

## КООРДИНИРАНЕТО КАТО ФАКТОР ПРИ ВЗЕМАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ

Стоян Транев Транев  
Университет "Проф. д-р Асен Златаров"

## COORDINATE, FACTOR IN MAKING MANAGEMENT DECISIONS

Stoian Tranev Tranev  
Burgas University "Prof. Asen Zlatarov"

**Резюме:** Управленското решение изисква ефективна комуникация и взаимодействие между ръководители и специалисти не само при разкриването на управленските проблеми, но и при техния анализ и разрешаване. Обвързването на индивидуалните усилия и насочването им в правилната посока е съществен научно-интелектуален процес, оказващ влияние върху получаването на информация за решаването на проблема. С координационния процес управляващите насочват усилията на подчинените и осигуряват единство на действията им при постигането на целите на фирмата. В тази връзка координирането се представя като фактор, оказващ влияние върху стойността на управленското решение.

**Ключови думи:** управление, решение, координиране

**Summary:** Management decision requires effective communication and interaction between managers and specialists not only in identifying management problems, but in their analysis and decision. Linking individual efforts and direct them in the right direction is an important scientific and intellectual process, influencing the receipt of information to solve the problem. By managing the coordination process guided the efforts of subordinates and ensure unity of their actions in achieving the objectives of the company. In this context, coordination is presented as a factor influencing the value of managerial decision.

**Keywords:** management, decision, coordination

Особеностите на българския преход са такива, че проблемът за координирането в и на индустриалното предприятие няма собствен субект нито в лицето на държавата като регулиращ орган, нито в лицето на предприемачите, които явно не са подготвени да осъществяват тази управленска функция. Освен всичко това в родната наука и практика на управлението не се отделя нужното внимание на координирането в и на социално-икономическите системи, на което се дължат доста от допуснатите грешки в управлението на малките, средните и големите стопански системи.

Цел на изследването е изясняването на същинското проявление на координирането в управлението, както и технологията на неговото осъществяване. Разработката е фокусирана върху проявите на координирането при вземането на управленско решение. По този повод се приложени предимно аналитични методи.

За пръв път през 1929 година Файол представя функциите на управлението, като упоменава и координирането, което определя като обвързване на индивидуалните усилия и насочването им към една обща цел.[1] Координирането представлява обхващане на разнообразието от взаимни връзки и влиянието между елементите на системата. Това налага от своя страна схематично представяне на цялостния процес, осъществяван от системата, разчленяването му на етапи, при което във всеки етап се отчитат характеристиките на всички елементи от системата чрез разширяването на обхвата на

вземаните под внимание фактори и насочване на вниманието към част от огромния брой разнообразни свойства и влияния. Това насочване е последица от анализа на причинно-следствените връзки и фактори, влияещи върху процеса, като се следва принципът на Пайрето чрез съпоставяне на установеното влияние със значимостта върху крайния резултат от процеса.

1. Координирането има съгласуваща и насочваща предопределеност, чрез която се осигурява хармония и единство в осъществяването на стопанската дейност.

2. Притежава значимост, както за поддържане на равновесието на социално-икономическите системи, така и за осъществяването на целенасочен преход от едно равновесно състояние към преминаване в друга, по-висока степен на равновесие.

3. Изпълнявайки принципа на “водещото” звено, координирането насочва управлението към разрешаване на ключови проблеми и аспекти.

Според редица автори смисъл на управлението е вземането на решение. От тази гледна точка координирането и проявите му се разглеждат при вземането на решение. Съществуват много мнения за фазите на този процес. И все пак, се счита, че основните етапи, изграждащи този процес, са шест, или: представяне на ситуацията; определяне на проблема; анализ на проблема; разработване на възможни варианти; оценка при избор на решение; изпълнение на решението.

### 1. Представяне на ситуацията

При разглеждането на тази фаза се вземат под внимание две условия: Първо: ситуационният подход предвещава ли възникването на проблем; Второ: съществува ли симптом, който подсказва наличие на проблем.

В първия казус е възможно да се използва постановка на Ишикава за авангардното управление.[2] Според него процесите, които всъщност са набор от принципни фактори, следва да бъдат управлявани, за да се създават по-добри изделия и да има по-добър ефект. При този подход проблемите се предвиждат и преодоляват, преди да възникнат, или при управлението на процесите трябва да се контролират причинните фактори, като в рамките на всеки определен процес се намират начини и средства за произвеждане на по-добри изделия, определяне на по-добри цели и задачи и постигане на по-добри резултати. Броят на причинните фактори е безкраен. Която и да е дейност или процес да вземем, веднага можем да набележим десет или двадесет причинни фактора. Всички тези фактори е невъзможно да бъдат управлявани, а дори и да е възможно, то би било много неизгодно от икономическа гледна точка.

Във втория казус, когато е налице симптомът, който индикира съществуването на проблем, е възможна обосновка на Дракър, че всички признават важността на вземането на решение за управлението, но голяма част от дискусиите са насочени върху решаването на проблемите, т.е. даването на отговори, а това е погрешно. [3] Най-често срещаният източник на грешки при управленческите решения е слагане на ударението върху намирането на верния отговор, вместо на верния въпрос. От това мнение се вижда колко е важна още от самото начало правилната фокусировка върху изследването на проблема, произтичащо от връзката причина-следствие. В този случай координирането се проявява в подготовката на не към разрешаване на въпроса, а към намирането на верния въпрос.

### 2. Определяне на проблема

Практиката доказва, че откриването на критичния фактор чрез анализ на проблема не винаги е лесно. Често се използват няколко спомагателни подхода, които са приложения на принцип, разработен от класическите физици на XVIII век за изолиране на критичния фактор (Принципът на фактическото движение).

Единият подход приема условно, че нищо не се променя или движи. Логично възниква и въпроса: Какво би станало, ако не се направи нищо във времето?

Другият подход клони към въпроса: Какво от онова, което можеше да бъде направено или оставено без последствия по времето, когато този проблем възникна, би повлияло съществено върху сегашната ситуация?

Уповавайки се на принципа на изключението при възникване на случайни събития или отклонение от стандартизираните процеси, ръководителите извършват проверки за откриване на изключения и тази контролна процедура съдържа 3 стъпки:

1. Проверка на резултатите (качество и количество на произведената продукция, материали, доставки, личен състав, себестойност на изделията). Като се наблюдава изменението в тези елементи, може да се проверят дейностите, процесът, управлението. Ако се открие, че резултатите са недостатъчни, това означава, че в някои от дейностите има недопустими отклонения, което създава проблеми. Тази първа стъпка се нарича откриване на симптома.

2. Откриване на причината. Свързана е с възникване на въпроса: “Какво би станало, ако не се предприеме нищо за отстраняване на симптома?” След като се изяснят последствията от ненамесата за отстраняването на симптома (необичайното събитие, явление), се проверяват набелязаните причинни фактори. Броят на конкретните причинни фактори е безкраен и там ръководителят не в състояние да провери всеки един от тях, затова се дава приоритет на по-важните, т.е. на тези, които могат да станат опасни, ако не им се обърне внимание. Това са критичните точки, в които се проверяват процесите посредством резултатите от тях. Всички, които имат подчинени, трябва да разполагат с такива контролни позиции. Ръководителите на отдели и по-старшите от тях, в това число и президентът на предприятието, обикновено използват от 20 до 50. Така могат да се открият причините за изключенията и своевременно да се въздейства върху тях.

3. Предприемане на контролни действия. Откриването на изключения и отклонения, само по себе си не служи на интересите на управлението, трябва да се намерят причините за тези изключения и да се предприемат такива коригиращи мерки, които да не допускат повторна поява на изключенията (необичайните събития), т.е. да се открие причината за появата и действието на самата причина. Тук настъпва моментът за поредния въпрос какво от онова, което можеше да бъде направено относно тази причина, когато симптомът възникна, би повлияло съществено на сегашната ситуация. Отговорът дава възможност да се открие коя е основната причина, породила причината от т. 2, която от своя страна е предизвикала появата на симптома.

Откриването на основната причина е в пряка връзка с усъвършенстването на стопанското ръководство. Тази трета стъпка, чрез която се открива основната причина и се отваря възможността върху нейното коригиране, за да няма в бъдеще повторната поява на причината от т. 2 и симптома от т. 1, може да бъде наречена определяне на основната причина. От горепосочените виждания ясно се откроява идеята за насочването към критичния фактор в ситуацията, който следва да се промени преди каквото и да било друго. Фактически това е осъществяване на фокусировка върху ключовия, съществения аспект, който в действителност е съгласуване на вижданията относно това, към какво да се концентрира вниманието. Такава ориентация в изследването на този момент при вземането на решение е сама по себе си плод на координирането на усилията.

След откриването на основната причина, довела до пораждање на проблема, следва усилията да се насочат в две посоки. Първата е да се определят условията за елиминирането на причината, породила симптома, да се определи целта, както и правилата, които ограничават решението. Втората е да се определят условията, необходи-

ми за разрешаването на основната причина, да се определи целта, която ще следваме при нейното разрешаване, а също и правилата, които ограничават решението. Целите трябва да бъдат фокусирани върху резултатите от бизнеса, а ограниченията да отразяват неприемливите начини на действие при по-нататъшното разработване на възможности, касаещи вариантноста за избор на решение.

### 3. Анализ на проблема

Качеството и обхвата на анализа предопределят стойността на решението. Първата стъпка е да класифицираме проблема, т.е. да се определи от какъв вид е той. По-нататък трябва да се представи проблема като система, като се разчлени цялото на съставните му елементи в съответствие с приет за основа на делението признак.

По същия начин е нужно да се декомутира причината, като за критерий може да се използва следният аспект – съобразно елементите на проблема коя част от причината на кой елемент оказва най-съществено влияние. Това се прави, за да бъдат открити и събрани конкретните факти. Целта е да се определят насоките, последователността в разработването на отделните елементи на решение, както и да се изведат основните характеристики за приоритетните насоки, т.е. тези, от които непосредствено ще се започне при следващия момент от вземането на решение.

При диференцирането на проблема и причината е необходимо да се подбере такъв критерий, чрез който разчленяването на проблема на подпроблеми да се получат подпроблеми с приравнено значение. Същото правило важи и при диференцирането на причината. По този начин се постига правилно и точно насочване на бъдещите усилия на специалистите, които ще се занимават с разработването на варианти за решение, което по същество е фрагментарна проява на координиране в процеса по вземането на решение.

### 4. Разработване на варианти за решение

При разработването на варианти на решението ръководството следва да се заеме с формулирането на целите и задачите, а при решения с по-голяма тежест и до стратегия. След това работата се разпределя между звената и нивата на управление (кой, какво, кога и как да изпълни определена работа). При разработването на алтернативи трябва да се изисква съдействието на всички ръководители, специалисти и работници, които са засегнати от разглеждания проблем, но най-вече са заинтересовани от неговото ефективно разрешаване.

Разработването на вариантите става въз основа на усилията на всички онези участници, които трябва да са съгласувани във времето и единни по отношение постигането на крайната цел, произтичаща от разрешаването на проблема. Именно координирането осигурява ясното разбиране на линията на действие на даден етап от разработването на варианта, както и възприемането на глобалната цел и локалните за всеки етап цели. Освен това координирането осигурява изграждането на ефективни връзки и съгласуваност на всички подетапи от етапа разработване на алтернатива за решение.

### 5. Оценка на вариантите при избор на решение

След като се разработят варианти, те трябва да се обсъдят и оценят. Всеки ръководител трябва да се стреми да опростява системата от фактори и да концентрира вниманието си върху най-важните от тях. Това дава възможност да се пренебрегват по-малко привлекателните алтернативи и спомага за по-задълбоченото възприемане на ситуацията. При избора на вариант ръководителят трябва да се ръководи от достатъчно много и ней-вече обосновани доводи и съображения.

Много често един вариант може да се приеме като най-добър в зависимост от един критерий и същевременно като най-неизгоден в зависимост от друг. Понякога два или повече варианта могат да получат еднаква оценка по отношение на избрания критерий.[4] Следователно при оценката на алтернативите е нужна концентрация на вниманието, от гледна точка на ситуацията, върху основните характеристики на алтернативите, свързани с риск, икономия на усилия, време, а също ограничеността на ресурсите. Редно е да се подходи към избора на вариант, като уточнят изискванията, произтичащи от ситуацията и възможностите, които се предоставят на база влиянието на всеки критерий върху развитието на конкретната ситуация. Това може да се осъществи като представим схематично кои фактори влияят върху проблемната дейност. Важно е да се обмисли и реално съществуващата възможност конкретното решение да окаже влияние както на процеса по целеполагане, така и на процеса по изграждане и развитие на организационна стратегия. [5]

На база комплексния анализ и принципа на допълнителността, ръководителят, ползвайки знанията на всички заинтересовани от разрешаването на проблема чрез отсяването на несъществените фактори, определя основните, на база на които съставя определени критерии. Чрез тях той, съвместно с останалите участници, обсъжда и оценява всеки вариант. По същество това представлява координиране на действията върху процедурата по оценяване въпреки, че самото координиране на този етап не е дало повод да се приема, че е определящ и решаващ фактор за тежестта на взетото решение.[6] Дори има случаи, където то е причина за забавяне и съответно оскъпяване.

### **6. Изпълнение на решението**

Както при направлението на въздействието, така и при набелязване на източника на това въздействие, е необходимо да се определи, съобразно целта и подделите на всеки етап, кой, кога и къде да действа. Това става чрез анализа на всяка от тези конкретни схеми и набелязване на съответните итеративни моменти при всяка една от тях, като се осигури ясна линия на действие чрез съгласуването на подделите с основната цел на решението. За да бъде координирането ефективно в този момент, е необходимо ясно да се очертаят и разбират всички въпроси, свързани с изпълнението на решението, и правилния избор на методите, които ще се използват. Освен това възниква и въпросът за разпределението и формулирането на функциите, правата и задълженията на подчинените, както и изясняването на необходимото сътрудничество между звената или между отделните ръководители, в това число и пътищата за осигуряване на това сътрудничество.

Не малко проблеми могат да възникнат от отношението между организацията за изпълнение на решението и възможността за успешно координиране, произтичаща от зависимостта на почти всеки фактор, който влияе върху структурата на изпълнение на решението и върху координационните процеси. Не без значение е и точното определяне на разходите на време и финансови средства за координирането при изпълнението на избраното решение. На този краен етап е изключително важно да се разработи контролен механизъм за съответното му координиране. Той се изразява в координирано реализиране на контрола между различните центрове на решението. Разработва се контролен механизъм за координиране, с който да се осъществява системно съпоставяне на наличните данни, характеризиращи планираното решение, с получените такива за фактическото му осъществяване. Това става чрез разкриването на ключовите позиции за събирането на тези данни както за различните етапи от реализацията на решението, така и за цялостното му осъществяване. В този ред на мисли, може да се каже, че координирането се вплита в структурата на управленските функции, като в

много отношения се докосва до контрола и по повод на механизма и по повод на субектната страна. По-същественото тук е, че не е редно да се говори за оспорване на научни територии и функционално-факторно влияние, а за възможност от две гледни точки и увеличен обхват да възникне по вярното и очаквано решение[7].

Написаното предполага формулирането на извода, че за създаването на един значим и финансово измерим продукт като управленското решение в изкуството на мениджмънта по уникален начин се вплитат всички функции, методи, принципи и подходи за да се развива бизнеса и неговите организации да създават резултати, удовлетворяващи всички засегнати, но и заинтересувани. За самото управленско решение в чисто прагматичен и езуитски дух може да се каже, че не е най-важно кога и къде ще се приложи координиране, а какъв ще бъде резултатът от конкретното решение и какви последици за стратегията и бизнеса ще предизвика.

#### **Цитирана литература:**

1. Донъли, Гибсън, Иванчевич, Основи на мениджмънта, С., Отворено о-во, 1997, с. 82
2. К. Ишикава, Тотално управление на качеството в Япония, Хр. Ботев, С. 1994, с. 117
3. П.Дракър, Практика на мениджмънта, Класика и стил., С., 2001 г., с. 419
4. Д. Димитров, Основни проблеми на управлението на съвременното производство. С., УИ/К. Маркс, 1975, с. 140
5. М. Динев, Контрол и регулиране на икономическите системи, С., ПИ, 1986, с.141
6. Е. Стоянов, Финансово-стопански анализ, Б., Либра скорп, 2010, с.11
7. Вилкас, Майминас, Решения (теория, информация и моделиране), С., ПИ, 1982, с. 99

**За контакти:** гл. ас. д-р Стоян Транев Транев

Университет “Проф. д-р Асен Златаров”  
сл. тел. : (056) 858-140; GSM: 0886 740 855  
email: tranev@abv.bg