика, 1998
3. Дафт Р., Менеджмент, М., Питер, 2003
4. Донъли Д. и др., Основи на мениджмънта, С., Отворено общество, 1997
5. Каменов К., Белокопски С., Основи на мениджмънта, В. Търново, Абагар, 1997
6. Каменов К., Основи на управлението, В. Търново, Абагар, 2004

7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, М., Дело, 1992
8. Пенчев П., Пенчева И., Основи на управлението, В. Търново, Абагар, 2002, 105 -123
9. Роббинс С., Коултер М., Менеджмент, М., Вильямс, М., 2004
10. Речник на чуждите думи в българския език, С., Наука и изкуство, 1978
11. Харизанова М., Кузманова М., Бошнакова М., Ангелова Н., Управление – Теория и практика, С., Неда, С., 2002
12. Янкулов Я., Забунов Г., Менеджмънт, С., Тилия, 1977
13. DuBrin A., Essentials of Management, Cincinnati, South-Western Publishing Co, 1994
14. Schermerhorn J., Management, N.Y., John Wiley & Sons Inc., 2002

8. ВЪПРОСИ ЗА РАЗМИСЪЛ

1. Какво представлява управленското решение?
2. Защо вземането на управленски решения се разглежда като същност на работата на ръководителите?
3. Коя според Вас е най-приложимата класификация на управленските решения в дейността на бизнес организациите?
4. Как ръководителите идентифицират наличието на проблем в ръководената от тях компания?
5. Има ли разлика между разрешаване на проблем и вземане на управленско решение?
6. Дайте пример на реален проблем в организация и се опитайте да опишете ограниченията за неговото решаване!
7. Обяснете същността на етапите на управленското решение и връзките между тях!
8. Кои етапи от процеса на вземане и изпълнение на управленските решения най-често се подчинява от ръководителите?
9. Съгласни ли сте с твърдението: “Колкото повече използва компютър в своята работа мениджъра, толкова по-добри са неговите решения.”?
10. Как културата на организацията може да влияе върху решенията, които вземат ръководителите в нея?

9. ДОПЪЛНИТЕЛНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ангелов А., Основи на управлението, С., ТониТ, 2009, с. 78 - 91
2. Георгиев Р., Делови решения, С., М. Дринов, С., 2005
3. Давидков Ц., Управление на организациите, С., СУ. СтФ, поредица “Стопанско управление”, 2003, с. 75 - 79
4. Дракер П., Ефективният ръководител, С., Класика и стил, 2003, 121 - 176
5. Къндева Е., Управленско решение, С., Изд. на БАН, 1978
6. Калигоров Х., Научна организация и съвременни методи на управление на промишленото, С., Наука и изкуство, 1970, с. 102 – 188
7. Каменов К., Белоконски С., Основи на мениджмънта. Ч. 1, В. Търново, Абагар, 1997, с. 145 - 154
8. Каменов К., Основи на управлението, В. Търново, Абагар, 2004, с. 76 – 84
9. Пенчев П., Пенчева И., Основи на управлението, В. Търново, Абагар, 2002, с. 105 – 115
10. Станчева А., Основи на управлението, Варна, Стено, 2000, с. 85 -125
11. Харизанова М., Кузманова М., Бошнакова М., Ангелова Н., Управление – теория и практика, С., Неда, 2002, с. 202 – 205
12. Харизанова М., Мирчев М., Миронова Н., Мениджмънт, С., Неда, 2006, с. 223 – 246
13. Янкулов Я., Забунов Г., Мениджмънт, С., Тилия, 1977, с. 51 - 69