

ФАКУЛТЕТ ПО ИКОНОМИКА

**МУХАМЕТ НЕЗИР ХАЛИЛИ**

**СТРАТЕГИЧЕСКИ РЕШЕНИЯ В ЗЕМЕДЕЛСКИТЕ ПРОИЗВОДСТВЕНИ ПРЕДПРИЯТИЯ В  
КОСОВО**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор” по научна специалност  
„Организация и управление на производството”

Пловдив, 2019 г.

АГРАРЕН УНИВЕРСИТЕТ – ПЛОВДИВ  
ФАКУЛТЕТ ПО ИКОНОМИКА

**МУХАМЕТ НЕЗИР ХАЛИЛИ**

**СТРАТЕГИЧЕСКИ РЕШЕНИЯ В ЗЕМЕДЕЛСКИТЕ ПРОИЗВОДСТВЕНИ ПРЕДПРИЯТИЯ В  
КОСОВО**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор” по научна специалност  
„Организация и управление на производството”

Научен ръководител: доц. д-р Виолета Дириманова

Рецензенти:

.....  
.....

Пловдив, 2019 г.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита на разширено заседание на катедра “Мениджмънт и маркетинг” при Икономическия факултет на Аграрния Университет гр. Пловдив

Дисертантът е докторант в същата катедра.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на ..... 2019 г. от ..... часа в зала..... на Аграрен университет - Пловдив.

## **I.      Обща характеристика на дисертационния труд**

### **1. Актуалност на темата.**

Един от най-важните въпроси в работата и действията на всяка управленска структура без съмнение представлява вземането на управленчески решения от мениджърите независимо от тяхното ниво и компетентност. Въпреки, че в компаниите решенията се вземат от ръководството и управлението на предприятието, то всяка друга организация също може да влияе на тези решения. Управлението като цяло може да се разглежда като работен процес и взаимоотношение на участниците за постигане на целите на предприятието. За постигането на целите, трябва да се има предвид променяща се среда и ефективния начин на използване на ограничените ресурси. Управляващият орган трябва да играе важна роля, чрез вземането на адекватни и коректни решения, които могат да се адаптират в динамичната и променяща се бизнес среда. Мениджърът в една организация трябва да бъде освен добър управляващ, но и добър лидер. В днешните съвременни производства, където земеделските компании действат и работят активно в променяща се обкръжаваща среда, бизнес успеха не може да се очаква, ако нямат правилния лидер на върха. Следователно, управляващите екипи в организациите имат отговорности при вземането на управленчески решения. Колкото по-високо е управленческото ниво на вземане на решения, толкова тежестта и силата на решенията е по-голяма. Тези решения в този случай „засягат“ най-голям брой членове на организацията. Но в същото време, ако решенията са погрешни, то може да има по-големи негативни последици за цялата организация.

### **2. Цел и задачи на изследване.**

Целта на дисертационния труд е да се анализира влиянието на външната среда в процеса на вземане на стратегически решения в земеделските производствени предприятия в Косово.

Постигането на целта на дисертационното изследване се реализира чрез решаването на следните задачи:

- Анализиране на процесите за вземане на стратегически решения;
- Анализиране на моделите за вземане на стратегически решения;
- Идентифициране на ролята на информацията, която идва от обкръжаващата среда и нейното влияние върху процеса на вземане на решения и качеството на взетите решения.
- Определяне на нивото на вземане на управленчески решения;
- Анализиране на образованието, квалификацията и професионалните умения на мениджърите в земеделските производствени предприятия;
- Оценка на информацията, която може да бъде получена от обкръжаващата среда при вземане на решения в земеделските производствени предприятия.

### **3. Предмет и обект на дисертационното изследване**

Предмет на дисертационното изследване е стратегическото управление, като процес на вземане на решения за постигане на стратегическите цели на производствените компании в сектор „Земеделие“.

Обекта на изследване е земеделското производствено предприятие „Мидекс“ в Косово.

### **4. Подходи и методи на изследване**

Изследването се базира на теоретичните постановки от стратегическото управление и стратегически решения в мениджмънта. Основният подход, приложен в изследването е абстрактно-логичния. Като конкретни негови прояви са намерили приложение анализът, синтезът, индукцията и дедукцията. Основният метод, който се използва в аналитичната част на дисертационното изследване е описателния метод. В допълнение се използват сравнителният и анкетният методи. Чрез приложението на статистическите методи, се проверява достоверността на работните хипотези в дисертационното изследване.

### **5. Работни хипотези**

Чрез поставените за проверка хипотези се анализира влиянието на бизнес средата върху взетите управленчески решения, като се има предвид различните фактори на въздействие върху изследваната производствена компания. Тези хипотези са:

X1: Въздействие на околната среда върху вземането на решения в зависимост от нивото на вземане на решения;

X2: Въздействие на бизнес средата върху вземането на решения в зависимост от образователното равнище на служителите;

X3: Въздействие на вземането на решения върху успеха и удовлетвореността на служителите от мениджмънта;

X4: Удовлетворението на служителите от управлението е по-голямо, когато (ръководството) не разчита на информацията и събитията, идващи отвън, а действа и взема решения според вътрешната ситуация и обстоятелствата в компанията („провежда изолирани вътрешни политики“);

X5: Модела на функционално управление и начина на вземане на решения определят конкурентните позиции на предприятието.

### **6. Основни литературни и информационни източници**

Дисертационният труд е разработен, като са използвани: научни публикации и трудове на български и чужди автори; информационни бюлетени на международни организации - ЕУРОСТАТ; доклади и бюлетени на Министерството на земеделието на Косово, както и редица нормативни актове.

Емпирична информация за изследването е осигурена от проведени лични интервюта с мениджъри на земеделски производствени предприятия в Косово.

### **7. Обем и структура на дисертационния труд**

Дисертационният труд е изложен в увод, три глави и заключение, разположени на 156 стр., използвана литература и приложения. Изследването е онагледено с 107 фигури, 14 таблици 1 приложение.

### **8. Съдържание на дисертационния труд**

Увод

Първа Глава. Теоретични основи на управлението на съвременните предприятия

1. Стратегически подход в производствените предприятия
2. Ръководство – лидерство и решителност
3. Вземане на стратегически решения
4. Методически подход на изследването

Втора Глава. Ролята на обкръжаващата среда за вземане на управленчески решения

1. Трансформационна система и вземане на решения
  2. Информационни средства
  3. Информация – значение и роля при вземане на управленски решения
  4. Влияние на времето върху процеса на вземане на управленски решения
  5. Критични фактори в процеса на вземане на управленски решения
- Трета Глава. Анализ на стратегическото управление в компания „Минекс“

1. Кратка характеристика на фирмата
2. Анализ на стратегическото управление на фирмата
3. Анализ на резултатите от анкетното проучване
4. Проверка за достоверност на работните хипотези

Заключение и препоръки

## **II. Основно съдържание на дисертационния труд**

Първа Глава. Теоретични основи на управлението на съвременните предприятия

### 1. Стратегически подход в производствените предприятия

Много от съвременните мениджъри в различните производствени системи по света (включително и в Косово) започнаха да се интегрират напълно през последните няколко години или да се справят с фирмения бизнес и стратегията. В тази връзка идеята е, че стратегическото планиране и изпълнението на тези планове е по-специален процес на управление на фирмите. Това е процес, който днес наричаме стратегическо управление в областта на общата управленска наука. В научната литература в областта на управлението, стратегическата концепция или стратегия е въведена и дефинирана от бизнес историка Алфред Кендлър. Тази стратегия е определена като начин за определяне на основните дългосрочни цели на компанията, одобряване на насоките за развитие и прилагане на правилните ресурси, за да се постигнат поставените цели. Акцентът на неговия интерес е насочен на взаимната обвързаност между организационната структура и стратегията. Това прави известно твърдението, че структурата винаги следва стратегията. Така че, според това твърдение, всички организационни промени в предприятието се появяват в резултат от прилаганата стратегия, а не обратно. От друга страна, стратегията е създадена под влияние на промените, настъпващи в околната среда. В този случай стратегията се счита за функционален инструмент в услуга на мениджърите, чрез който предприятието се адаптира към изискванията на околната среда, било то на пазара, търсенето, предлагането или всяка промяна в обстоятелствата, които, ако не се вземат предвид и които не действат срещу тях, биха повлияли съществено върху дейността на предприятието.

Според много автори стратегията представлява бизнес концепцията на компанията и тази стратегия трябва като правило да осигури основата за всички дейности, които компанията ще развие в следващия период, за който се отнася тази стратегия. Стратегиите също така предвиждат решения за най-подходящите начини за постигане на ориентирани към бизнеса цели. Като правило стратегията винаги е ориентирана към избора на тези бизнес дейности и към разпределението на производствените фактори, които заедно и във взаимодействие ще позволят на компанията да реализират и развият по-нататък собствените си конкурентни компетенции. Според много съвременни автори стратегическото управление първоначално определя четири основни аспекта:

- определяне и установяване на ясна бизнес цел;

- формулиране на стратегия, която отваря и проправя път към постигането на целите;
- изпълнение на стратегията, която представлява преход от анализ към администрация или изпълнение на задачите, които трябва да бъдат реализирани;
- стратегически контрол на управлението, въпрос, който в компетенциите на ръководството увеличава възможностите за оценка на реакциите по предприетите стъпки и във всеки един момент има достъп и оценка на данните за постигнатия напредък.

## 2. Ръководство – лидерство и решителност

Лидерството може да се определи като “изкуството на процесите на влияние върху хората, така че да станат готови и ентузиазирани да постигнат общи цели” [27]. Значението на ръководната функция се крие във факта, че мобилизира човешкия фактор и по този начин ефективно поставя всички налични ресурси на предприятието за постигане на най-ефективните цели. Така че можем да кажем, че една от най-трудните управленски задачи е мобилизирането на хора, защото основните проблеми, свързани с управлението, се създават и идват от хората в компанията, от техните желания и нагласи, от тяхното поведение като индивидите и групите, така че ефективното управление трябва едновременно да бъде ефективен лидер.

Лидерството може да бъде определено като процес, така и като изпълнение. Като процес, лидерството се характеризира с непрекъснато влияние при формиране на групови или фирмени цели, мотивиране на тези поведения и действия, които помагат за постигането на целите и помага за дефиниране и създаване на подходяща индивидуална, групова култура и организационни в рамките на компанията. Като цяло, ръководството е общност от специфични индивидуални качества, които притежават онези хора, които са приети като лидери от определена група хора.

## 3. Вземане на стратегически решения

Терминът вземане на решения е тясно свързана с други термини като лидерство и мениджмънт. Терминът "вземане на решения" е широко използван, така че може да се каже за процеса на вземане на решения в различни области на работа и човешки дейности. По този начин е възможно да се говори за решения, свързани с личния живот, семейни решения, решения за продуктивни предприятия и други икономически субекти, решения в организации и институции и решения, които се вземат или докосват от по-широко социално съжителство, които се предприемат на държавно ниво и различни държавни институции.

В случаите, когато решенията не се вземат на лично или фамилно ниво, ние се занимаваме изключително с вземането на бизнес решения. Тази група включва банки, болници, предприятия, общини, министерства и всички други субекти, в които се осъществява процесът на вземане на решения, без предварително проучване на фактори, които могат да окажат влияние върху околната среда. Взимането на решения по дефиниция е процес с определена продължителност на времето (повече или по-малко време), който обикновено завършва с издаването на едно или повече решения. Продължителността на процеса на вземане на решение, в зависимост от вида на взетото решение, може да бъде в рамките на част от секундата и случаите, в които решението е взето от години (пример: вземане на решения за изграждането на ТЦ "Ново Косово").

Човекът, като интелигентно същество и в същността на прогреса, винаги е изправен пред вземането на решения всеки ден. Тъй като живеем, интензивността на живот е все по-голяма, тогава вземането на

решения става все по-често и интензивно. По този начин много учени установяват, че вземането на решения в човешкия живот, т.е. в личния живот, обикновено се прави интуитивно. Подкрепата на интуицията за вземане на решения обикновено се случва, когато индивидът е бурна или не разполага с необходимата и / или достатъчна информация. Интуицията често се нарича допълнително чувство за хора, което влияе на човека да вземе понякога дори крайно решение. Можем обаче да заключим, че вземането на решение, независимо от нивото или каквото и да е, не се счита за лесно и безпроблемно движение.

#### 4. Методически подход на изследването

Избрания обект на дисертационно изследване - фирма "Минекс", представя уникална възможност за този тип проучване, като разглежда възможността за изработване на последователни изводи за управлението, лидерския стил, вземането на решения и въздействието на критичните фактори в този важен успешен процес на всяка компания.

За тази цел, с метода на пълно включване, се формира група от анкетираните от 20 служители, които независимо и без налагане са отговорили на 80 въпроса, поставени в три групи въпроси (20 + 30 + 30).

Селектираните респонденти отговорят на въпросите в анкетите като дават количествени оценки използвайки скала на Ликард в следния вид: (1 - не съм съгласен, 2 – неутрално мнение /не мога да преценя/, 3 - съгласен съм, 4 - съгласен съм до голяма степен, 5 - напълно съм съгласен).

Анкетираните са всички работници в изследваната фирма за да може да се постигне обективност в получените резултати.

*Обща характеристика на участниците в анкетата.* С анкетираните са проведени индивидуални интервюта. Всеки анкетиран е участвал доброволно в проведеното изследване. В таблица 1 е показана структурата на извадката посредством статута на анкетираните служители.

Таблица 1. Структура на извадката

1.	Собственик (акционери над 50 %)	1	5%
2.	Акционер (по-малко от 5%)	0	0%
3.	Служител и собственик (притежаващи акции)	0	0%
4.	Служител с дългосрочен трудов договор над 1 год.	17	85%
5.	Служител с трудов договор до 1 год.	2	10%

Втора Глава. Ролята на обкръжаващата среда за вземане на управленчески решения

#### 1. Трансформационна система и вземане на решения

Разположението, независимо от нивото, винаги се осъществява под въздействието на голям брой фактори, които от своя източник могат да бъдат класирани във вътрешни и външни фактори, идващи от околността. Всяка производствена компания може да я разглежда като трансформационна система, чрез която вложенията в системата се трансформират в нова стойност (Output), която пазарът приема и чрез



околната среда, връща обратната информация на компанията под формата на пари или адекватни материални ценности. Производствената система е математически определена като нелинейна система, чието моделиране, поради своята голяма променливост, е трудно и нестабилно при промяната на всеки елемент, влияещ върху околната среда.

Така че, можем да имаме:

$$P = T(I) \tag{1}$$

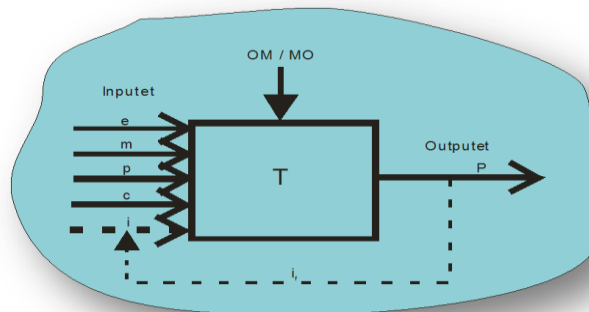
Къде са:

$$P = T(e, m, p, c, i)$$

P - Продукти (стоки или услуги)

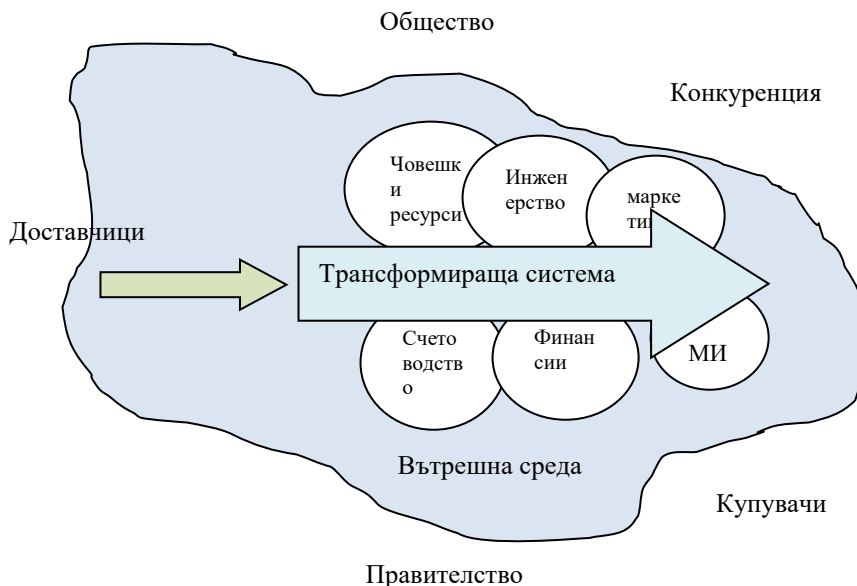
T - трансформираща функция

i - вложения (енергия (e), материали (m), работници (p), капитал(c) и информация (i))



Фигура 1. Производство като трансформационна система

От друга страна, в тази трансформационна система извънредните влияния имат така наречените външни фактори, или както често се дефинират в професионалната и научна литература, факторите, които идват от системната среда. Тъй като вътрешните фактори, и по-специално външните фактори, оказват влияние почти във всички процеси в рамките на системата за трансформиране, тяхното решаващо влияние се проявява по-забележимо и с последствия в процеса на вземане на управленски решения в компанията.



## Фигура 2. Трансформационна система и обкръжение

Влиянието на вътрешните и външните фактори върху процеса на вземане на решения подлежи на проверка от много автори в света, като тези фактори се класифицират според най-различни критерии, но може да се установи сходство в тези класификации. Като обща характеристика на почти всички автори може да се появи глобално предпочитание: преди вземането на решение ръководителят трябва да вземе предвид ограниченията, с които се сблъсква, които влияят както в процеса на внедряване, така и в процеса на реализиране на решение. Сред общите ограничения, пред които е изправен вземащият решението, са (1) средства, (2) информация и (3) време.

### 2. Средства

Преди да вземе решение за някоя от алтернативите с цел разрешаване на всеки проблем, получателят на решението трябва да знае какви средства има за изпълнение на решението, т.е. има достатъчно средства за изпълнението на това решение, докато на етапа на оценка от наличните алтернативи, от него винаги се изисква да осигури подходящите средства, налични за изпълнението на това решение.

Окончателният избор на една от разгледаните алтернативи не се извършва съгласно критерия, но приоритетите обикновено са тези, които могат да имат различни критерии за подбор, но при нормални условия на работа, вземащият решение трябва да премахне всички тези възможности за решаване на проблема, който намира липсата на инструменти. Така че, във всеки случай, тенденциите в предприятието за решаване на всеки проблем, трябва да бъдат съобразени с наличните инструменти, но в обратния случай, когато средствата не са на нивото на искането за освобождаване иска, тогава мениджър решение действа като Избор тези алтернативи, които предоставят наличните инструменти. На този етап от процеса на вземане на решения, специалната стойност има информацията, която също има своя собствена цена и тази цена трябва да бъде включена в изчисленията на средствата, които ангажират решението.

### 3. Информация – значение и роля при вземане на управленски решения

Съвременните ИТ, телекомуникациите и глобализацията днес значително увеличиха стойността на информацията и това е свързано особено с областта и бизнеса. Така че дори и при бизнес решения информацията е от огромно значение. В края на миналия век информацията е шестият източник, равен на пет традиционни търговци като хора, оборудване, пари, суровини и управление.

Естествената реакция на човека е да се бори с двусмислеността, т.е. човек се опитва да разбере как ще се случват нещата в бъдеще. Ако несигурността за това и как ще се случи в близко или далечно бъдеще. е резултат от невежеството ни, тогава първата стъпка, която трябва да се предприеме, е събирането на съответната информация по разглеждания въпрос. По принцип несигурността относно бъдещето е част от живота и от света, в който живеем, и е трудно да се избегне напълно, но може и частично да го избегнем, защото информацията е изключително важен ресурс, който ни позволява да използваме научни методи да се правят прогнози за напредък, който може да се очаква в бъдеще, но винаги с калибрирана степен на доверие.

За да увеличим надеждността на прогнозата или да намалим риска, който прогнозата носи със себе си, ние винаги се нуждаем от адекватна информация и навременна информация. Без тази информация трудно можем да си представим разумния процес на разгръщане. Информацията, както и всеки източник, има своя собствена стойност, която трябва да бъде изплатена на определената цена.

Ръководителят на решенията трябва да има способността винаги да е в състояние да оцени съотношението между стойността на информацията и цената на тази информация. Поради това съотношението между стойността на информацията и нейната цена следва да бъде винаги е разумно за вземащите решения.

Допълнителната информация може да намали двусмислието, но не означава, че информацията може напълно да преодолее неяснотата на решаващия. Информацията може да е пълна (перфектна), но може и да не е. Съвременната информация е например, че тези с висока надеждност могат да открият бъдещата пазарна ситуация и да направят рисковите условия по-реалистични за компанията. Ненадеждна информация може да се каже, че е цялата информация, чиято надеждност е под избраното ниво на статистическа надеждност или в рамките на избрания интервал на доверие, което е резултат от задълбочен статистически анализ на феномените, които се разглеждат.

Въпреки че всяка допълнителна информация може да е от особено значение за вземащото решение, за да намали неяснотата, с която се сблъсква, въпреки това дори в такива ситуации е необходимо да се знае каква е границата, когато трябва да бъде прекъсната чрез придобиване на информацията, необходима за процеса на вземане на решения. В случаите, когато информацията е твърде скъпа в сравнение с очакваните ползи от изпълнението на решението, решението може да бъде взето без тази информация, но е последвано с по-голям риск, че ще бъде взето неправилно решение. Друга алтернатива е да се изчака спадът в цената на допълнителната информация, при условие че времето за изчакване не оказва влияние върху качеството на взетото решение. Така че във всички случаи времето е много важно и специални фактори, които оказват влияние върху действието и процеса на внедряване.

#### 4. Влияние на времето върху процеса на вземане на управленски решения

Ако получателят на решението не се съобрази с подходящия момент или момента, в който трябва да се вземе решението, решението или настъпяването често става неефективно и безполезно. Времето е специален ресурс и много ценно.

Времето се изразходва независимо от нашето желание и в момента живеем "времето е пари". Важно е как ще използваме времето, което имаме на разположение. Времето е много важен елемент на разгръщане. Мениджърът може да направи грешното решение, ако се ускори поради липса на време и дали е невредим с проблема, който трябва да разреши.

Същите трудности възникват при вземането на решения в кризисни ситуации, т.е. когато мениджърът трябва да взема решения по въпроси, които не чакат. Мениджърите често трябва да вземат решения под натиск поради липса на време. В такива случаи ситуацията е голяма в случаите, когато вземачът на решения е под натиск от липсата на време, той не може да оцени всички варианти на решението, така че решението, взето при обстоятелствата на натиска във времето, може да бъде бързина, ненатрапчив, неподготвен и с последствия за индивида или фирмата.

Въпреки че не е желателно да се вземат решения под натиска на време, все пак решенията трябва да се вземат в рамките на определен период от време, тъй като може да загубят стойността на решенията,

взети след определеното време. Дори и най-доброто решение е безполезно, ако бъде взето в грешен момент. Има няколко причини, поради които времето е много важен елемент от вземането на решения.

Първата причина е, че някои процеси от своя характер са ограничени, така че решенията и делата, свързани с тези процеси, трябва да бъдат извършени в определено време.

Втората причина, че времето е ограничаващо, е ситуацията, в която можем да се окажем и сме длъжни да вземаме решения възможно най-бързо.

Така че в такива ситуации нямаме време да съберем допълнителната информация, за да вземем правилното решение, нито пък имаме възможност да оценим всички подходящи варианти и отговорно.

Третата причина, че при вземането на решение, времето трябва да се обърне извънредно внимание, е свързано с липсата на информация. Мениджърите трябва да бъдат добре изчислявани време, така че взетите решения да не зависят от фактора време, стига те да могат и се вземат своевременно.

От всичко казано, времето е фактор, който се нуждае от голямо внимание, ако искаме да правим добри, справедливи и ефективни решения.

## 5. Критични фактори в процеса на вземане на управленски решения

### 5.1. Обществено-социални фактори

Приемайки факта, че всяко организирано общество има свои собствени морални стандарти и писмени норми, които са норми, основани на универсални човешки ценности, но които съдържат и спецификите на всяко конкретно общество, можем да посочим това като влиятелен фактор отвън в производствената система, което ще окаже въздействие както върху вида на решението, така и върху процеса на неговото издаване и окончателното му изпълнение.

В групата на социалните фактори и особено в социалните фактори могат да бъдат включени ценностите, вярванията, нагласите, мненията и начинът на живот на индивидите и социалните групи, които образуват обкръжението на организацията [5].

По своята същност социалните фактори се променят с висока скорост, толкова динамична, в резултат на постоянните усилия на индивидите да повишават тяхното благосъстояние, като се стремят към постигане на индивидуални и групови амбиции в съответствие с околната среда. И така, винаги съществува интерактивно въздействие между настоящите усилия за посрещане на непрекъснато растящите им нужди и амбиции.

Социалните фактори оказват най-голямо въздействие върху предприятието чрез изискванията на обществото за подобряване на качеството на живот. Предсказването на социални фактори в дейността на предприятията не е лесна работа. Събирането на информация за въздействието на социалните фактори е много трудна задача.

Но като се има предвид потенциалната вариация, която се появява, предприятието помага да се формулира възможно най-близо до реалността на целите на компанията.

### 5.2 Културни фактори

Културата е колекция от вярвания, надежди на ценности, въплътени от членовете на обществото и предадени от поколение на поколение. Всяка компания в района, където работи, трябва да познава културата и спецификата на околностите.

Сред най-важните културни фактори са: ценности, вярвания, допускания (надежди), семейна организация (размер на семейството), солидарност, вяра, родствени връзки.

При оценяването на развитието на фирмата мениджърите винаги трябва да обмислят разработването на стратегия за развитие, която да отчита в най-голяма степен елементите на местната култура, без да ги засяга, а като ги стимулира и разглежда изцяло.

Ръководството по време на процеса на вземане на решения обаче не трябва да бъде абсолютно повлияно единствено от културните фактори. Така че вземащите решения няма да игнорират културните фактори, но няма да вземат решения в противоречие със стратегията и целите на предприятието. Така ще бъдат взети решения, които показват опити за адаптиране на тези фактори към съвременните тенденции в развитието на обществото.

Добрият начин за оценка на въздействието на тези фактори в процеса на вземане на решения е да се сравни нивото на риск в случай на пренебрегване или факторизиране на културните фактори в процеса на вземане на решения.

### 5.3 Политически фактори

Много мениджъри придават еднакво значение както на икономическите фактори, така и на политическите фактори. Те смятат, че успехът на едно предприятие зависи до голяма степен от политическите фактори като размера на държавния бюджет, вида и размера на наложения от държавата данък, административните разходи, здравното образование, инвестиционната сигурност и др.

Товава репутацията на страната в международната арена и търговските споразумения, а след това и митническите ограничения, субсидиите и предпазните мерки за местните производители също са много важни политически фактори.

Политическите фактори определят правните и регулаторни параметри, в които предприятието трябва да действа [5]. Съществуват наистина много политически фактори, които вземащите решения винаги трябва да вземат предвид по време на процеса на вземане на решения. По принцип политическите фактори оказват влияние върху дефинициите, които пряко или непряко влияят върху упадъка на папския бизнес възможности за печалби. От друга страна, може да има политически действия, които също са в полза на защитата на пресечните точки на предприятията.

Затова лицата, вземащи решения, трябва да знаят как да използват благосклонностите, които водят до политически фактори и да сведат до минимум въздействията, които идват от действието на политическия фактор в бизнеса и регулирането на важни въпроси в компанията.

### 5.4 Правни фактори

След радикалните промени в Източна Европа, настъпили през последните десетилетия на миналия век, се наблюдава единна тенденция на правно регулиране в цялото европейско пространство, хармонизирайки го с европейското законодателство, така че тази стандартизация до голяма степен влиянието на правния фактор в процеса на вземане на решения го прави по-предвидима.

Промените в социалните системи и укрепването на обществения ред на капитализма в почти всички европейски страни законно са легитимирани от пазарната икономика, така че правилата на поведение и икономиката на предприятията са съвсем ясни и в същото време много благоприятни в повечето от за фирми за производство и услуги, работещи въз основа на максимална реализация на печалбата.

Въпреки че правните фактори са свързани най-вече с мрежата от закони, които са одобрени и формализирани в рамките на държавните икономики, често пъти законните промени и динамиката на тяхното одобрение застават в сравнение с динамиката на развитието на обществото и динамичните промени, които носят научно-техническия прогрес. От вземащите решения се изисква да признават правните ограничения и изисквания във връзка с действията на законите. Разбира се, много лица, вземащи решения, при вземането на много решения, изискват грижата на адвокатите. В много области законодателствата напредват в съответствие с икономическото и социалното развитие, но има области, в които развитието на тези закони не може да доведе до това динамично развитие.

По този начин процесът на вземане на решения неизбежно се влияе от правни фактори, но от вземащите решения се изисква да изградят стратегически сегмент на промяната в развитието и развитието в тази област в рамките на оперативната стратегия на компанията и същевременно да сведат до минимум ограниченията и въздействията, които възпрепятстват постигането на целта на организацията.

### 5.5 Икономически фактори

Въздействието на икономическите фактори върху процеса на вземане на решения в производствените компании е изключително голямо. Вземането на решения се влияе от тези фактори на първо място от нивото на икономическо развитие на района, в който фирмата развива собствена производствена дейност, но и от фактори, които от бизнес средата могат да бъдат отразени както в ежедневните операции, така и в бизнес резултатите на компанията.

Отговорният ръководител на вземането на решения в пълна степен отчита икономическите тенденции на пазарните сегменти в индустрията, към която принадлежи, тъй като пазарът в крайна сметка ще раздели съдбата с подобни компании, както за добро, така и за лошо. Така че икономическите фактори имат особено значение в процеса на вземане на решения, защото справедливият им дял се проявява в бизнеса на компанията и понякога може да определи съдбата си. Тъй като генериращите дружества са склонни да максимизират печалбите, вземането на решения винаги е хармонизирано с тази цел и има тенденция да служи на нейната реализация.

Постигането на целевата цел, изразено чрез увеличаване на печалбите, зависи до голяма степен от качеството на решенията, но и от икономическата среда, в която предприятието работи. И така, икономическите фактори са обкръжаващи фактори, които са извън контрола на компанията. Нивото на икономическо развитие пряко засяга тези фактори по няколко начина. На първо място, тя може да повлияе на динамиката на развитието на икономическия цикъл, динамичната промяна в нивата на предлагане и продажби и създаването на подходяща инвестиционна и развойна среда за компанията. В този контекст мениджърите осъзнават най-добрия шанс, че продажбите на продукти се увеличават, когато околната среда е в "икономически процъфтяваща" фаза, а не във фазата на стагнация или упадък на това развитие, за да може ние разглеждаме благоприятните икономически фактори или отрицателното въздействие върху афинитета на компанията, в зависимост от това дали средата е нагоре или надолу.

Голям брой конкретни влияещи върху икономическите фактори могат да бъдат определени, но някои могат да бъдат разглеждани с относително голямо въздействие, като: относителната производителност на местната икономика, производителността на конкурентните предприятия,

партньорството и сътрудничеството с конкурентите, валутния курс и покритието внос с износ, влиянието на икономически фактори, идващи от по-широкия международен пазар и др.

Прогнозирането и оценката на въздействието на икономическите фактори е най-важната част от процеса на внедряване. Прогнозата за влиянието на икономическите фактори е свързана с екологичните икономически условия, доходите на глава от населението, индекса на потребителските цени, съотношенията на заплатите и производителността. Всички данни за тези фактори могат да бъдат получени от бизнес и държавни източници, както и от консолидирана статистика на упълномощени институции. Можем обаче да разчитаме и на идентифицираните тенденции в историческото представяне на икономическите показатели, а често и на мненията на купувачите на фирмени продукти по отношение на тяхното качество и други елементи. Като се имат предвид тези елементи, трябва да се вземат предвид и всички условия, тъй като е добре известно, че икономическата история остава непроменена.

Изследванията на потребителите или потребителите имат особено значение в процеса на вземане на решения. Това се постига чрез въпросници, които служат за събиране на данни, но тези въпросници са трудни за проектиране и вземащите решения изискват умения и време за проектиране.

От всичко казано, влиянието на икономическите фактори върху вземането на решения е изключително сложно. И накрая, можем да посочим някои от влиятелните икономически фактори: капитал, цена на труда, фискална и данъчна политика и покупателна способност.

## 5.6 Технологични фактори

Днес технологичните промени и постижения показват голяма динамика и честота, така че проследяването и приемането на компанията с тези промени става все по-трудно. Само една теологична промяна в корпоративната среда може да доведе до неочаквани ефекти. За вземащите решения, прогнозите за технологичния прогрес и оценката на ефектите, които могат да имат върху бизнеса на фирмата, са много важни, така че бизнес решения винаги трябва да бъдат предшествани от предсказуем процес на технологични промени, които могат да повлияят на дейността на компанията. Сред важните решения относно възможното въздействие на технологичното развитие е т.нар. "Остаряло" технологично оборудване, при което съществуващите вредители и оборудване могат да бъдат поддържани физически, но развитието технологията ги считат за остарели, което се проявява в първи ред с много по-ниска производителност в сравнение с новите технологии. Този факт изисква вземащите решения да следят развитието на технологиите и да вземат решения, с които да се избегне преждевременното застаряване на оборудване и устройства, да се стимулират иновациите или технологичните адаптации, да се създадат възможности за производство на нови продукти, съществуващите продукти, с които компанията с новите си или подобрени качествени продукти, поддържа високо и приемливо предложение на пазара. Вземащите решения също трябва да предвиждат технологично развитие, свързано с оборудването, което използват. Така че технологичните фактори се наблюдават в нови продукти, ново оборудване, нови материали и нови услуги. Технологичните фактори трябва да бъдат ориентирани към създаването на ползи за компанията. С по-малко творчество, компанията може да направи големи промени в непрекъснато нарастващото самоизображение. Можем да преценим, че технологичните фактори са благоприятни за бизнеса на компанията, ако вземането на решения съответства на тези фактори.

Най-голяма полза е увеличаването на производството, повишаването на жизнения стандарт, повече служители в свободното време и по-голямо разнообразие на продуктите. С други думи, технологичните фактори имат толкова много влияние върху дейността на организацията и обществото, както и революциите в цялостното развитие на обществото и сега се наричат технологични революции [5].

### 5.7 Екологични фактори

Екологията означава отношенията, които съществуват между човека и живите същества, от една страна, и водата, почвата и въздуха, от друга. Общото развитие на човечеството доведе до вредни въздействия върху околната среда. В резултат на това развитие днес човечеството има проблеми с глобалното затопляне и много екологични системи са преди унищожаване. В резултат на тези човешки дейности животът на хората и средствата за препитание все повече се застрашават. Производствените фирми, които са най-големите участници в причината за тези проблеми, трябва да бъдат отговорни за опазването и отглеждането на околната среда.

По време на процеса на вземане на решения мениджърите са засегнати от ограничения върху екологичните фактори. Тези ограничения се отнасят до държавните интервенции, които задължават предприятията за опазване на околната среда или чрез безопасно обезвреждане на отпадъци, рециклиране или спиране на производството, ако са превишени с предварително определени параметри, които не позволяват замърсяване на околната среда или опасност за здравето човешки или други живи същества като цяло. Много предприятия са взели решения, които намаляват печалбите под влиянието на екологични фактори.

### 5.8 Конкуренция и пазар като фактор

Всяка компания, независимо дали е производител или доставчик на услуги, трябва първо да разгледа конкуренцията като един от факторите на околната среда, която засяга най-голямата власт в своята дейност. В нашия случай фирмата за производство на строителни материали предлага своите продукти на пазара и предлага на своите клиенти широка гама от продукти с определено качество, но компанията винаги поддържа висока степен на осъзнатост, че в околностите има също и други производители, предлагащи подобни продукти. По този повод той се изправя право напред с други конкуренти, които могат да предложат подобни продукти с по-евтино и по-добро качество. Когато е известно, че косовските потребители имат ограничена покупателна способност, те могат да бъдат ориентирани към закупуване на по-евтини продукти.

Възможно е на пазара да се появи нов продукт, който успешно замества стария продукт и по този начин конкуренцията "се изважда" от компанията. След това може да има непряка конкуренция, когато пазарът предлага съвсем нов продукт, който заменя настоящите продукти.

Поради това е важно създателят на политиката да предаде информация за състоянието на пряката и непряката конкуренция, като същевременно следва структурата на разходите, формирането на цените на продуктите или услугите, начините за популяризиране, проследяване на строителните тенденции и други аспекти на конкуренцията, засягат бизнеса на компанията. Като отбелязва, че в света на глобалното развитие конкуренцията се разраства, това създава безмилостна бизнес среда ("Няма медал за второто място"). Смята се обаче, че конкуренцията трябва да бъде справедлива и да действа в рамките на установените морални норми, които действат в дадената среда, като винаги насърчава добавената



стойност и в същото време дава възможност за производство на качествени и по-евтини продукти в правилата, обозначени като "честна игра". В повечето случаи обаче държавата е представена като правен регулатор, който не допуска нелоялна конкуренция, монопол, цени на амортизация и други форми на неправомерно господство. Следователно, в процеса на вземане на решения тези правила за поведението оказват влияние, тъй като вземащите решения трябва да вземат съответните решения, въпреки че основният регулатор на поведението на предприятията по отношение на цената на продуктите е пазарът. Цената се определя по различни начини и методи, защото е повлияна от различни фактори. Цената е доста чувствителен фактор за компанията и клиента. Доброто решение може да повлияе на цената и да донесе печалба на компанията, като привлече купувачи. Така че цената е елемент, който решава противоречията на поведението на производителите и потребителите. Ценовата политика цели постигането на целите на компанията, увеличаване на печалбите и създаване на оферта за потребителите да разполагат с необходимите продукти или услуги. Влиянието на тези фактори върху вземането на решения е голямо и динамично.

Трета Глава. Анализ на стратегическото управление в компания „Минекс“

#### 1. Кратка характеристика на фирмата

Производствената фирма "МИНЕКС" е създадена от началото на 1968 г., когато започна производството на някои хранителни продукти. Компанията "МИНЕКС" е построена през периода на бивша Югославия и е социално предприятие, което има репутация не само в бивша Югославия, но и повече. Предприятието "MINEX" е построено в община Феризай и е едно от предприятията с много голям производствен капацитет. Компанията "МИНЕКС", както споменахме по-рано, че е социално предприятие след края на войната в Косово, е оценено със специален знак (което означава, че няма право да се промени дейността на предприятието). Също така, гамата от продукти, произведени от "MINEX", са висококачествени продукти.

Видовете продукти, произведени от фирма "МИНЕКС", са: фъстъци, смокини, солети, кексови, бисквити, натурален сок (праскова, портокали, череша, ябълка, борони и т.н.), чай и др.

Компанията "МИНЕКС", като основна ценност разглежда грижата за клиентите, разширяването в някои държави, които са в етап на консолидация и най-бързо икономическо развитие, и производствената програма, която се счита за динамична, с възможност за адаптиране и бързо приспособяване към пазарните изисквания.

При реализацията на тези основни ценности собствениците и ръководният персонал на заводите са определили за първи път елементи, които се посвещават на:

- непрекъснато се грижи за все по-деликатните изисквания на купувачите;
- осигуряване на свързаните с тях продукти и услуги на най-високо професионално и качествено ниво;
- бизнес етика, еквивалентна на това, което се прилага в европейския бизнес;
- реализиране на очакваните резултати в бизнеса за изпълнение на изискванията на развитие, но също така и на очакванията на акционерите.

Както показват резултатите от проучването, проведено със завода в Косово, мениджърският екип показва необходимата грижа за професионалното обучение на работниците, техните социални изисквания и аспекта на развитието на околната среда и околните общности. В тази връзка компанията "МИНЕКС" не само се стреми да се възползва от направените инвестиции, но иска да помогне на компанията в различни форми, например, компанията "МИНЕКС" реши да помогне на общността да израсне в образованието чрез предоставяне на стипендии на студенти и студенти за обучение. "МИНЕКС" придоби придобити отличия студенти и стипендианти без задължение към "МИНЕКС", тъй като основната цел е посветена на подобряването на интелектуалното ниво в района, в който работи завода, но и извън него.

В допълнение към това, в основните ценности на компанията, има постоянна професионална етика на почти всички служители, тъй като повечето от тях са квалифицирани за работата, която вършат, но не се колебават да се съгласяват постоянно с познанието нови от професията, която развиват. Това прави компанията привлекателна за нови търсещи работа, които често оказват натиск за работа в заводите на компанията.

По отношение на ангажимента за постигане на резултатите, конкретните бизнес диаграми за последните няколко години, представени в настоящата докторска дисертация, потвърждават отдадеността на всички служители за постигане на най-добри бизнес резултати при поддържане на качествени и допълнителни продажби, както и да се грижи за пълния контрол на оперативните разходи.

Визията е специфично понятие за това, което компанията се стреми да направи. Визията включва трите основни компонента: мисията или целта (за тази организация съществува), философията (вярванията или ценностите) и целите (стремежите)<sup>1</sup>.

Визията служи за "изграждане на мечта" за хората в организацията и може да служи за фокусиране и вдъхновение. Така че визията трябва да се основава и да се основава на желанието и амбицията на организацията да бъде най-добрата.

Визията на предприятието "МИНЕКС" е, че предлаганият продукт е по-качествен, косовският пазар е завладян от продуктите на предприятието, нискостойността продукция, притежава технологията на последната дума и, разбира се, организацията расте, което най-важно е да имате задоволителна норма на печалба.

Така че, накратко обобщено с визията, определена мисията на компанията MINEX: всеки човек в региона, който има парти или маса за храна, ще помисли по-късно за MINEX и ще бъде сигурен, че това е правилният адрес качество и дълголетие.

Компания "МИНЕКС", според статута си, е частно предприятие, организирано като акционерно дружество (А.Д). Съгласно законите, уреждащи тази област, дружеството е създадо свои собствени органи и организационна схема, както е показано на Фигура 13. Основните управителни органи са: (1) акционерите на Дружеството, (2) Съветът по корпоративно управление, и (3) Изпълнителен директор.

Ясната корпоративна структура е една от най-важните стратегически и оперативни управленски бази на производствената компания "МИНЕКС".

---

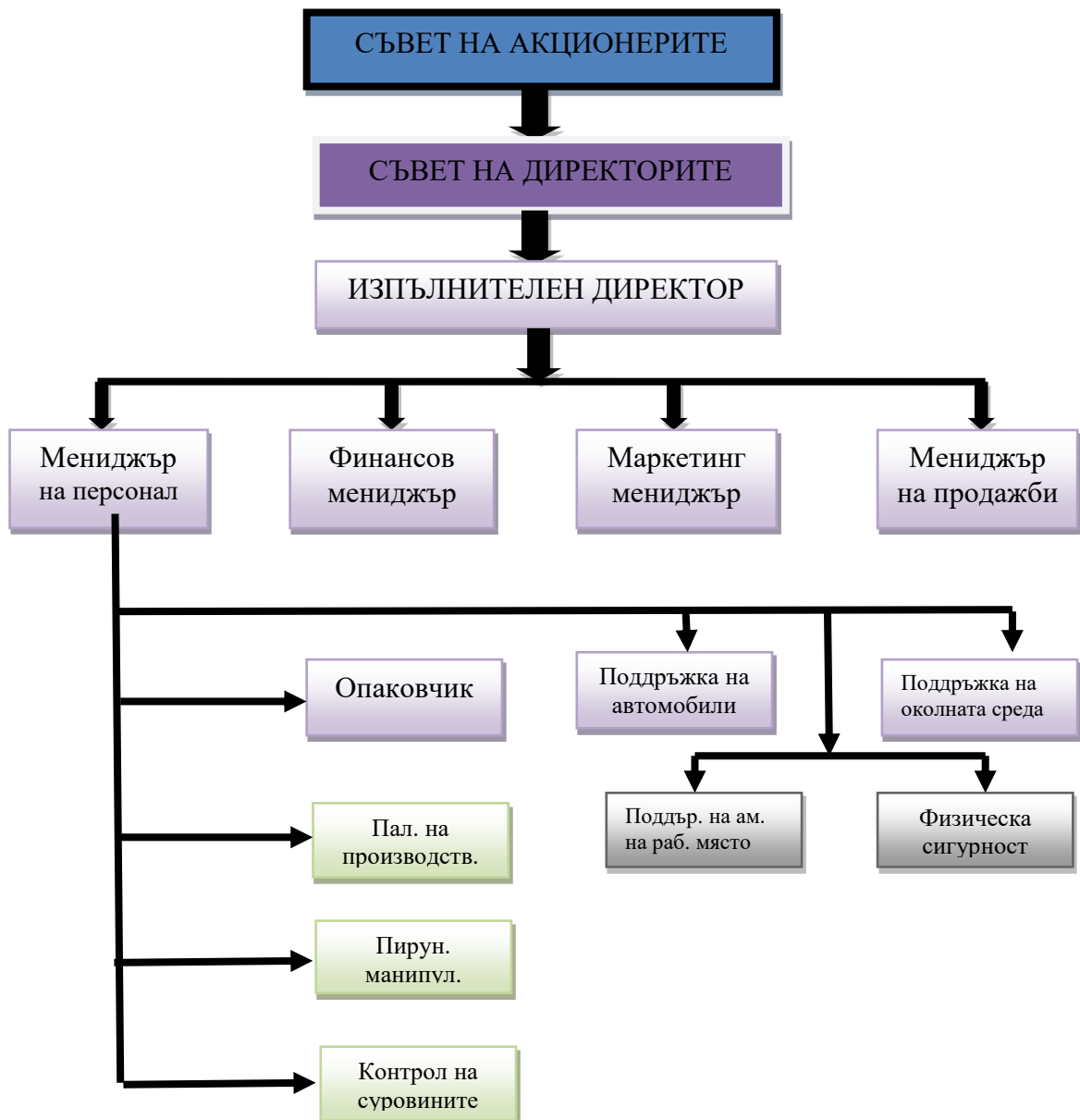
<sup>1</sup> д-р Василика Куме, Стратегическо управление, Тирана, 2003, с. 56.

Управленските разрешения и отговорности на различни нива от организационната схема се определят от Устава на Дружеството, а точните подробности са определени с много регламенти, които са функционални и се зачитат от всички служители в Дружеството.

Както може да се види от фигура 3, акционерите са най-висшият ръководен орган и упражняват компетенциите си, предвидени в устава и регламента.

Акционерите решават по общи въпроси на обществото, сред които най-важни се считат:

- Приемане и изменение на Устава на дружеството;
- Промяна (увеличение или намаление) на основния капитал;
- Ориентиране на печалбата при нови инвестиции и / или дивиденди;
- Консолидация на емитираните и неплатените акции;



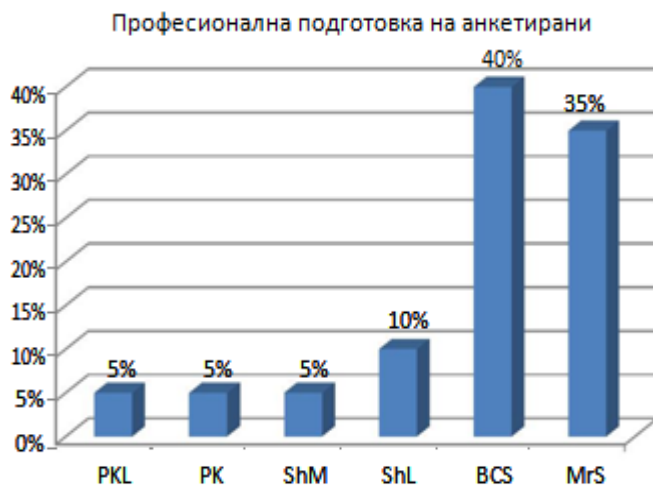
Фигура 3. Организационна схема на дружеството

2. Анализ на стратегическото управление на фирмата

Професионална подготовка на анкетираните. Квалификационната структура на анкетираните показва, че в компанията участват на висококвалифицирани служители с бакалаварско (40%) и магистърско (35%) образование - таблица 2 и фигура 4.

Таблица 2. Професионална подготовка

Високо квалифициран служители (PKL)	1	5%
Квалифицирани служители (KP)	1	5%
Полу-квалифицирани служители (PGJK)	0	0%
Неквалифицирани служители (PPK)	0	0%
Средно училище (ShM)	1	5%
Гимназия (ShL)	2	10%
Бакалаварска подготовка(BSc)	8	40%
Магистърска подготовка(MrS)	7	35%
Доктор на науките (PhD)	0	0%



Графика 4

Настоящата квалификационна структура на анкетираните ни дава възможност да приемем за достоверни отговорите на анкетираните в проучването. Анализите от тази анкета с високо квалифицираните служители на фирмата, може да бъде добра основа на заключенията, които ще бъдат направени.

Позиция на анкетираните в компанията. За да се разбере този фактор, влияещ ли е на анкетираните, бяха изследвани някои от най-характерните свързани с позиции на служителите в компанията. Въз

основа на този показател бяха идентифицирани реалните позиции на анкетираните от проучването (таблица 3)

Таблица. 3

Член на управителния съвет (BD)	4	20%
Мениджър на производство (MP)	2	10%
Мениджър в администрацията (MA)	2	10%
Администратор в областта на финансите / счетоводството (AK)	4	20%
Работник в производствения процес (PPr)	4	20%
Служители по обслужване на производителите (PSh)	2	10%
Други	2	10%

### 3. Анализ на резултатите от анкетното проучване

Идентификация на начина на управление на мениджърския екип. За да проучим внимателно лидерския стил в компанията, която е обект на изследване, ние ще приложим въпросник, състоящ се от 20 въпроса. В рамките на тези 20 въпроса едновременно анализираме две променливи: (1) работни задължения; и (2) отчети в рамките на групата.

Въпросите, зададени от въпросника, изискват отговори само чрез закръглянето на число от 1 до 5, като се извлича становището и оценката на анкетираните, така че номер 1 е равносилно напълното удовлетворение на въпроса, 5 непълното удовлетворение към въпроса. Дуги номера 2, 3 и 4 представлява съответно слабо възражение, възражение или частично удобрение.

В Таблица 4 и фигура 4 са представени обобщените резултати от проучването, а Приложение 1 представя индивидуални мнения по зададените въпроси.

Таблица 4

	Въпроси	1	2	3	4	5
1.	Показва на зависимите какво да прави.	0%	5%	0%	40%	55%
2.	Има приятелско поведение с зависимите	0%	0%	0%	25%	75%
3.	Определяне на стандарти за извършване на дела към зависимите	0%	0%	10%	35%	55%
4.	Помага на другите да се чувстват добре на работа	0%	0%	0%	45%	55%
5.	Винаги предлага начини за решаване на проблеми	0%	10%	15%	15%	60%
6.	Предложенията на други се подкрепят от доброто мнение	0%	0%	5%	30%	65%
7.	Позицията му е ясна за останалите	0%	0%	0%	30%	70%
8.	Всички зависими се отнасят към тях без колебание	5%	5%	5%	15%	70%
9.	Създава планове за действие за групата	0%	0%	30%	15%	55%

10.	Взаимоотношенията с зависимите лица са неизменни	0%	0%	10%	55%	35%
11.	Определи отговорността за всеки също	0%	5%	5%	40%	50%
12.	Комуникира активно с зависимите	0%	0%	10%	30%	60%
13.	Оправдава и обяснява своята роля в групата	0%	0%	5%	35%	60%
14.	Показва благополучието на другите в групата	0%	0%	0%	40%	60%
15.	Дава плановете или инструкциите, необходими за извършване на работата	0%	5%	0%	50%	45%
16.	Показва гъвкавост при вземането на решения	10%	5%	5%	45%	35%
17.	Отговаря на условията, изисквани от групата	0%	0%	10%	50%	40%
18.	"Открива" мислите и чувствата на зависимите	0%	5%	20%	50%	25%
19.	Насърчава членовете на групата да извършват качествена работа	0%	0%	0%	50%	50%
20.	Помага на членовете на групата да се хармонизират помежду си	0%	0%	0%	25%	75%
ОБЩО		1%	2%	7%	35%	55%



Фигура 4

Ако напълно ги удовлетворява начина на управление на главния мениджър, (ако те отговаряха на 100% на рейтинг 5), те ще определят мениджъра като демократ и обратно, ако отговорите са 100% с рейтинг 1, главният мениджър ще бъде определен като автократ. В нашия случай, обобщените резултати показват (фигура 4), че 55% от анкетираните определят главният мениджър като демократ, 35% като частично прилагащ демократичния стил на управление и 10% смятат, че мениджърът е прилага авторитарния стил на управление. Тези отговори са подробни разработени и анализирани в приложение 1.

Идентифициране на стила на управление. За да се идентифицират по-подробно лидерски стил в компанията, която е обект на това изследване и да се подкрепи теоретичната страна на прегледа, направени в рамките на тази докторска дисертация, е съставен въпросник, съдържащ 30 въпроса, които се фокусират върху водещия стил, който се прилага към компанията.

Анкетираните са в различна възрастова група, в различна полова структура и с различно образование, представено в началото на тази глава, предоставиха отговори, оценявайки с 1 до 5.

Резултатите от изследването са показани в Таблица 5, докато графичната интерпретация на средната стойност на всички отговори е показана на фигура 5.

Таблица 5

БР.	ВЪПРОСИ	1	2	3	4	5
1.	За всеки проблем съставям подробен план за разрешаване до края	0%	0%	15%	35%	50%
2.	Когато взема решение той е краен и не се колебае	0%	0%	5%	30%	65%
3.	Когато сте изправени пред проблема анализирайте всеки детайл, преди да отмените решението	0%	5%	0%	25%	70%
4.	Винаги се опитвам да анализирам проблема от всички страни и да предложа някои алтернативни решения	0%	5%	15%	30%	50%
5.	Винаги задайте въпроси, които могат да бъдат проблематични в бъдеще	0%	0%	15%	40%	45%
6.	С проблема се грижа само в момента, в който го срещнах	25%	15%	15%	20%	25%
7.	Сериозно взимам и анализирам малки проблеми от тях може да причини големи проблеми по-късно	0%	0%	5%	35%	60%
8.	Когато се сблъскам с проблема питам много въпроси за неговата природа	0%	5%	30%	30%	35%
9.	Ако проблемите са малки, изобщо ги пренебрегвам	20%	10%	20%	25%	25%
10.	По време на изпълнението на моите решения се отпускам и вече не мисля за тях	0%	0%	35%	45%	20%
11.	Винаги се опитвам да видя само онези решения които имам на разположение	5%	5%	35%	35%	20%
12.	За всеки проблем питам много информация преди да взема решение за това	0%	0%	10%	15%	75%
13.	По време на процеса на вземане на решения не търся най-доброто решение, но действувам ad hoc	5%	30%	40%	5%	20%
14.	Преди да вземам каквото и да било решение искам само количеството информация, от която се нужда за конкретния случай	0%	5%	30%	40%	25%
15.	Преди да взема решение, се консултирам сподрубно с моите зависими (персонал)	0%	0%	0%	35%	65%
16.	Считам че зависимите ми на всички нива имат пълната свобода да изразяват своите мнения и предложения и да влияят върху вземането на решения	0%	0%	10%	50%	40%
17.	В процеса на вземане на решения в групата се опитвам да подкрепя предложенията на моите зависими лица	0%	5%	30%	35%	30%
18.	Когато вземам решенията си винаги предлагам обясненията и разсъждения	0%	0%	5%	45%	50%

19.	Повече предпочитане на индивидуалното взимане на решения, отколкото на групиран	10%	25%	35%	15%	15%
20.	Имам много добро познаване на проблемите, пред които са изправени работниците	0%	0%	5%	60%	35%
21.	Напълно подкрепена мотивация на работното място (йерархия на заплатите чрез систематизация и позиции)	0%	10%	20%	30%	40%
22.	Подкрепи мотивация с награди от време на време според резултатите от групата	0%	0%	15%	55%	30%
23.	Подкрепи мотивацията за разпределение на заплатите по норми и стандарти индивидуален принос	0%	5%	25%	50%	20%
24.	Подкрепи системата "морков и пръчка" за всички служители в компанията	15%	10%	20%	25%	30%
25.	Зависимите ми се чувстват спокойни, когато говорят с мен	0%	0%	10%	40%	50%
26.	Служителите не са съгласни с информацията която идва от висшето ръководство	5%	15%	30%	45%	5%
27.	Понякога се разрешава комуникация отдолу нагоре но решението остава в основното управление	0%	0%	10%	25%	65%
28.	Има хора и групи които се противопоставят на правилата за работа прилагани в рамките на компанията	10%	30%	25%	20%	15%
29.	Често вземате решения въпреки че сте под натиск от липсата на време	10%	15%	20%	30%	25%
30.	Оценка на стратегията за управление на предприятията (1 лоша, 5 - отлична)	0%	0%	20%	45%	35%
ОБЩО		4%	7%	18%	34%	38%



Фигура 5. Системата за вземане на решене

Резултатите от изследванията, разглеждани като цяло, показват положително мнение за системата на вземането на решения, оценявайки със степен 4 и 5 общо 71,7% от респондентите. От друга страна, слабо



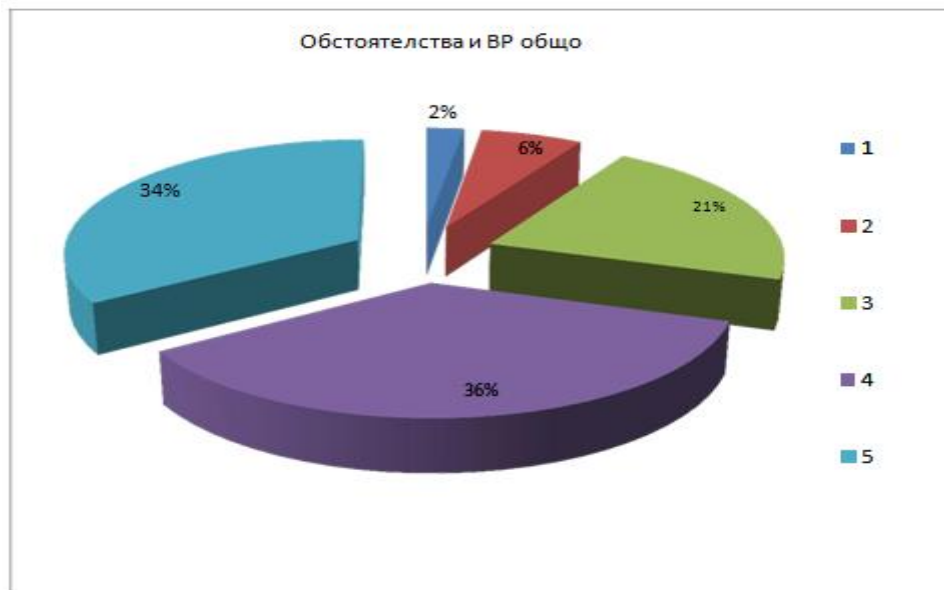
неутрален рейтинг за системата за вземане на решения в компанията е предоставен от 28.3% от анкетираните (1 - 3.5%, 2-6.5%, 3 - 18.3%).

Обкръжаваща среда и вземане на решения. За да се проучат мненията на респондентите по отношение на околната среда и неговото въздействие върху някои от важните въпроси на Дружеството, беше съставен въпросник, съдържащ 30 въпроса. Поставените въпроси и кумулативните резултати от отговорите на респондентите са представени в Таблица 6, докато кумулативните резултати от отговорите на всички респонденти са показани на Фигура 6.

Таблица 6.

ВЪПРОСИ		1	2	3	4	5
1	Оценявайте доклада, който Фабриката има с купувачите	0%	0%	5%	30%	65%
2	Оценявайте доклада, който Фабриката има с доставчиците	0%	0%	10%	25%	65%
3	Проследява ли и осъществява технологичния напредък на ръководството от района в който работи Фабриката	0%	0%	30%	15%	55%
4	Как оценява въздействието на граничните бариери при изпълнението на фабричните планове?	15%	10%	35%	30%	10%
5	Ако се отвори конкурентна фабрика с капацитет, който е два пъти по-голям от вашия, това би засегнало бизнеса Ви	0%	0%	30%	35%	35%
6	Оценявайте способността на мениджъра на продажбите да прониква на пазара с нови продукти	0%	0%	30%	25%	45%
7	Колко е липсата на квалифицирани работници, с съвременни и напреднали знания	0%	15%	15%	45%	25%
8	Чувствате ли липсата и на съвременните инженери (Автоматика, електроника, роботика)	0%	5%	35%	40%	20%
9	информация за иновациите в дадена област и колко са използвани при вземането на решения (1 <= 20%, 2 <= 40%, 3 <= 60%, 4 <= 80%, 5 <= 100%)	0%	20%	45%	10%	25%
10	Какъв е натискът върху околната среда за компанията да повиши заплатите си на Служители (социален фактор и околна среда)	0%	15%	15%	40%	30%
11	Колко голяма е ГЛОБАЛИЗАЦИЯТА в бизнес позицията на компанията	20%	10%	10%	30%	30%
12	Дали компанията непрекъснато търсят исканията на купувачите	0%	5%	0%	35%	60%
13	Колко е разработеният изследователски компонент вътре за да се запази пазарът с нови продукти или подобрени	5%	10%	5%	20%	60%
14	Има ли фирмата лаборатория за измерване въздействието на нейния процес върху замърсяването на водата	0%	0%	35%	20%	45%
15	Мениджмънтът знае ли и разграничи предимствата на конкретна компания срещу конкуренцията	0%	5%	10%	50%	35%
16	Оценете степента на изпълнение на стратегията за вземане на решения във вашето предприятие	0%	0%	15%	45%	40%
17	Колко важно е социалното положение на населението в	5%	20%	25%	25%	25%

	региона					
18	Ако бизнесът на компанията се издигне до фалит, ще трябва да вземете решение да освободите работниците, за да спасите компанията (1 - лесно, 5 - много трудно)	0%	0%	0%	40%	60%
19	Колко сте доволни от маркетинговата функция за да амортизирате влиянието на пазара върху бизнеса на компанията	0%	0%	35%	45%	20%
20	Колко политическа нестабилност в Косово и / или Македония (2015) се проявява в бизнеса ви	0%	0%	20%	45%	35%
21	Колко са възможностите на компанията да предаде законовите промени	0%	10%	25%	40%	25%
22	Оценявайте въздействието на фискалните политики прилагани от държавата в успеха на Вашия бизнес	0%	0%	0%	70%	30%
23	Оценявайте въздействието което Вашата маркетингова стратегия има върху процеса на инвестиране във вашата компания	0%	0%	35%	45%	20%
24	Неформалната икономика в влиятелния кръг на дружеството влияе върху решенията	0%	5%	35%	45%	15%
25	При условията на свободния пазар колко внася вашите продукти като вашите, за да ви направят неуправляеми решения	5%	0%	10%	55%	30%
26	Как се повлиява и застрашава добрия бизнес на предприятието като прилага държавни разпоредби за околната среда чрез замърсяване на въздуха, водата и земята	0%	0%	35%	50%	15%
27	Ръководството дали е взело решение с което се улесняват условията за плащане на купувача	15%	20%	0%	40%	25%
28	Лицата вземащи решения, се стимулират в своите професионални дейности да внедряват знания и иновации	0%	20%	30%	25%	25%
29	Има ли ръководител на екип или специализирано лице за проследяване на бизнес и производствени действия на конкуренция	0%	20%	35%	25%	20%
30	Оценете реалните възможности на компанията да си позволите ситуацията, ако конкуренцията на пазара предлага продукти подобна на продажната цена е 50% по-евтина от вашата цена	5%	0%	30%	35%	30%
	ОБЩО	2%	6%	21%	36%	34%



Фигура 6. Влиянието на околната среда върху вземането на решения

Както може да се види от отговорите, може да се заключи, че околната среда има голямо, но доста балансирано въздействие върху вземането на решения и производството и бизнес потоците в компанията.

Въпреки това подробният и отделен анализ на отговорите на всеки поставен въпрос, както е изложен в приложение 3, ще бъде използван за извличане на по-подробни заключения относно това въздействие.

#### 4. Проверка за достоверност на работните хипотези

От всички хипотези, изтъкнати от началото на тази докторска дисертация, четирите първоначални хипотези разглеждат вземането на бизнес решения в косовските производствени предприятия, където въздействието на бизнес средата е очевидно. Тези хипотези изследват влиянието на бизнес средата върху вземането на решения, в зависимост от различните фактори, които се намират в производствената компания. Така че, от самото начало, тези първоначални хипотези бяха представени, отчитайки всички фактори, които влияят върху този процес.

- H1: Влиянието на околната среда върху вземането на решения, в зависимост от нивото на вземане на решения
- H2: Въздействие на бизнес средата върху вземането на решения в зависимост от образователното равнище на служителите;
- H3: Въздействие на вземането на решения върху успеха на ръководството и удовлетвореността на служителите
- H4: Удовлетвореността на служителите от управлението е по-голяма, когато той (ръководството) не разчита на информацията и събитията, идващи от околната среда, а действа и взема решения според вътрешната ситуация и обстоятелствата ("вътрешен");
- H5: От анализа на системата за производство може да се въведе функционален модел на управление и вземане на решения, което ще доведе до крайния резултат от тази докторска дисертация.

Проверка на представената хипотеза:

С хипотезата H1 и H2 сме предположили, че влиянието на околната среда върху вземането на решения е пропорционално на нивото на вземане на решения и, съответно, на нивото на образование на служителите, което означава, че най-високопоставените мениджъри и бордът на акционерите са по-засегнати от вземането на решения колко работници, или мениджъри на по-ниско ниво. Когато сравняваме позицията на респондентите в компанията и отговорите им на анкета 3, съществува силна зависимост между позицията и въздействието на околната среда (отговорите на проучването: таблица 9, фигура 24 и фигури 78-107).

Като цяло 70% от респондентите смятат, че въздействието на околната среда е високо, 8% казват, че въздействието е малко, а 22% са неутрални по този въпрос.

С предположенията H3 и H4 сме предположили, че вземането на решения в компанията "MINEX" е ефикасно и функционално и в резултат на справедливо вземане на решения компанията има добри резултати в производството и в резултат на това добри бизнес резултати, които се проявяват с очаквана печалба в края на всяка стопанска година. Също така с тези хипотези сме предположили, че удовлетвореността на служителите е добра и че това удовлетворение е още по-голямо, когато фирмата води "изолирана политика" - не се управлява от средата, в която тя работи.

Проучването, проведено сред служителите на MINEX, и анализиранияте финансови отчети със съответните показатели напълно правят H3 хипотезата приемлива, докато резултатите от проучването (Приложение 3) показват, че изолирана политика и вземане на решения при условия на въздействие върху въздействието среда, не са приемливи, така че хипотезата H4 е неподобна като такава.

С хипотезата H5 се приема, че по време на тази докторска работа ще бъдат изложени на повърхността много компоненти на модела за вземане на решения, който би бил приложим за подобни компании и сходни обстоятелства. От анализиранияте данни в доклада можем да видим контурите на един приемлив модел за управление и вземане на решения, който се отнася за компанията Minex като успешен, и следователно хипотезата H5 може да се приеме за приемлива.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕПОРЪКИ

Отговорност на мениджъра е да предприеме действия, за да позволи на компанията като цяло да достигне максималната стойност, която мениджърите вземат определени решения. Но решения с различно значение и дейности.

да достигне максималната стойност, която мениджърите вземат определени решения. Но решения с различно значение и дейности.

Уменията и професионалните познания на мениджърите са различни и не винаги са достатъчни, за да доведат компанията до успех. С тези умения успешните мениджъри са способни да влияят на процеса на оформяне и наблюдение на факторите, които с техните влияния идват от околната среда в компанията, така че тези въздействия да бъдат поставени в задачата за постигане на целите на компанията.

Мениджърите в производствените компании са склонни да правят стабилно производство със свои собствени решения за свеждане до минимум на оперативните разходи и реализиране на приемливо съотношение между суровините, другите материали и ефективността на тяхното използване в процеса. Това винаги е последвано от оптимизиране на разходите и печалбата, рационализиране на производството и минимизиране на ненужните разходи. Като крайна цел, мениджърите увеличават печалбите си и осигуряват удовлетворение на служителите (зависимите лица), както на акционерите.

Всички тези елементи правят управителя в същото време отговорен в процеса на вземане на решения в компанията.

В предприятията, които управляват успешни мениджъри, успехът не се измерва само от голямата печалба, но и от елементите на творческото развитие на перспективата. Инициативата, отговорността за излагането на риск, постигнатите резултати и редица други елементи на вземане на решения са фактори, които показват как един ръководител на решения може да се промени днес и да позне бъдещето.

Съвременните вземащи решения трябва да са запознати с принципа на гъвкавост, принципа на сближаване на решенията, да бъдат компетентни надзорници, така че решенията да носят желаните резултати, да мотивират подчинените, да направят сътрудниците и хората на организацията да чувствуват удоволствието от успеха, постигнато съвместно. Така че от вземащите решения се изисква да култивират чрез качествени решения, скипния дух на работа. В MINEX вземането на решения се разбира като процес, който се влияе от заобикалящия фактор. По тази причина мениджърите са обучени, но също така са се научили да анализират минали и предишни неуспехи и по този начин са осъзнали, че има ситуации, при които решенията, които трябва да се вземат, са непрограмирани решения или рутинни решения.

Така че всички тези характеристики са забелязани в управителния съвет на MINEX, който е млад, но с доказани действия и успехи може да се счита за модерен и успешен управителен съвет.

Тук трябва да заключим, че районът, в който дружеството работи, често се оспорва от мениджърите, особено предвид факта, че Косово все още има нестабилност по отношение на защитата на бизнеса от

контрабандни стоки от Сърбия и от мащаба най-високото ниво на неформална икономика, което значително нарушава пазара и здравословна конкуренция.

Като цяло, отрицателното въздействие на факторите, които го заобикалят в бизнеса на MINEX, се справя успешно, както може да се види във финансовите отчети и техния анализ, даден в този документ. Също така, въз основа на устните интервюта, проведени с настоящите купувачи, но и с индивидуалните потребители на продуктите MINEX, стигнах до заключението, че качеството на продуктите е с високо качество, дори значително надвишава качеството на производителите в региона.

Производителността също е на задоволително ниво, тъй като предприятието е работело изгодно от самото му създаване и е инвестирало в реструктуриране с висока финансова стойност.

Също така условията на труд на служителите се подобриха значително, дори мотивацията на служителите е твърде висока за работа. Изследванията, разработени за целите на тази статия, демонстрират пълното удовлетворение на служителите с вземащите решения и се разследва, че предприятието има ръководители, които имат знания и прилагат съвременни лидерски методи.

Маркетингът на компанията успешно успя да отговори на всички изисквания на купувачите. Не беше лесно решение купувачите да получат продуктите и да ги платят, когато ги продават. Но това решение на лицата, вземащи решения за тези съоръжения, е направило големи купувачи след края на годината, за да се постигне, че цялото производство не е толкова кръвно, колкото преди, но те вече плащат предварително.

Въз основа на фактичката ситуация, в която се основава компанията, и въз основа на принципа, че винаги има по-добро решение, предлагам тези препоръки за фирма "МИНЕКС":

- подобряване на влиятелни фактори в процеса на вземане на решения;
- да се разгледат възможностите за подобряване на качеството на решенията;
- продължаване на правилното третиране и специализация на мениджърите за изграждане на стратегия за вземане на решения и по-нататъшно повишаване на ефективността на вземането на решения; и
- изграждане на система за бизнес разузнаване.

## ПОДОБРЯВАНЕ НА ВЛИЯТЕЛНИ ФАКТОРИ ПРИ РЕШАВАНЕТО

Динамичната обстановка е един от източниците на проблеми, които са причинени на вземащите решения, но в същото време динамичната среда е стимул и за вземащите решения. Ако обкръжаващите фактори не променят икономическото, технологичното, политическото, културното, екологичното или другояче, управлението с производствените компании ще бъде рутинна задача. Динамичната среда и влиянието на създадените от нея фактори за мениджърите представляват непрекъснато усилие за преодоляване на оцеляването на бизнеса и развитието на компанията.

Следователно, лицата, вземащи решения, трябва да знаят как да управляват добре тези влиятелни фактори и непрекъснато да повишават качеството и управлението на тези фактори. Ръководителите с високи управленски умения имат най-големи шансове да вземат решения за качество, докато само опитна подкрепа може да е недостатъчна, за да се справят с предизвикателствата, които динамиката създава.

Като предпоставка за успешното управление на заобикалящите фактори, вземащият решения трябва да има за цел да бъде формулиран, интелигентен, уверен и, да има лична съпричастност, да бъде отворен за сътрудници, да бъде гъвкав и да има инициатива. При подобряването на управлението на заобикалящите ги фактори компанията и лицата, отговорни за вземането на решения, трябва непрекъснато да работят.

В тази връзка препоръчвам на предприятието, което имам тема да се справя, да преглеждам уменията на мениджърите от време на време и да го сравнявам с изискванията, които налагат динамична среда. Разбира се, лицата, вземащи решения, трябва да усъвършенстват способности за вземане на решения.

Съвременните и иновативни лицата, отговорни за вземането на решения, трябва да бъдат динамични, склонни да правят непрекъснати, иновативни и изследователски промени, да правят промени и да придружават своите съдружници и, най-важното, да се характеризират с постоянно доверие в себе си и взети решения. Икономическите показатели, както и проучването на респондентите от компанията MINEX, са достатъчни индикатори, че борбата с управлението на заобикалящите ги предизвикателства в тази компания се увеличава. Въпреки това, мениджърите на компании предпочитат да продължат професионалния си растеж, като активно следват динамичните промени и напредък, които се случват в теорията и практиката на одлучването.

Важен фактор за по-доброто управление на въздействието на околната среда е изграждането на ефективни комуникационни системи, които да бъдат информирани за вземане на решения, преди да настъпят промени в средата на предприятието. Вземането на решения по много важни въпроси, които определят съдбата на организацията, никога не трябва да се ускори.

Друга форма за подобряване на управлението на околните екологични фактори на организацията е да се получи информация за това как подобни фактори са повлияли на други организации със сходни дейности. Тази форма спестява както инструментите, така и времето, тъй като при малките модификации се адаптира към спецификата на заобикалящата среда, отрицателното въздействие на периметърните фактори върху бизнеса на предприятието може да бъде сведено до минимум.

С комбинацията от опит и, придобитите знания в областта на образованието и прилагането на усъвършенствани информационни технологии, маневреното пространство на лицата, отговорни за вземането на решения в управлението на заобикалящите ги фактори, се увеличава. Изборът на критичните фактори за организацията е въпрос, който трябва да бъде направен бързо и изграждането на дългосрочна стратегия за лобиране с въздействието на тези фактори ще гарантира управлението от неочакваната обстановка.

Взимащите решения трябва да имат класирани приоритети. ато дава приоритет на вземащите решения, те могат да се сблъскат с много проблеми и въпроси; защо обкръжаващата среда на предприятието има влияние и значение за вземането на решения и може ли някой, който взема решения, да не бъде засегнат от околната среда.

## ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА КАЧЕСТВОТО НА РАБОТА

Един от факторите, влияещи върху вземането на решения, е способността на вземащия решения. Що се отнася до изследваната тема, имам производствена компания и проучването на възможностите за подобряване на качеството на решенията означава, че става дума за бизнес решения, които взимат



мениджъри в компанията. Няма съмнение, че личната способност на мениджъра е основният елемент, който оказва влияние върху качеството на решението. Мениджърите трябва да използват максимално информационните технологии за подобряване на качеството на решенията.

В допълнение към предимството, което е създадо изчислителната система, друга възможност да се използва е опитът на вземащите решения, които предприятието има. Ръководителят трябва също така да използва информацията за обратна връзка, предоставена чрез маркетинга, т.е. как пазарът приема продукти, които са резултат от по-ранни решения. Изследването на възможностите за подобряване на качеството на решенията е процес на събиране на информация и невежество на информацията, е пълноправен процес на познати и неразпознати пътища.

Изследването на възможностите за подобряване на качеството на решенията е сложна дейност, която може да бъде описана и с известен брой фази. Резултатът от предишни решения е чудесна възможност да забележите грешките си и да ги избегнете. Съвременното разположение се осъществява под налягане на времето, поради което мениджърите трябва бързо да идентифицират проблемите и да вземат краткосрочни решения за качеството.

Така че недостатъците на по-ранните решения, ако бъдат своевременно идентифицирани от лицата, вземащи решения, могат да застрашат ефикасността на постигането на целите на организацията. Чрез анализиране на възможностите за подобряване на качеството на решенията, лицата, вземащи решения, достигат до информацията, необходима за вземане на качествени решения, които дават добри резултати за организацията. Работата в екип при проучването на алтернативи и анализирането на алтернативи за вземане на качествени решения увеличава вероятността от прогнозиране на резултатите и намалява несигурността относно постигането на целите, които се очакват от решението.

Взимането на качествени решения е процес, който включва и интереса на вземащите решения във фазата на изпълнение и контрол. В предприятието "МИНЕКС" проучването на възможностите за подобряване на качеството на решенията трябва да бъде насочено към подобряване на груповото разположение и възможно най-широка връзка между наличните инструменти и амбициите на предприятието. Също така възможност за проучване е взаимодействието между данните, наличните алтернативи и определянето на вероятността за успех на решенията, които трябва да бъдат взети. Най-добрият вариант за подобряване на качеството на решенията е да се формулират модели за определен избор, след това да се прилагат симулационни методи, да се тестват стойностите, получени от моделите, и да се изгради система, преди да се контролира изпълнението на решението. Инвестирането в информационната система също е добра възможност, което със сигурност увеличава шансовете за повишаване на качеството на решенията.

## НЕПРЕКЪСНАТО ОБУЧЕНИЕ ЗА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ

Успехът на решаващия е резултат от отдаденост, образование, опит, комуникация, самодоволство, търпение и творчество или вродени таланти. Съществуват и много фактори или елементи, които правят мениджърът успешен. Това е цяла област от компоненти, които оформят един управител. Непрекъснатото обучение е условие за мениджъра да бъде успешен дълго време. Така успешните мениджъри могат да бъдат оспорвани с нови от бизнес науката и практиката, но те трябва да са склонни да се научат последователно. Мениджърите всеки ден са заобиколени от голям брой данни, информация,

знания и решения. Знанията и уменията, които имат нужда от вземащите решения, могат да достигнат до всеки, който взима решения, ако се ангажират достатъчно.

Но талантът на висшия мениджър не може да бъде спечелен в никое бизнес училище. Те са или част от нас, или нямаме нищо. В този смисъл топ мениджърите се раждат талант. Основите на всяка организация е нейната визия, мисия и цели. Задачата на мениджъра е да изгради и поддържа основите и основите на организацията и на тези основи да се изгради и работи. Ако мениджърът не знае как да формулира целта, той прави абсолютно погрешни решения и прави грешен избор за неправилни проблеми.

От всичко казано, заключаваме, че лицата, вземащи решения, трябва да бъдат обучени как и как да се движат в динамична среда, да следват постиженията на науката по разгръщане, да се специализират в обучение за вземане на решения в различни ситуации и при различни условия.

Непрекъснатостта на поддържането на качеството на решенията на желаното ниво и предотвратяването на вземането на неправилно решение може да бъде продължено само чрез непрекъснато обучение на служителите, вземащи решения, и специализацията на определен брой стратегически решения и непрограмирани решения в ситуации бурна за организацията. Това, която се случва на мениджърите в бизнеса, е "важна" и "Без значение". Тя може да бъде разделена на това, което е под контрола на мениджърите и извън контрола на мениджърите.

Добре обучените и добре тренирани мениджъри могат да го променят и да го влияят, докато ситуации, които са извън контрола, ще се опитат да сведат до минимум въздействието си или да се справят успешно. Изисквания за обучение и специализация отговорните за вземането на решения трябва да се стремят към постигане на по-високо ниво на иновативни и постоянни знания и успешно да се справят с честото дублиране на постиженията в областта на управлението и технологиите.

Тъй като областта на вземане на решения е доста широка и сложна, а времето за все по-кратко за образование, както и все по-чести промени в околната среда, образованието и специализацията на ръководителите или мениджърите е проблем на организацията, на който трябва да се обърне специално внимание.

Добрата практика в съвременния бизнес свят е, че обучението и специализацията на вземащите решения се осъществява чрез: семинари, усъвършенствани курсове за вземане на решения, както и бакалаври. Различните начини и форми на обучение и специализация, както и съдържанието на програмите за обучение се различават в отделните страни.

Организацията, която се занимава с нея, смята, че се нуждае от обучение и специализации в областта на вземането на решения. Препоръчвам ви да използвате семинарите, организирани от професорите на нашите университети, както и последващите конференции на запад, организирани от асоциациите на производителите на строителни материали.

Една конкретна препоръка е известният производител да предприеме мерки за специализацията на мениджърите или на лицата, вземащи решения, тъй като от знанието, което имам за този производител, има широка мрежа от продукти, разположени в цяла Европа, и опитът, придобит в Европа, е много свързан с околната среда в "Минекс".

Приема се тезата, че лицата, отговорни за вземането на решения, не възникват, а са създадени, а след това те се създават и развиват чрез тренировки и специализация.

## ИЗГРАЖДАНЕ НА СИСТЕМАТА ЗА ПРОУЧВАТЕЛЕН БИЗНЕС

Първата задача в изграждането на система за бизнес разузнаване е да се определят основните цели, които трябва да бъдат постигнати от организацията. Първо, се твърди, че със създаването на система за бизнес разузнаване вземането на решения ще стане по-лесно и по-качествено. Чрез тази система ще бъде възможно бързо и ефикасно да се "извлече" информация за процеса на вземане на решения.

Чрез системата за бизнес разузнаване, бързината и простотата на информационния анализ, ad hoc подходът при избора на вариантите, възможността за използване на различни източници на информация, възможността за подробно разглеждане на сложния анализ в бизнеса на предприятието, благодаря ви и за мощни компютри за програми, изградени от експерти и системи за бизнес разузнаване. Точно както в системите на системата за бизнес разузнаване, има и разходите за други изчислителни средства.

Но такава система охранва процеса на вземане на информация много добре и по този начин се увеличава възможността за решаване на най-добрата промяна. Човешкият фактор е основният фактор за създаването на система за бизнес разузнаване.

Независимо от това, фирма „МИНЕКС“ препоръчва да се изградят системи за бизнес разузнаване, защото тази система би позволила да се съкрати процесът на вземане на решения, тогава мениджърите ще имат най-реалистична прогноза за предприятието, ще имат повече информация за околната среда, ще бъдат по-информирани за изискванията на пазара, ще бъдат по-подготвени за технологични промени, ще имат реалистична представа за финансовите трансакции, ще имат по-бърз достъп до всичко, което се случва в предприятието и около предприятието.

Изграждането на система за бизнес разузнаване помага на ръководството да има по-добър контрол върху информацията и по-ефективното ѝ използване по отношение на конкурент, който не е изградил такава система, така че вземащите решения да взимат по-качествени решения, и в крайна сметка организацията създава по-високи доходи. Изграждането на система за бизнес разузнаване дава възможност на лицата, вземащи решения, да имат по-лесен достъп до процеса на вземане на решения и чрез тази система целият персонал е информиран по-бързо и лесно за целите на техните решения и тяхната цел.

Практическата реализация на такава визия е възможна, защото технологичната наука и технологичната революция са поставили на пазара сложни изчислителни устройства и че с по-отдадения ангажимент организацията може да я изгради за кратко време. С убеждение може да се заключи, че е много ясно, че с разработването и изграждането на системи за бизнес разузнаване, вземащите решения ще имат повече информация, ще ги имат във времето, а също и техните решения ще бъдат по-качествени и достоверни.

Бизнес-клиентите имат възможност да използват и контролират голям брой сложни данни. Софтвери са осите на системата за бизнес разузнаване, която е проектирана по начин, който позволява на лицата, които вземат решения, да имат лесен достъп до всякаква информация или данни, за да вземат бизнес решения.

Така че концепцията на системата за бизнес разузнаване е свързана със събирането и съхраняването на данни и вътрешната и външната информация, анализирането им и улесняването им от мениджърите.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целта на този дисертационен труд е да идентифицират обкръжаващите фактори и тяхната степен на влияние при вземането на решения. Всяко предприятие е система, а всяка система за да функционира, трябва да бъде отворена. Дори в отворените системи се влияе от факторите на околната среда. Моята основна цел беше да идентифицирам чрез това проучване най-важните влияния на обкръжаващите фактори при вземането на управленчески решения. Но в същото време управляващите, които вземат решения са информирани и знаят как да вземат най-качествените решения, на основата на фактори повлияни от обкръжаващата среда. Също така, управляващите, освен че трябва да определят най-значимите фактори въздействащи върху взетите решения, но също трябва да познават методите, начините и техниките за определяне на проблемите в една организация, с цел да сведат до минимум отрицателните въздействия от външната среда и да възстановят заплахите към организацията.

В дисертацията е обърнато значително внимание върху влиянието на вземането на решения за развитие и успеха на предприятието, като е проведен задълбочен анализ на състоянието на организацията и на факторите, които влияят за прилагането на съвременните методи за вземане на решения. Следователно, организациите, като динамични и отворени системи, са в постоянно взаимодействие с външната среда, както и вътрешната среда преди вземането важни стратегическо решение и тяхното прилагане.

### III. Справка за приносните моменти в дисертационния труд:

В дисертационния труд могат да се открият следните приноси моменти с научен и приложен характер:

1. Въз основа на направен критичен анализ на литературните източници и преглед на различните виждания за същността на процеса на вземане на управленски решения в производствените предприятия, е изведена постановка за специфичните условия, които в земеделския сектор съществуват и имат значение при протичане на този процес.
2. Адаптирана е специална методика за анализ и оценка на факторите, оказващи въздействие върху процеса на вземане на решения в земеделските производствени предприятия.
3. Извършен е анализ и оценка на факторите, оказващи въздействие върху процеса на вземане на управленски решения в земеделските производствени предприятия.
4. Препоръчани са конкретни насоки за повишаване на ефектите от процеса на вземане на управленски решения.

### IV. Публикации

Title	Name of magazine	Year/Volume/pages	Authors
Rëndësia e Dijës dhe përvojës në vendim-marrje	International Journali KNOWLEDGE	2017/7/From 2761-2767 International Journali KNOWLEDGE Vol.20 with Global Impact Factor 1.322 (2016), promoted in Bansko, Bulgaria 15-17.12.2017	1.Muhamet Halili 2.Fjezula Beka
Ndikimi i faktorëve të rethinës në vendim-	INSTITUTI PËR KËRKIME	2015/5/From 340-344	1.Muhamet Halili

marrjen afariste	SHKENCORE DHE ZHVILLIM NSTITUTE FOR SCIENTIVIC RESEARCH AND DEVELOPMENT	Ulcinj-Ulqin Montenegro-2015	
КОРИСТЕЊЕ НА ТЕХНИКИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ ЗА ПОДОБРУВАЊЕТО НА КВАЛИТЕТОТ НА ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ	International Journali KNOWLEDGE	2017/5/From 1097-1101  Which took place in Budva, Montenegro May 25-28. 2017	1. Софронија Миладиноски 2. Мухамет Халили
Delegimi i përgjegjës në afarizëm	INSTITUTI PËR KËRKIME SHKENCORE DHE ZHVILLIM NSTITUTE FOR SCIENTIVIC RESEARCH AND DEVELOPMENT	2016/6/From 609-614  Ulcinj-Ulqin Montenegro-2016	1.Muhamet Halili
Vendimarrja në ndërmarrjet afariste	Internacional University of Struga	2016/8/From 252-259  SCfSD "16" Conference Proceedengs Vol.2	1.Muhamet Halili

## **SUMMARY**

### **1. Actuality of topic**

One of the most important issues in the work and actions of each management structure is undoubtedly the management decision-making by managers regardless of their level and competence. Although companies are taking decisions from the management and management of an enterprise, any other organization can also influence these decisions. Governance as a whole can be seen as a working process and a relationship of actors to achieve the enterprise's goals. In order to achieve the objectives, a changing environment and the efficient use of scarce resources should be considered. The Managing Authority must play an important role by making adequate and accurate decisions that can be adapted to the dynamic and changing business environment. The manager in an organization must be a good but also a good leader. In today's modern productions, where agricultural companies operate and work actively in a changing environment, business success can not be expected unless they have the right leader at the top. Therefore, the management teams in organizations have responsibilities in making management decisions. The higher the decision-making level of decision-making, the greater the weight and power of decisions. These decisions in this case "affect" the largest number of members of the organization. But at the same time, if the decisions are wrong, it can have bigger negative consequences for the whole organization.

### **2. Objective and tasks of research.**

The aim of the dissertation thesis is to analyze the impact of the external environment on the strategic decision-making process in the agricultural production enterprises in Kosovo.

The achievement of the goal of dissertation research is accomplished by solving the following tasks:

- Analyzing the processes for strategic decision making;

- Analyzing models for strategic decision making;
- Identifying the role of information that comes from the surrounding environment and its impact on the decision-making process and the quality of decisions made.
- Determining the level of decision making;
- Analyzing the education, qualification and professional skills of managers in agricultural production enterprises;
- Assessing the information that can be obtained from the environment in making decisions in agricultural production plants.

### ***3. Subject and subject of dissertation study***

The subject of the dissertation is strategic management as a decision-making process for achieving the strategic goals of the manufacturing companies in the "Agriculture" sector.

The object of the survey is the agricultural production company "MIDEX" in Kosovo.

### ***4. Approaches and methods of research***

The research is based on the theoretical formulations of strategic management and strategic decisions in management. The main approach applied in the study is abstract-logical. As its concrete manifestations, application, synthesis, induction and deduction have been applied. The main method used in the analytical part of the dissertation is the descriptive method. In addition, comparative and questionnaire methods are used. By applying the statistical methods, the reliability of the working hypotheses in the dissertation is verified.

### ***5. Working hypotheses***

The hypotheses put to the test analyze the impact of the business environment on the managerial decisions taken, given the different factors of impact on the investigated production company. These hypotheses are:

X1: Environmental Impact on Decision-Making Depending on the Level of Decision Making;

X2: Impact of the business environment on decision-making, depending on the educational level of employees;

X3: Impact of decision-making on the success and satisfaction of management employees;

X4: Employee management satisfaction is greater when (management) does not rely on information and events coming from outside, but acts and makes decisions according to the internal situation and circumstances of the company ("conducts isolated internal policies");

X5: The model of functional management and decision-making determine the competitive position of the enterprise.

### ***6. Basic literary and information sources***

The dissertation work has been developed using: scientific publications and works by Bulgarian and foreign authors; newsletters of international organizations - EUROSTAT; reports and newsletters of the Ministry of Agriculture of Kosovo, as well as a number of normative acts.

Empirical information on the survey is provided by personal interviews with managers of agricultural production plants in Kosovo.

### ***7. Volume and structure of dissertation work***

The dissertation thesis is set out in the introduction, three chapters and conclusions on page 156, used literature and applications. The study is illustrated with 107 figures, 14 tables 1 application.

### ***8. Content of dissertation work***

Introduction

First chapter. Theoretical foundations of the management of modern enterprises

1. Strategic approach in manufacturing enterprises
2. Guide - leadership and determination
3. Making strategic decisions
4. Methodological approach of the study

Chapter Two. The Role of the Environment for Managing Decision Making

1. Transformation system and decision making
2. Information tools
3. Information - importance and role in decision-making
4. Impact of time on the decision-making process
5. Critical factors in the decision-making process

Chapter Three. Strategic Management Analysis in Minnex Company

1. A brief feature of the company
2. Strategic management analysis of the company
3. Analysis of the results of the survey
4. Verification of reliability of working hypotheses

Conclusion and recommendations