

МОДЕЛИ ЗА ЕКСПЕРТНИ ОЦЕНКИ НА СЛОЖНИ КОНКУРЕНТНИ СТРАТЕГИИ

Надя Маринова

Нов български университет
e-mail: nmarinova@nbu.bg

Ключови думи: Стратегия, риск, експертни оценки, модели, цели

Резюме: Неопределеността се явява най-характерната причина за риск при всяка възможна конкурентна стратегия. Рискът и неопределеността на изхода от дадена стратегия се обуславят или от случайности в състоянието на средата, или от начина за противодействие на конкурентите, или от вероятностния характер за желания резултат при възможните стратегии. Както процедурата за вземане на стратегическо управленско решение, така и всеки от нейните етапи обективно следва да се оценяват в рамките на движението и обработката на необходимата информация, при отчитане и на фактора време, към това трябва да се добави, че даденият процес следва да се разглежда като единен и да се търси най-добрият компромис в множеството от компоненти.

MODELS FOR EXPERT EVALUATIONS OF COMPLEX COMPETITIVE STRATEGIES

Nadia Marinova

New Bulgarian University
e-mail: nmarinova@nbu.bg

Keywords: Strategy, risk, expert assessments, models, goals

Abstract: Uncertainty is the most characteristic cause of risk in any possible competitive strategy. The risk and uncertainty of the outcome of a given strategy are determined either by randomness in the state of the environment, or by the way of countermeasures by competitors, or by the probabilistic nature of the desired outcome in the case of possible strategies. Both the procedure for making a strategic management decision and each of its stages should be objectively evaluated within the framework of the movement and processing of the necessary information, taking into account the time factor, to this it should be added that the given process should be considered as a single one and to look for the best compromise in the set of components.

Стратегията като сложно и комплексно явление се характеризира с неопределеност и риск за бъдещите резултати и с вероятност както за неуспешни, така и за ефективни решения. От друга страна, рискът е обективен феномен, чието естество е обусловено от нееднозначността на бъдещите събития, които могат да доведат до загуби и пропуснати възможности. До тяхната реализация, рискът представлява само хипотетична опасност.

Във връзка с риска възникват въпроси пред мениджмънта, отговорите на които не са лесни, но са необходими.

Достатъчно често се налага да се вземат стратегически решения при неопределеност, т.е. в такива условия, когато процесът за изпълнението на дадена стратегия е неопределим, когато съзнателно противодействат конкуренти или когато няма ясни и точно определени цели.

Наличието на неопределимост значително усложнява избора на ефективни (оптимални) решения и може да доведе до непредсказуеми резултати. Неопределеността се явява най-характерната причина за риск при всяка възможна конкурентна стратегия. Нейното изучаване и анализиране е крайно необходимо, тъй като неопределеността отразява ситуации, при които е

невъзможно да се реализира дадена конкурентна стратегия в условия, които не могат да бъдат еднозначно определени.

Рискът и неопределеността на изхода от дадена стратегия се обуславят или от случайности в състоянието на средата, или от начина за противодействие на конкурентите, или от вероятностния характер за желания резултат при възможните стратегии.

Въпреки че бъдещето е непредсказуемо по принцип, очакваните събития могат да се предвиждат с една или друга степен на точност (често много ниска) в зависимост от естеството на обстоятелствата – вероятни или неопределими.

Неопределеността най-често се характеризира като множество от състояния на вътрешната и външната среда. При реализирането на стратегически цели винаги е необходимо да се търси най-доброто решение (в някакъв смисъл) при предварително зададено множество от допустими решения. Основната трудност се състои в обстоятелството, че последствията, свързани с вземането на едно или друго стратегическо решение зависи от неизвестни събития. Степента на неприемливост на тези последствия се измерва в условни единици на загуби, които се предполага, че може да понесе субектът, вземащ дадените решения.

Осъзнаването на риска в голяма степен е различно при стандартното му тълкуване от мениджърите в ежедневните дейности, което пречи за прилагането на разработени теоретични модели.

Същността на въпроса е в следното. Нормативната теория свързва риска предимно с колебанията, т.е. с промените в показателите (характеризирани с понятието „волатилност“). Особено характерно е отъждествяването на риска с дисперсията на даден показател. Дисперсията предполага комбиниране на разнообразието от възможните негови значения и техните вероятности за крайния показател. При това, значенията на всеки от показателите и тяхната вероятност са еднакво важни за определяне характеристиките на волатилността. В същото време, изследването в рамката на дескриптивния (описателния) подход свидетелства за това, че мениджърите в своята практическа дейност, при оценката на рискова стратегия, придават различен относителен дял на възможните значения на крайния, обобщаващия показател и неговите вероятности. В случая значенията на обобщаващия показател са много по-важни от тяхната вероятност.

Втората основна разлика между постулатите на нормативната теория и практиката е, че в тази теория отклоненията на обобщаващия показател (например рентабилността) и в едната, и в другата посока в еднаква степен се смятат за риск. На практика, в повечето случаи мениджърите оценяват нещата по друг начин. За проява на риск се смятат само отклоненията в отрицателна посока (по-ниска рентабилност, по-високи разходи и т.н.). Това е свързано с факта, че в преобладаващата част от фирмите мениджърите носят съвършено различна отговорност за загубите и пропуснатите ползи.

Практически, почти при всяка стратегия, свързана с икономическата дейност, нейните начални и крайни състояния имат парична оценка и целта на нейното реализиране, естествено, е максимизиране на печалбата. Като правило, такива стратегии, особено финансовите, се намират в условия на несигурност и следователно техните резултати не могат да се прогнозира предварително и затова са рискови. При тяхното реализиране е възможна както печалба, така и загуба (или не толкова голяма печалба в сравнение с тази, която е планирана). Една стратегия е рискова, когато съществуват няколко неравностойни крайни резултата. Мениджър, вземащ решение, се интересува от стратегическия успех и се явява отговорен за него.

Видовото разнообразие на рисковете и начините за тяхното проявление е достатъчно голямо. Въпреки това, независимо от формата за оценяване на риска, обусловена от несигурната икономическа ситуация, неговото съдържание представлява отклонението на действително определените показатели от типичното, устойчивото и средното ниво или алтернативното значение на оценявания признак.

Разбираемо е, че рискът винаги предполага рискуващ субект, т.е. този, който поема риска и който е загрижен за резултатите от модела на възприетата стратегия. Самият риск възниква само при такива обстоятелства, при които възприетата стратегия може да завърши с нежелан резултат, независимо от положените възможни усилия за управление на ситуацията.

За повечето стратегии класическите модели се оказват недостатъчни за оценяване на риска, възникващ в условията на пазарна неопределеност.

Първо, в системата на пазарни отношения световната икономика е изправена пред необходимостта да се изучават много сложни обекти и процеси, за които няма и не се очаква в близко бъдеще цялостна теория, позволяваща да се използва наличният математически апарат на класическите модели и методи. Рискът и неопределеността в пазарните отношения възникват като резултат от взаимодействието на множество обекти и вътрешнофирмени и

междуетраслови процеси. Моделите и методите на взаимодействие и броят на обектите, подлежащи на анализ, често се налага да се определят по време на самия процес.

Второ, дори математическите модели и да могат да бъдат създадени и да се намерят методи, за да бъдат решени, въпреки това, в редица случаи, те остават непригодни, поради огромния брой от различни конкурентни стратегии, които трябва да бъдат отчетени.

Трето, възникват такива ситуации, когато добър на пръв поглед модел не се поддава на формализиране (за слабо структурируеми или неструктурируеми системи), в резултат на процесите, които протичат в реалната икономическа среда.

Няма консенсус, какви модели следва да бъдат използвани при избора на стратегическо решение и метод за определяне на приемлив риск. Всички съществуващи модели могат условно да се подразделят на две групи – *процесно ориентирани* и *стратегически ориентирани*.

При процесно ориентирани модели субектът, вземащ решенията, приема за основа на модела метод, който да бъде използван за управление на риска. Когато такъв метод е избран, не е необходимо никакво обосноваване на правилата, по които се развива процесът за вземане на решения.

Пазарът може да се разглежда като ярко изразен процесно ориентиран модел, при който се предполага, че взаимодействието между производители и потребители ще води до такива стратегически решения по отношение на риска, при които продукцията и действията са „прекалено рискови“ и няма да бъдат конкурентноспособни в сравнение с най-добрите алтернативи.

Стратегически ориентирани модели са по-обосновани, централизирани и публични, като в същото време имат и по-ясна логика. Например, балансът „разходи-ползи“ може да се разглежда като типичен стратегически ориентиран модел. Разбира се, стратегически ориентирани модели не трябва да се противопоставят на процесно ориентирани, тъй като те се вписват в обществените процеси и често определят бизнес стратегията в тези процеси.

Моделите и методите, обединени под едно общо име "формален анализ", изхождат от общата предпоставка, че задачата за управлението на риска може да бъде решена умозрително с помощта на различни математически методи, основани на достатъчно адекватно формулирани стратегически модели. Всички тези модели, базирани се върху икономическата теория и теорията за управлението, имат следните общи черти:

- *изискване за избор между алтернативни способности за действие (например, подходът „разходи-ползи“ е ориентиран към избор с възможно най-голямо преобладаване на ползите над разходите);*
- *сложни комплексни задачи при методологията "разделяй и владей" се разделят на по-прости компоненти, които могат да бъдат решени самостоятелно и след това да се комбинират, за да се получи пълна оценка;*
- *всички елементи при твърдо предписани правила за вземане на решения се комбинират в съответствие с официалната процедура и решенията се вземат в строго съответствие с получените резултати;*
- *всички компоненти на анализа при използване на единна методика се свеждат до единен критерий (например, към стойностните характеристики или вероятностите);*
- *безпристрастност при вземане на решенията.*

Анализът при тях се основава на чисто формални, обективни оценки, независимо от естеството на съществуващия проблем. Моделите се формират по такъв начин, че всички възможни последствия от стратегиите да бъдат ясно описани, изборът да бъде измерим и всички възможни решения да са ясно идентифицирани.

Аналитиците, разработващи моделите на формалния анализ изхождат от своя логика и строгост на подходите, свое разбиране за възможността и достъпността до първоначалната информация. Обаче, в тази връзка пред мениджърите, вземащи решения, винаги възникват въпроси, като:

Доколко всички разгледани възможности могат действително да се реализират?

Доколко този анализ е достъпен и удобен за мениджърите, вземащи решения?

Възможно ли е да се предвидят всички събития и техните последствия?

Критиците на тези модели често изразяват съмнение за възможността аналитиците адекватно да оценяват организационните препятствия при изпълнение на препоръките и се страхуват от субективни пристрастия, скрити в уж безпристрастни оценки, лежащи в основата на такива модели и методи.

Все по-често в съвременната практика топ-мениджърите привличат за управленски решения свои колеги, експерти и консултанти, с което в известна степен се застраховат. Това обикновено се отнася до решения, които, като цяло, нямат стратегически характер и особено

значение за бизнеса. В тази връзка съществуват много обективни причини за развитието на колективно управленско поведение, продиктувани от: разширяването на процеса на демократизация в управлението; появата на все по-сложни проблеми, които следва да се решават; необходимостта да се отчитат различни критерии, многообразни аспекти, при което много от тях не могат да бъдат решени с помощта на количествени методи.

В такива трудни ситуации се прилагат различни варианти, например, участието на външни специалисти, които помагат да се използват евристични методи за колективно приемани решения. Най-често се използва методът „брейнсторминг“ (мозъчна атака). Този метод е форма за стимулиране творческата активност в екипите, средство за активиране на интелектуалните способности, когато на участниците се предлага да изкажат множество варианти за управленски решения, като най-успешните се използват в практическата дейност.

Особеност на евристичните модели е липсата на строги математически доказателства за оптималност на решенията. Въпреки това, използването им позволява да се съкрати времето за прегледа на всички възможни варианти за решаване на задачата по планирането и управлението и да се намалява трудоемкостта при търсене на най-добрите решения.

Евристични модели се използват при разработването на прогнози, планове и програми при различни конкурентни стратегии. Особеното при разработването на конкурентни стратегии с помощта на евристични методи се състои в обстоятелството, че с използването на подобни модели логиката на решенията, на задаваните критерии за оптималност и ограничителните условия, на приетата или избрана приоритетност при оценка на предпочитанията за получения резултат, се осъществяват с експертни методи.

Експертните методи са особено важни при решаване на сложни неформализируеми проблемни ситуации, когато непълнотата и съмнителната достоверност на информацията не позволяват да се прилагат в чист вид формални математически модели и методи за прогнозиране, планиране, контрол, анализ и управление и по този начин да се проведат някакви разчети за обосноваване на решенията. Общата насока на тези процедури изисква използването на човека като „измерителен прибор“ за получаване на количествени оценки от качествени съждения, които не се поддават на непосредствено измерване. За тази цел експертите провеждат интуитивен логичен анализ на изследваната ситуация с количествени оценки на процесите или явленията и формална обработка на резултатите от експертната. Полученото, в резултат на обработеното общо мнение на експертите, се приема като решение на проблема.

Обработката на количествените оценки от групата експерти позволява да се получат достоверни данни и нова информация, която не се съдържа в явен вид в изводите на експертите и позволява да се построят ефективни модели за интуитивен логически анализ в съчетание с количествените методи за оценка и обработка.

Моделите за експертни оценки, като научен инструментариум за решаване на сложни неформализируеми конкурентни стратегии, притежават следната особеност: *първо*, научно обоснована организация за провеждане на всички етапи на експертната, осигуряваща ефективност на всеки от етапите и *второ*, прилагането на количествени модели и методи както при организация на експертните, така и при оценка на изводите на експертите използва формална обработка на резултатите от софтуерни продукти. Тези две особености различават моделите за експертни оценки от обикновените и отдавна известни експертни, прилагани в различни сфери на човешката дейност.

Формалният анализ колкото и да е привлекателен, много често при неговото прилагане затрудняват технически мениджърите, вземащи решения, поради невъзможността да се разработи ясен и добре разбран модел за решения.

Някои алтернативни модели могат да дадат количествен отговор за решения, без да се прибегва до сложни математически формули, въз основа на анализа на политики, провеждани в миналото. Привържениците на такива модели утвърждават, че бизнесът постига разумен баланс между рисковете и изгодите само при продължителен период от време на базата на получен опит. Нивата на сигурност, постигнати при стари рискове, осигуряват добро управление на нововъзникващи рискове. Предполагайки, че такова равновесно състояние може да бъде идентифицирано, балансът между разходите за осигуряване на сигурност и изгоди, получени в резултат от работата на фирмата в миналото, трябва да се запази и за бъдещи решения. Така е възможно да се опрости процесът за вземане на решения, въз основа на минал опит и действайки аналогично както са постъпвали предшествениците.

Този модел в англоезичната литература се нарича "метод на връзките на обувките", които субектът, вземащ решение, „привързва“ към минали решения. Той по същество е и „метод на аналозите“ или „метод на репродукцията“, тъй като решението се взема по аналогия с преди това вземани решения и ги възпроизвежда. Един от тези модели е и „методът на предпочитанието“, използващ като база за аналогии баланса "разходи-ползи".

При всеки от тези модели и методи миналата политика се взема като основа и за в бъдеще. Тук политиката за вземане на решения е свързана с отчитане на всички последствия от създаването на нови конкурентни стратегии и налага достатъчно строги ограничения върху нововъзникващите рискове.

В заключение следва да се отчита, че едно от концептуалните ограничения на тези модели е свързано с обстоятелството, че за нови рискове не съществува съответен опит. Друг недостатък е свързан с факта, че те оценяват приспособимостта на конкретен избор, без да се разглеждат алтернативни решения.

Затова, както процедурата за вземане на стратегическо управленско решение, така и всеки от нейните етапи обективно следва да се оценяват в рамките на движението и обработката на необходимата информация, при отчитане и на фактора време. Това изисква структуриране на процеса за разработване на решението и формализиране на неговото проектиране. Този процес, обаче, е много сложен, тъй като следва да се отчитат много компоненти - цели, критерии, фактори, определящи избора на техните оценки и т.н. Към това трябва да се добави, че даденият процес следва да се разглежда като единен и да се търси най-добрият компромис в множеството от компоненти.

При търсенето на най-добри решения следва да се изхожда от сравняването на очаквания резултат с всички анализирани алтернативи. Обаче, това е невъзможно без да се отчита въздействието на неконтролируемите фактори върху последствията от реализацията на взетите стратегически решения, както и степента на потенциалния риск. В тази връзка колкото по-високо е йерархичното ниво на управление, толкова по-голям е времевият диапазон и толкова повече от управляемите фактори могат да се оценяват. Възможни са и обстоятелства, при които практическото реализиране на решенията да не осигурява резултатите, необходими от поставените цели. При тези обстоятелства, акцентът следва да се поставя върху възможностите, осигуряващи в най-кратки срокове реализирането на набелязаната стратегическа цел. При това, в не по-малка степен следва да се отчитат и съществуващите ограничения, присъстващи в стратегията за риска.

Литература:

1. Хаджиева, В. Еволюция на доверието в парите през вековете, годишник на департамент „Администрация и управление“, НБУ, България, 2021, ISSN 2603-297X, file:///D:/Vanya/Downloads/godishnik-departament-administratsia-i-upravlenie-2020%20(4).pdf, с. 60–70.
2. Хаджиева, В. Дизайн на глобализацията, НБУ, годишник на департамент „Администрация и управление“, НБУ, България, 2019.
3. Велев, М. Влияние на маркетинговите иновации върху стопанските резултати и конкурентоспособността на предприятията, Конкурентоспособен растеж на българската индустрия, Сборник доклади, 2008, София, 2008.
4. Маринова, Н. – „Икономическа интеграция и проблеми пред регионалното развитие“, Международна научно-практическа конференция, „ИКОНОМИЧЕСКА ИНТЕГРАЦИЯ И РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ“, 20, 21 и 22 май 2022 г., гр. Струмица.
5. Маринова, Н. Карадочева, К. Проблеми пред управлението и промотирането на бранда в кризисни ситуации, Пета юбилейна международна конференция на тема: „Ремаркетинг на реалността, 25 г. катедра „Маркетинг“, „Икономически университет“ гр. Варна, 17.06.2022.
6. Маринова, Н., В. Добрева. Социални решения и риск в условията на неопределеност Международна кръгла маса, Власин 15–17 Юли 2022 г.
7. Маринова, Н., В. Добрева, докторант, Модели и методи за оценяване на рискови стратегии, Сборник научни доклади от VI Международна научно-практическа конференция „Социокултурните кодове на съвременното развитие“, 2023, ISBN 978–954–383-148-7
8. Саидов, Е-Х., 2020. Ефективното управление на проектите – необходимост за всяка корпорация. В: Д. Панайотов, съст. и ред., Българската мечта – позитивната концепция. Сборник статии от научно-практическа конференция. Нов български университет, 297–306. ISBN: 978-619-233-131-3.
9. Sarov, A., E. Tzvetanova. Economic efficiency evaluation theoretical framework to biostimulants application on spring rape and oat. Proceedings of the Scientific Conference “Innovative development of agricultural business and rural areas” (29–30 September 2022, UNWE, Sofia, Bulgaria) Publishing complex – UNWE, Sofia, pp. 258–266.
10. Atanasova, T., N. Petrova. Economic policies for development of small and medium enterprises, Management and sustainable development 1/2014 (44).
11. Dimova, N. (2019). Digital Transformation and Its Influence on Retail, XI International Scientific Conference, "E-Government and E-Communications", June 13-17, 2019, Sozopol.
12. Lindner, J., G. Nedeva, G. Trendafilova, T. Stefanova, Hr. Todorova. Entrepreneurship and Management, Dionysus, S., 2007, pp. 121–122.