

## ПРЕОСМИСЛЯНЕ РОЛЯТА НА КОЛИЧЕСТВЕНИТЕ МОДЕЛИ И ПОВЕДЕНЧЕСКИТЕ ПОДХОДИ В СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ФИРМИТЕ

Защитена е тезата, че количествените модели са приложими при рутинни процеси в условията на стабилна външна среда. При динамична външна среда обаче опитите чрез тези модели да се оптимизира стратегическото управление водят до неефективни управленски решения. Смята се, че оптимизирането на фирменото поведение и стратегия е подчинено на способността на мениджърите и членовете на една организация да осмислят реалната, а не фиктивната динамика на променящата се външна среда. Това се постига чрез анализа на взаимодействието между елементите на когнитивната структура като главен генератор на стратегическото фирмено управление.

JEL: L20; L25

Процесите на глобализация и децентрализация на световната икономика определят една нова икономическа конюнктура, която извежда на преден план проблема за преосмисляне ролята на количествените модели и поведенческите подходи в *стратегическото управление*.<sup>1</sup> От една страна, тази нова икономическа конюнктура се характеризира с голям брой привлекателни инвестиционни проекти. От друга страна, тя предполага висока степен на конкурентност и неопределеност при тяхното реализиране. Така, поставени в състояние на избор, фирмените мениджъри са изправени пред нелеката задача да адаптират *фирмената стратегия*<sup>2</sup> и *фирменото стратегическо поведение*<sup>3</sup> към една висококонкурентна и динамична среда, в която оперират. За да подпомогне процеса на адаптация на фирмените управленски екипи към новата икономическа конюнктура, голяма част от академичния елит насочва своите усилия към осъвременяване на редица количествени модели. Целта е да се повиши потенциалът им за по-точно измерване степента на неопределеност при реализирането на инвестиционни проекти.

В научната литература се обосновава идеята, че една фирма може да взема адекватно стратегическо решение и да формира оптимално стратегическо

---

<sup>1</sup> *Стратегическото управление* изучава стратегическото поведение на фирмените екипи и тяхната роля в процеса на адаптиране на фирмената стратегия към условията на външната среда с цел подобряване на дейността на организацията.

<sup>2</sup> *Фирмена стратегия* е пряко свързана с разпределението и използването на фирмените ресурси с цел постигане на резултати, които влияят върху дейността на организацията в дългосрочен план. Пример за фирмена стратегия са дългосрочните инвестиционни проекти, инвестициите в средствата за производство, дългосрочните маркетингови стратегии, инфраструктурни проекти и др.

<sup>3</sup> *Фирменото стратегическо поведение* е пряко свързано с фирмените решения и процеси, които направляват и водят до осъществяването на фирмената стратегия.

поведение само тогава, когато разполага с възможността за количествено оценяване на степента на несигурност, свързана с реализирането на конкретен инвестиционен проект. С други думи, ако количествената оценка показва висока степен на несигурност на даден инвестиционен проект, то тогава е необходимо управленските екипи да подхождат по-предпазливо към неговата реализация. Първоначално те трябва да се въздържат от инвестиране в проекта и същевременно да запазят възможността за реализирането му при по-благоприятна икономическа конюнктура.

През 90-те години на миналия и началото на новия век в резултат от интензивните научни изследвания се стига до разработването на *моделите на реалните опции*. Многобройните количествени модели обаче, които бяха създадени, за да подобрят избора на стратегическо поведение на управленските фирмени екипи в различни индустрии на икономиката, не намериха широко приложение в практиката на съвременния бизнес. Една от причините за разминаването между количествените модели на реалните опции и практическата им реализация е неспособността им да включат разнородното и противоречиво въздействие на факторите, определящи процеса на формиране на стратегическо фирмено поведение и фирмена стратегия. Главната причина за такова разминаване е в концептуалните принципи, определящи ролята на количествените модели в стратегическото управление.

*Задачата* тук е да се преосмисли ролята на количествените модели и поведенческите подходи в стратегическото управление. Анализирани са главните концептуални принципи на количествените модели и е разгледана тяхната роля в стратегическото фирмено поведение и фирмена стратегия. Специално внимание е обърнато на концептуалните принципи на поведенческите подходи и е обоснована тяхната алтернативна роля в стратегическото управление. Определено е мястото и значимостта на взаимовръзката между количествените и поведенческите подходи, на тяхната роля за оптимизирането на фирменото стратегическо поведение и фирмената стратегия. *Основната теза* е, че фирменото стратегическото управление се разглежда като процес на непрекъснато адаптиране на целите на организацията към промените във външната фирмена среда. В този процес основна роля се отнежда на когнитивната структура, на поведението на мениджърите и членовете на организацията. Взети заедно, те се разглеждат като главни генератори на стратегическото фирмено поведение и фирмената стратегия.

### **Концептуални принципи на количествените модели в стратегическото управление**

*Основният концептуален принцип на количествените модели се основава на разбирането, че оптимално стратегическо решение може да се постигне само тогава, когато управленските екипи следват предварително изграден рационален модел на поведение.* Според този фундаментален принцип целта на всеки количествен модел е да идентифицира основните променливи,

Преосмисляне ролята на количествените модели и поведенческите подходи...

които влияят при вземане на дадено стратегическо решение. След това с помощта на математически алгоритми се предписва оптималното стратегическо поведение за практическото осъществяване на решението. При разработването на количествените модели се приема, че фирмените процеси, както и стратегическите решения са до голяма степен рутинни и се определят единствено от рационални принципи. Друго предположение, свързано с логическата основа на тези модели, е, че въздействието на външната среда е лесно измерима величина, оказваща минимално влияние върху процеса за вземане на стратегическо решение и формиране на фирмената стратегия.

Първите изследователи, които разработват и прилагат математически алгоритми, целящи оптимизирането на фирменото поведение, са Фон Нюман и Моргенстерн,<sup>4</sup> непосредствено последвани от Уолд<sup>5</sup>, Хурвиц<sup>6</sup> и Саведж<sup>7</sup>. Макар съвременните количествени модели на реалните опции да се различават значително от първоначално създадените, концептуалните принципи остават непроменени (табл. 1).

Таблица 1

Проектиране на инвестиционен проект върху кол опция

Инвестиционен проект	Обозначение	Променливи на кол опцията
Настояща стойност на инвестиционния проект	$S$	Цена на акцията
Разходи свързани с придобиването на инвестицията	$X$	Цена на правото за закупуване на акцията в бъдещето
Период от време позволяващ отлагането на инвестицията	$t$	Време до изтичане на срока на кол опцията
Стойност на парите във времето (начислени лихви)	$r_f$	Безрискова възвращаемост на средствата
Риск на инвестиционния проект	$\sigma^2$	Вариация в ценовата възвращаемост на акцията

<sup>4</sup> Von Neumann, J. and O. Morgenstern. Theory of Games and Economic Behavior, 2<sup>nd</sup> ed. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1947.

<sup>5</sup> Wald, A. Statistical Decision Functions. New York: Wiley and Sons, 1950.

<sup>6</sup> Hurwicz, L. Optimality Criteria for Decision Making under Ignorance, Cowles Commission Paper. - Statistics, N 370, mimeographed. – In: R. D. Luce and H. Raiffa. Games and Decisions, New York: Wiley, 1958.

<sup>7</sup> Savage, L. J. The Theory of Statistical Decisions. - Journal of American Statistical Association, 1951, p. 55-67.

Табл. 1 фокусира върху основните променливи, определящи структурата на количествените модели за изчисляване степента на неопределеност при реализирането на инвестиционен проект. За да може да се измери тази степен и съответно да се установи първоначалният размер на инвестиционните разходи, моделите на реалните опции проектират променливите, използвани във финансовата индустрия при определяне стойността на т.нар модел call option, върху разглеждания инвестиционен проект.<sup>8</sup>

Въпреки своята привлекателност разглежданият модел има редица недостатъци. *Първо*, той не дава реална картина за влиянието на външната и вътрешната фирмена среда върху дадено инвестиционно решение. При него не се взема под внимание въздействието на политическите и икономическите процеси, протичащи на макроравнище, както и взаимодействието между управленските екипи, от една страна, и фирмените служители, от друга. Игнорирането на преките и косвените фактори, свързани с динамиката на външната и вътрешната фирмена среда, подкопава концептуалната основа на описания количествен подход. *Второ*, недостатъците при проектирането на променливите на инвестиционни бизнес-проекти, използвани във финансовата индустрия за определяне цената на "call option", до голяма степен се дължат на *концептуалните различия между финансовия и реалния бизнес-пазар.*

*Финансовият пазар се характеризира с изключително голяма волатилност<sup>9</sup> и висока ликвидност.* От една страна, финансовите пазари са силно чувствителни към промените на външната среда и отразяват тези промени мигновено. Цените на акциите на финансовия пазар във всеки един момент (в краткосрочен план) не зависят от лага на съвкупната икономическа дейност на дадена икономика (или редица макроикономически показатели). Върху тяхната динамика непосредствено въздействие оказват новините, свързани с икономическото поведение на фирмите, които купуват или продават своите акции на борсата; новините на централната банка за понижаването или покачването на основния лихвен процент; политическите новини, променящи икономическата конюнктура в даден сектор на икономиката, и т.н.

От друга страна, *високата степен на ликвидност на финансовите пазари позволява на инвеститорите да натрупат големи печалби в много кратки срокове от покупката и продажбата на ценни книжа.* В същото време тази висока ликвидност им дава възможност да ограничат своите загуби на борсовия пазар, като използват правото си да продадат във всеки един момент притежаваните от тях акции. Възможността за натрупване на големи печалби в особено кратък срок, както и потенциалът за намаляване на загубите правят инвестициите на борсовия пазар доста атрактивни. Посочените

<sup>8</sup> Luerman, T. A. Investment Opportunities as Real Options: Getting Started on the Numbers. - Harvard Business Review, July-August 1998.

<sup>9</sup> Терминът "волатилност" се използва, за да се обозначи колебанието и непредсказуемостта в цената на дадена акция на финансовия пазар.

особености на борсовия пазар стимулират използването на различни количествени модели поради доминиращата представа, че всяка стойност, произведена от математическите им алгоритми, увеличава шансовете на борсовия инвеститор за успех. Тази доминираща представа обаче не се определя от точността на количествените изчисления, а по-скоро от големия шанс за печалба, произтичаща от високата степен на волатилност и ликвидност на борсовия пазар.

Друга причина за използването на количествени модели на борсовия пазар е психологическата нагласа на борсовия инвеститор по-скоро да приеме една неточна количествена оценка за бъдещата стойност на дадена акция, отколкото да прекара голяма част от своето време за анализ на фирменото поведение, цялостното представяне на сектора на икономиката, в който функционира фирмата, новините, свързани с конкретната фирма, и т.н. Това поведение на борсовия инвеститор се проявява с особена сила, когато първоначалните инвестиции за закупуването на т.нар call option са ниски, а времето, с което той разполага, е твърде оскъдно. Характерният за борсовия пазар "количествен хазарт" не може да бъде приложен с успех при анализа на инвестиционното фирмено поведение в реалния бизнес-пазар.

*Реалният бизнес-пазар* има своя собствена динамика, която не се характеризира с такава висока степен на ликвидност и волатилност, както при финансовия. Поради сравнително ниското ниво на ликвидност инвестиционното фирмено поведение в една динамична бизнес-среда не се влияе толкова от новините за представянето на конкретния сектор, в който дадена фирма развива своята дейност, а по-скоро от редица макроикономически и вътрешнофирмени процеси. При определянето на инвестиционното фирмено поведение трябва да се вземе под внимание и да се прогнозира динамиката на бизнес-цикъла, т.е. влиянието на икономическия лаг върху производствената дейност в различни индустрии на икономиката; нивото на лихвения процент; инфлационните очаквания; равнището на безработица; очакваният фиксинг на валутния курс; силата на фирмената конкуренция; динамиката на цените; фирмените ресурси; достъпът до финансиране; обществените предпочитания и т.н.

Така посочените икономически показатели, определящи динамиката на бизнес-цикъла и инвестиционното фирмено поведение, са пряко свързани с *паричния режим на централната и търговските банки – засилване или затягане на паричното предлагане*. Този режим е трудно прогнозируем и още по-малко податлив на количествено измерване. Трудностите при прогнозирането и особено при количествената характеристика на паричния режим се дължат на факта, че централната банка трудно може да прави достоверни прогнози за реалната динамика на паричните потоци. Основните механизми, използвани от нея за контролиране на паричните потоци – операциите на централната и търговските банки на открития финансов пазар; определянето на преференциалния лихвен процент за последните; промените в изискванията за минимален валутен резерв; интервенцията на централната банка на чуждестранния валутен

пазар – имат ограничено влияние върху динамиката на паричното предлагане в условията на променяща се външна среда.

Няколко са причините, поради които основните механизми, използвани от централната банка за контролиране на паричните потоци, са с ограничено влияние върху реалната динамика на паричното предлагане. *Първата е, че централната банка има такова влияние върху заемането на излишните банковите резерви, тъй като търговските банки сами решават колко пари да заемат при различните равнища на преференциалния лихвен процент, определен от нея.* Въпреки че централната банка може да стимулира заемането на излишните банков резерви от търговските банки, като намали стойността на преференциалния лихвен процент (или обратното, да ги обезкуражи чрез неговото увеличаване), тя не може да диктува заемното им поведение. С други думи, при наличието на макар и нисък преференциален лихвен процент, търговската банка би могла да се въздържа от заемане на пари от централната банка поради силен екзогенен финансов шок или рязка промяна на пазарната конюнктура. Разбира се, това са само част от нещата, поради които контролът на централната банка върху излишния банков резерв и паричното предлагане може да бъде силно ограничен в условията на динамична пазарна среда.

*Втората причина, която затруднява централната банка да прогнозира динамиката на паричното предлагане, се обуславя от неопределеността и сложността да се предскаже динамиката на паричния мултипликатор.* Тази динамика до голяма степен зависи от избора на търговските банки за използването на излишните им резерви, както и от търсенето на пари от фирмите и домакинствата в една икономика. Макар на теория размерът на излишните банков резерви да е функция на лихвения процент, поради алтернативните разходи прогнозирането на търсенето на пари при различни равнища на лихвения процент е сложна задача. Трудността произтича не само от конкурентната фирмена среда, равнището на цените, стойността на потребителската кошница, но и от редица други фактори като демографски тенденции, имиграция, миграция на населението и т.н.

*Третата причина е следствие от факта, че отделните видове сметки на търговските банки имат нееднакви изисквания за резерв и принадлежат към различни парични агрегати, които пък от своя страна зависят от трудно предсказуемите предпочитания на фирмите и домакинствата за заемане на капитал.* Към тази група фактори принадлежат и редица други регулативни процедури, произтичащи от социално-политическата ориентация на дадена държава. Например членството на България в Европейския съюз влияе пряко върху паричното предлагане и поведението на централната и търговските банки. Процесът на децентрализация на българската икономика също създава предпоставки за по-независимо поведение на търговските банки.

Ниската степен на ликвидност на инвестиционните проекти, както и неспособността на използваните от централната банка основни механизми за регулиране на действителната динамиката на паричното предлагане, затрудняват до

Преосмисляне ролята на количествените модели и поведенческите подходи...

голяма степен инвестиционните прогнози и правят количествените оценки на инвестиционните бизнес-проекти трудно приложими, а в редица случаи невъзможни. С други думи, ако, от една страна, в структурата на даден количествен модел залегнат очакваните от централната банка променливи за регулиране динамиката на паричното предлагане (определяни в съответствие с рационалните механизми за контрол върху паричното предлагане), а от друга страна, тези очаквания се разминават с реалната динамика на паричното предлагане, тогава лесно можем да стигнем до заключението, че даденият количествен модел ще произведе стойностна оценка, която ще бъде, меко казано, нереалистична.

Икономическата противоречивост и до голяма степен неефективност на количествените модели могат да бъдат преодолені, когато стратегическото фирмено поведение се формира на базата на *очакванията и възприятията* на фирмените мениджъри за реално протичащите процеси във външната среда. Факторите, които влияят върху определянето на очакванията и възприятията на фирмените топ мениджъри, могат да се идентифицират в концептуалните принципи на поведенческите подходи.

#### **Концептуални принципи на поведенческите подходи в стратегическото управление**

Поведенческите подходи, подобно на количествените модели, се основават на определени концептуални принципи. Определяща роля сред тях играе принципът, че *фирмената стратегия е резултат от мениджърската дейност и взаимодействието на членовете в една организация*. Прилагането на този принцип позволява да се оптимизира фирменото управление, като се изследва ролята на мениджърите в процеса на вземане на стратегически решения. Поведението на мениджърите се разглежда като *интровертен и екстрове́ртен* процес. От една страна, то е пряко свързано с организационната структура, координацията и взаимодействието на членовете в дадена организация (интровертен процес), а от друга, е подчинено на процесите, протичащи във външната фирмена среда (екстрове́ртен процес).

При анализа на тези два процеса особено внимание се обръща на когнитивния подход на фирмените мениджъри, на тяхната интуиция, обща култура, креативност, импровизация, аналогичното мислене, комуникацията и други поведенчески фактори, играещи определяща роля в стратегическото управление. Бърнард<sup>10</sup> и Саймън<sup>11</sup> са първите автори, поставили основите на поведенческите подходи, които днес имат изключително значение за определяне на фирмената стратегия. Тези подходи се основават и на редица *социологически и психологически* концептуални принципи.

*Основен социологически принцип е, че в една организация човешкото поведение се мотивира и възпроизвежда от постигането на определени*

<sup>10</sup> Barnard, C. I. The Functions of the Executives. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

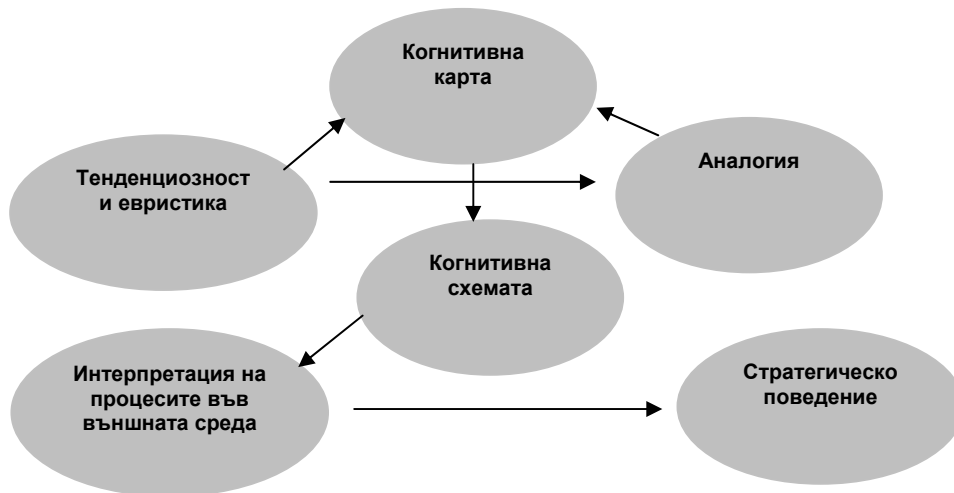
<sup>11</sup> Simon, H. A. Models of Man. New York: Wiley and Sons, 1957.

*организационни цели.*<sup>12</sup> За тяхното осъществяване обаче е необходимо фирмените мениджъри да създадат предпоставки за последователност и приемственост в поведението на всеки член на организацията. Разбира се, за да се създадат тези предпоставки, мениджърите трябва да изградят конкретна организационна структура и да формулират ясни организационни цели за различните звена в организацията.

*Психологическите концептуални принципи* също намират широко приложение в стратегическото управление.<sup>13</sup> Те са свързани с *поведението на мениджърите и членовете в организацията при различните условия на външната и вътрешна фирмена среда*. Идеята тук е, че стратегическото поведение в организацията до голяма степен зависи от взаимодействието между елементите на когнитивната структура на мениджърите, която се състои от четири основни категории: *тенденциозност и евристика; когнитивна карта; когнитивна схемата и когнитивна аналогия*. На всяка от тези категории са присъщи *определени елементи*, чието взаимодействие помага на фирмените мениджъри и членовете на организацията да определят характера и сложността на протичащите процеси във външната среда; да формулират стратегически цели и задачи; да адаптират фирмената стратегия и поведение към специфичните особености и изисквания на външната среда (фиг. 1).

Фигура 1

Модел за взаимодействие между елементите на когнитивната структура



<sup>12</sup> Каменов, К. Поведение в управлението. В. Търново: "Абагар", 2002; Хаджиев, К. Самоуправляващи се работни екипи. Свищов, 2010.

<sup>13</sup> Панайотов, Д. Мениджмънт и лидерство. С., НБУ, 2008.



На фиг. 1 е илюстрирано как в условията на динамична външна среда когнитивната структура "участва" в процеса за оптимизиране на фирменото поведение и стратегия. С помощта на взаимодействието между елементите на тази структура фирмените мениджъри лесно изграждат собствени виждания и концепции за характера и сложността на процесите във външната среда. Те от своя страна им помагат да формират своя *интерпретация* на волатилните процеси в тази среда и с помощта на подходящ аналитичен апарат да оптимизират фирменото поведение и фирмената стратегия. Влиянието на когнитивната структура на мениджърите върху фирменото поведение и стратегия на организацията се потвърждава от редица емпирични наблюдения в областта на икономиката и политиката. Практиката показва, че изказвания на ключови участници в обществения живот до голяма степен предопределят социалното, политическото и икономическото поведение в една държава.

Между четирите категории на когнитивната структура протичат сложни и противоречиви процеси. На практическо ниво те са свързани с взаимодействието между елементите на когнитивната структура на мениджърите и членовете на организацията. Тези взаимодействия имат решаваща роля за определянето на стратегическите цели и задачи на фирмата.

Когнитивната категория "*тенденциозност и евристика*" включва следните основни елементи: *налични спомени в човешката памет, приспособяване, пристрастие и прекалена самоувереност*.<sup>14</sup>

*Наличните спомени* са важен фактор при формирането на стратегическото поведение на мениджърите. Хората, вземащи стратегически решения, използват по-скорошните събития като фундамент на тяхната стратегия. Причината е, че тези събития са по-пресни в човешката памет и по-лесно достъпни на подсъзнателно ниво. Ограничената възможност на човека да обработва и запамята минали събития прави "достъпа" до такава информация по-трудно постижим и дори невъзможен. Това обяснява защо еднолично взетите стратегически решения често имат *избор*, който до голяма степен е предопределен от близкото миналото.

*Приспособяването* към налична информация също оказва влияние върху процеса за вземане на стратегически решения. Идеята тук е, че тези, които ги вземат, често се ръководят от първоначалната преценка на ситуацията и адаптират решението си към новопостъпилата информация. Тенденциозността тук се изразява във факта, че мениджърите са по-склонни да адаптират информацията към първоначално взетото решение, вместо да го променят, т.е. първоначално направеният избор има определяща роля.

*Пристрастието* е също основен компонент на тенденциозността. При вземането на стратегически решения въздействието на този елемент се проя-

---

<sup>14</sup> Пълният списък от елементи в тази категория е посочен от *Hogarth, R. M. Judgment and Choice: The Psychology of Decision*. Chichester: Wiley, 1980. Авторът идентифицира 28 елемента на тенденциозност, участващи в процеса на формиране на човешкото поведение.

вява в склонността на мениджъра да търси и използва информация, сходна с неговите лични убеждения. С други думи, той игнорира обема от информация, който е в противоречие с разбиранията му, или я интерпретира по такъв начин, че тя да отговаря на неговите лични схващания.

*Самоувереността* като елемент на тенденциозността се изразява в склонността на мениджъра да не обсъжда всички възможни варианти, чрез които дадено стратегическо решение може да се реализира. Фактът, че в процеса на определяне и осъществяване на фирмената стратегия се вземат под внимание ограничен брой алтернативи, сам по себе си води до прекомерна самоувереност, свързана с развоя на стратегическия процес.

Втората когнитивна категория - *аналогията*, е свързана със сравняването на нови стратегически задачи с минали събития и опит, чрез които може да се оптимизира стратегическият фирмен процес. Нейното функциониране е пряко свързано с опита на фирмените мениджъри и тяхната склонност да разпознаят подходите за постигане на минали стратегически цели и задачи, сходни с текущите. Ако фирмените мениджъри разпознаят такива подходи в своя минал опит, то тогава аналогичният процес в когнитивната им структура до голяма степен предопределя използването на идентични подходи с миналите, за да се постигнат новите стратегически цели и задачи.

*Когнитивната карта* като относително обособена категория заема важно място в системата на когнитивната структура. Тя може да се опише като система от умствени модели, представляващи по своята същност набор от изградени възприятия, базирани на минал образователен, културен и исторически опит. Този тип модели характеризират взаимодействието на мениджърите със социалната, политическата и икономическата конюнктура, в която израстват и се развиват. Казано по друг начин, умствените модели представляват набор от предположения и убеждения, чрез които с помощта на причинно-следствени връзки мениджърите си изграждат собствена представа за сложните процеси в динамично изменящата се външна среда.

*Когнитивната схемата* е друг тип категория в когнитивната структура на мениджъра. По своята същност тя представлява съвкупност от новоизградени когнитивни карти, които са резултат от взаимодействието на умствените модели в когнитивната карта на мениджъра с елементите на другите две когнитивни категории – тенденциозността (евристиката) и аналогията. С помощта на тази категория мениджърите, участващи при вземането на управленски решения, успяват да си дадат сметка за минали и сегашни събития и на тази основа да прогнозираят насоките на бъдещите фирмени стратегии. В този контекст когнитивната схемата се разглежда като самообновяващ се процес, позволяващ на мениджъра да въздейства върху външната среда за постигане на фирмените стратегически управленски цели и задачи.

На когнитивната структура и взаимодействието между нейните елементи са присъщи и някои *недостатъци*. Дефинирането ѝ като клъстер от лични виждания, убеждения, минал опит и т.н. създава склонност към субективизъм, греш-

на преценка и стереотипи. В голяма част от случаите, когато стратегическото поведение е водено или определяно от лични виждания и убеждения, то придобива абстрактен характер и ограничава стратегическите възможности на организацията. Аналогичното използване на дадена когнитивна схемата в сходни ситуации до голяма степен предопределя също и стратегическото поведение на фирмените мениджъри, ограничава фирмения потенциал и не взема под внимание новата икономическа конюнктура при реализирането на фирмената стратегическа цел. И не на последно място, ограничените възможности на мениджъра да обработва и запамятава информация възпроизвеждат и донякъде засилват негативната роля на тенденциозността в процеса на вземане на стратегически решения.

В когнитивната литература е общоприето схващането, че фирмените стратегии са до голяма степен зависими от управленския и функционалния опит на ръководните кадри. Направеният анализ на взаимодействието между елементите на когнитивната структура потвърждава по категоричен начин тезата, че стратегическото развитие и оцеляването на организацията е правопропорционално на *функционалната хетерогенност* на управленските екипи. Посредством нея се неутрализират негативните ефекти на когнитивната структура. В частност, разнородната сплав от управленски опит предполага по-конструктивен диалог, свързан с разработването на фирмената стратегия и осъществяването на стратегическия процес.

Функционалната хетерогенност на управленските екипи предполага различен набор от знания, възприятия и визии за бъдещото развитие на стратегическите фирмени процеси в организацията. Това намалява възможността дадена фирма да попадне в "капана" на кохезия в стратегическата организационна схемата, който често води до нереалистична оценка на алтернативните стратегически подходи, до занижена умствена ефективност, морална преценка и качество на стратегическото решение. Тъй като фирмената стратегия и стратегически процеси засягат цялата организация, компаниите с хетерогенна функционалност на управленските екипи са по-добре позиционирани при сканиране на динамичните процеси във външната среда, по-ефективни при обработване и интерпретиране на информация, по-гъвкави в реагирането при кризисни ситуации и с минимални еднолични човешки грешки в стратегическия организационен процес.

*Равнището на образование* на членовете на управленските екипи е също важен фактор за успешното стратегическо развитие и оцеляване на дадена организация. Подобно на функционалната хетерогенност на управленските екипи, високото равнище на образование ускорява процеса на обработване на информация и позволява на мениджърите да отсяват стратегически значимите процеси във външната среда. Равнището на образование е пряко свързано с обогатяването на когнитивната карта на мениджъра и стимулира иновативното мислене в процеса на вземане на стратегически решения.

Високообразованите мениджъри са по-склонни да идентифицират нуждата от промяна във фирмената стратегия и са по-добре подготвени да оперират в среда с голяма степен на неопределеност. Те правят по-малко погрешни предположения и са по-склонни да разработват комплексни стратегически подходи за предотвратяване на потенциалните кризисни ситуации. Високото равнище на образование стимулира когнитивната комплексност и лансира организационни процеси, които предпазват или минимизират опасността от изпадането на организацията в кризисни ситуации.

Друг фактор, позитивно свързан с успешното развитие на фирмата, е *разнородната продължителност на заетост на управленските екипи*. Зависимостта е такава, че колкото по-дълго мениджърите заемат една и съща позиция, толкова повече те се привързват към рутинни и стандартизирани практики. От тази гледна точка колкото по-разнородна е продължителността на заетост на управленските екипи, толкова по-малка е вероятността за когнитивна кохезия в управлението. Следователно управленският процес предполага повече разнопосочни гледни точки и по-конструктивни дискусии, за да се постигне желаният ефект.

Редица изследвания в когнитивната литература показват, че с нарастване на *възрастовата граница* намалява способността на мениджърите да се приспособяват към вътрешните и външните условия на организационната среда и те започват да изпитват трудности при възприемането на нови идеи и подходи. С напредването на възрастта може да се очаква и засилване на влиянието на самоувереността в управленския процес, което силно ограничава търсенето на алтернативни подходи, свързани с решаването на конкретни стратегически проблеми.

По-младите мениджъри пък са по-склонни да търсят допълнителна информация, да участват по-динамично в управленския процес и по принцип са по-подготвени да се справят с кризисни ситуации в организацията. В този контекст се очаква мениджърите, попадащи в една и съща възрастова група, да имат сроден житейски опит, възприятия, умствени модели и когнитивна схемата, което от своя страна ограничава стратегическия потенциал на организацията.

*Корпоративното сливане* също е пряко свързано с управленските процеси в организацията. То ограничава възможностите на мениджърите да управляват стратегическите фирмени процеси. Това до голяма степен се дължи на взаимодействието между фирмените цели, очакванията на акционерите и недостатъците, свързани с функционирането на когнитивната структура на мениджъра. Може да се твърди, че колкото повече една фирма е ангажирана с процеси на корпоративно сливане, толкова по-малко време отделят мениджърите на промените във външната и вътрешната фирмена среда и толкова по-неефективна става комуникацията между нейните членове. Тези "гличове" в управленския процес често водят до отлагане на вземането на управленски решения и правят дадена фирма по-уязвима. Поради

понижената мениджърска активност, свързана с обмен на информация и сканиране на външната среда, би могло да се очаква намаляване на конкурентоспособността на организацията и нарастване на риска от криза и фалит.

Корпоративните сливания имат отношение и към реструктурирането на бизнес-звената, което засяга голям сегмент от организационната структура и е свързано с нецелесъобразни разходи на време и организационни ресурси. Това отклонява вниманието на фирмените мениджъри от техните преки задължения, допълнително ограничава потенциала им при изпълнение на служебните задължения, повишава несигурността и намалява способностите на организацията да улавя индикаторите за ранно сигнализиране и предотвратяване на потенциални конфликти.

*Диверсификацията* на корпоративното портфолио е негативно свързана с управленските процеси в организацията и е предпоставка за криза и фалит. Колкото по-високо е равнището на ангажираност на мениджърите с управлението на диверсифициран организационен ресурс, толкова по-вероятно е настъпването на криза в организацията. Редица емпирични изследвания показват, че диверсифицираната структура на управление неминуемо води до дезориентация на фирмата в краткосрочен план и много по-ниска комуникативна ефективност между управленските фирмени звена.

Основният проблем на диверсификацията е свързан със *занижените възможности на фирмата да обработва големия обем от новопостъпващата информация от различните нейни звена*. Това води до неадекватна реакция от страна на бизнеса относно приспособяването на организацията към динамичните промени във външната и вътрешната среда, в която той функционира. Тъй като нуждата от бърза и точна информация е ключова за гъвкавата и адекватна реакция от страна на бизнеса, може да се очаква по-слаба фирмена конкурентоспособност и неефективен функционален капацитет.

Друг проблем на диверсификацията е по отношение на *субективния критерий при определяне на диверсифицираното портфолио*. В по-голяма част от случаите акцентът е върху ефективното разпределение на организационните ресурси, т.е. краткосрочната възвръщаемост на инвестициите, вместо върху дългосрочната и добре координирана корпоративна стратегия. В този смисъл управлението на поведението на мениджърите може да се сведе до просто пресмятане на цифри, а не до детайлно обсъждане на потенциални заплахи за корпоративното оцеляване.

Склонността на фирмите да използват диверсификацията като инструмент за краткосрочна възвръщаемост на инвестициите често причинява когнитивна кохезия и стереотипни правила в бизнеса, които на свой ред стимулират процедурното поведение и предизвикват повишаване на инертността в организационния процес. Акцентирането върху краткосрочната финансовата изгода нерядко води и до социално безотговорни практики, експлоатация на човешки ресурси, влошаване на социалния климат на средата, в която фирмата развива своя бизнес, и злоупотреби с експлоатирането на природната

среда и ресурси. Този тип поведение неминуемо предизвиква рязко влошаване на фирмената бизнес-конюнктура.

Когнитивните категории и функциониращата когнитивна структура са тясно свързани с разработването на *информационна когнитивна рамка* на фирменото управление. Зависимостта е такава, че диагностицирането, формулирането и осъществяването на стратегически фирмени процеси е резултат от прякото взаимодействие между разнородния характер на протичащите процеси във външната и вътрешната фирмена среда, от една страна, и когнитивния продукт като резултат от функционирането на елементите на когнитивната структура, от друга. Ролята на информационната когнитивна рамка е да съдейства за неутрализирането на негативните ефекти и недостатъци на когнитивната структура. Става въпрос за ограничените способности на индивида да обработва и съхранява информация; за намаляване на склонността на мениджърите, участващи в организационния процес, да разчитат на краткосрочната им памет, пристрастието, самоувереността; тенденциозността и т.н.

На табл. 2 е представена концептуална информационна когнитивна рамка, минимизираща мениджърските недостатъци.

Таблица 2

## Концептуална информационна когнитивна рамка

Аналитична категория	Функционална категория	Когнитивна категория
<i>Ретроспективно ниво</i> Съдържа информация за минали стратегически проблеми	<i>Минали стратегически проблеми:</i> начина, по който са решени; поведението на мениджърите за решаването им при конкретните условия на средата	Противодейства на когнитивната тенденциозност, свързана с наличните спомени Стимулира креативността
<i>Интроспективно ниво</i> Изследва възможностите за решаване на текущи стратегически проблеми	<i>Когнитивна карта на текущия проблем</i> Взема се под внимание разнородният характер на подходите, необходими за формирането и развитието на фирмената стратегия	Намалява субективизма, грешната преценка и стереотипните подходи в управлението
<i>Проспективно ниво</i> Определя бъдещите икономически очаквания и последиците от взето стратегическо решение	<i>Стратегически сценарий</i> Спомага за разработването и управлението на стратегическия процес	Редуцира негативната роля на самоувереността в управлението

От табл. 2 става ясно, че концептуалната информационна когнитивна рамка включва три основни категории - аналитична, функционална и когнитивна. *Аналитичната категория* на този модел се състои от три отделни нива: ретроспективно - съдържа информация за минали стратегически проблеми; интроспективно - изследва възможностите за решаване на текущи проблеми; проспективно - анализира бъдещото състояние на икономическата и политическата конюнктура и изследва възможните последиствия от взетото стратегическо решение.

*Функционалната категория* се състои от три равнища, които са съпоставими с тези в аналитичната. На ретроспективно ниво тя съдържа информация за начина, по който са решени минали стратегически проблеми, сходни със сегашните, в зависимост от конкретните конюнктурни условия на външната и вътрешната фирмена средата. Интроспективното ниво от своя страна спомага за разработването на работна когнитивна карта на управленското поведение. Взема се под внимание разнородният характер на вижданията и подходите, необходими за разрешаване на разглеждания стратегически проблем. На проспективно равнище функционалната категория разработва и разглежда различни сценарии за бъдещото управленско поведение, съобразени със специфичните конюнктурни очаквания.

За разлика от аналитичната и функционалната категории когнитивната има за цел да противодейства на когнитивните недостатъци, свързани с трудностите на индивида да обработва и запамятава минала информация и да стимулира креативността в процеса на вземане на управленски решения. Използването на алтернативни сценарии от мениджърите намалява възможността от субективни грешки и минимизира стереотипните подходи в управлението. И не на последно място, разработването на множество от стратегически сценарии редуцира негативната роля на самоувереността в управлението.

Дискусията в тази част на изследването позволява да се изработи и *когнитивна карта на успеха и фалита* в организацията (вж. фиг. 2). Тя ни показва позитивното, респ. негативното взаимодействие между различни фактори, участващи в управленския процес. Когнитивната карта обаче не гарантира на всяка цена успеха или фалита на организацията. Особеното тук е, че *корелацията между факторите се проявява с различна сила в зависимост от вида на организацията*. На практика това означава, че използването и ефективността на когнитивната карта се определят непосредствено от конкретните организационни цели и задачи, които тя си поставя.

В зависимост от специфичния характер на организационните цели и задачи *видовете организации* могат да бъдат класифицирани като *консервативни, иновативни и хибридни*. *Консервативните* имат за цел да монополизират определена пазарна ниша и да създадат стабилна мрежа от клиенти, които да ползват техния продукт. За да постигнат своите цели, те проникват сравнително агресивно в пазара на стоки и услуги и обикновено позиционирането им на него е свързано с големи инвестиции. Това, което ги разграничава от другите видове организации, е вертикалната организационна структура и централизираната форма на управление. Основна задача на мениджърите е да поддържат много стриктен организационен контрол и постоянно да обновяват технологичната база на организацията.

Поради високата степен на централизация функционирането на този тип организации е силно зависимо от организационното планиране. Това

предполага значително по-ограничено сканиране на протичащите във външната среда реални процеси, по-висока степен на разделение на труда; занижен комуникативен потенциал между звената; липса на креативност в организационния процес; наличие на рутинни практики; по-силно изразен субективен избор в управлението. Този вид организации функционират успешно в една сравнително стабилна външна среда, но инертността на организационния процес до голяма степен подкопава оцеляването им при по-конкурентна среда или динамична промяна на икономическата конюнктура. Диверсификацията в бизнеса им ограничава също и възможностите за икономически растеж, намалява наличните инвестиционни ресурси (нужни за технологично обновление) и увеличава риска от фалит в случай на неблагоприятна икономическа конюнктура.

*Иновативните* организации се стремят да идентифицират необходимостта от разработването на нови продукти, които да са в унисон с нуждите на развиващия се пазар. Друга тяхна основна цел е да не се допуска дългосрочно обвързване на организационни ресурси за производство на определен продукт или даден технологичен процес. Основание за това е динамично изменящата се продуктова и технологична структура на производството. При тези обстоятелства главната задачата на мениджърите е да стимулират креативността и децентрализацията на управленския процес. Планирането в този тип организации се разглежда като непрекъснат процес на адаптиране на организационните цели към промените във външната среда, в която те оперират.

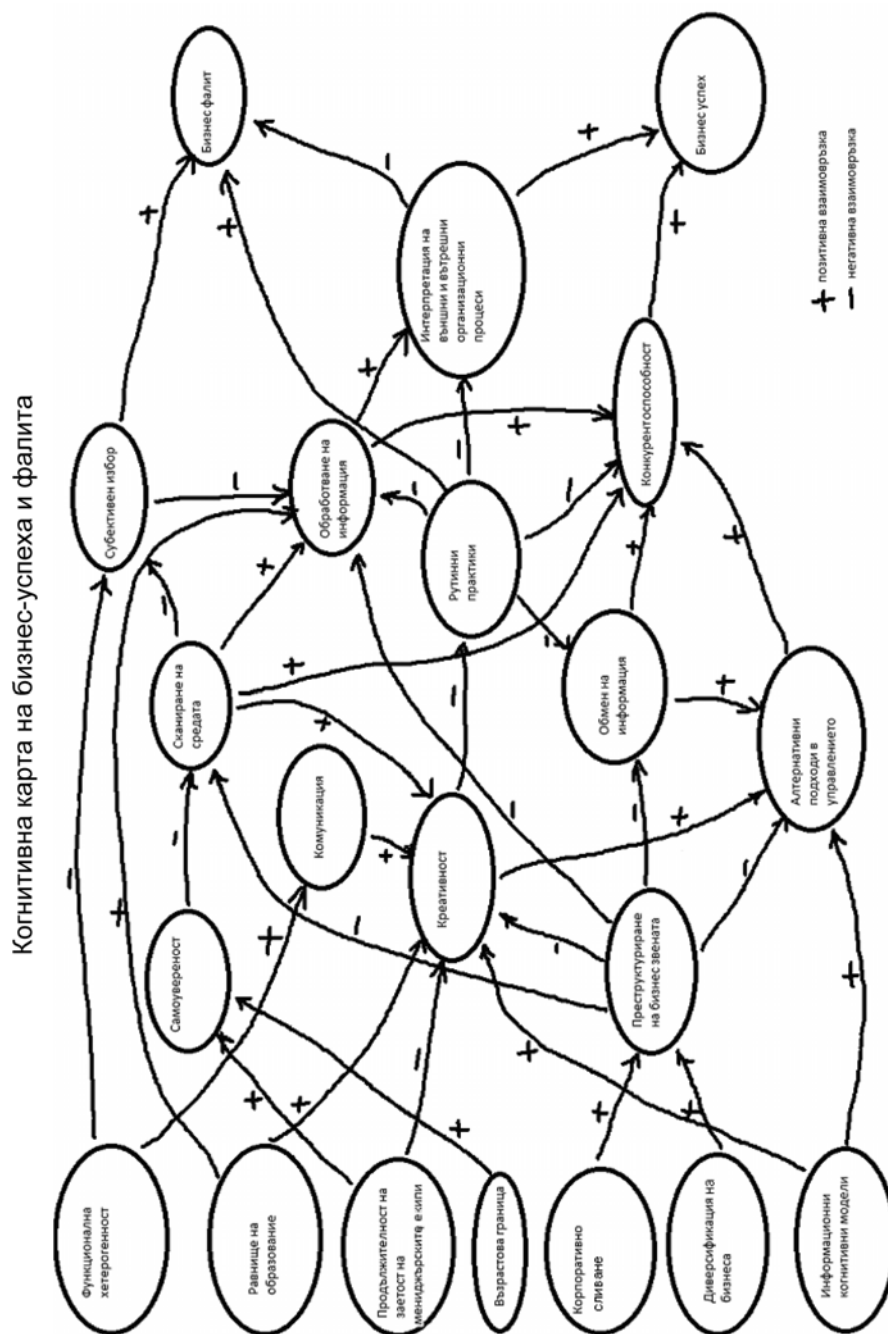
Успешното функциониране на иновативните организации до голяма степен се предопределя от тяхната способност бързо и адекватно да реагират на нуждите на пазара и развиващата се конкурентоспособност. Това предполага по-интензивно сканиране, обработване и обмен на новопостъпила информация, както и по-голяма зависимост на организацията от такива поведенчески фактори като равнище на образование на нейните членове, функционална хетерогенност и разнородна продължителност на заетостта на управленските екипи. Съществен недостатък е, че корпоративните сливания и диверсификация на иновативните организации често водят до разводняване на стратегическата им цел, затормозяват комуникативната ефективност и силно ограничават техния потенциал.

*Хибридните* организации имат за цел, от една страна, да идентифицират нуждата от разработване на нови продукти или услуги, а от друга - да поддържат сравнително стабилна мрежа от клиенти, които да реализират техния продукт или услуга. Този вид организации често изпитват трудност при дефиниране на стратегическите си приоритети. Успешното им функциониране до голяма степен е предопределено от способността на мениджърите да улавят реалните трендове на бизнес-цикъла и да изградят сравнително гъвкава организационна структура, която умело да се приспособи към динамиката на външната среда.



Преосмисляне ролята на количествените модели и поведенческите подходи...

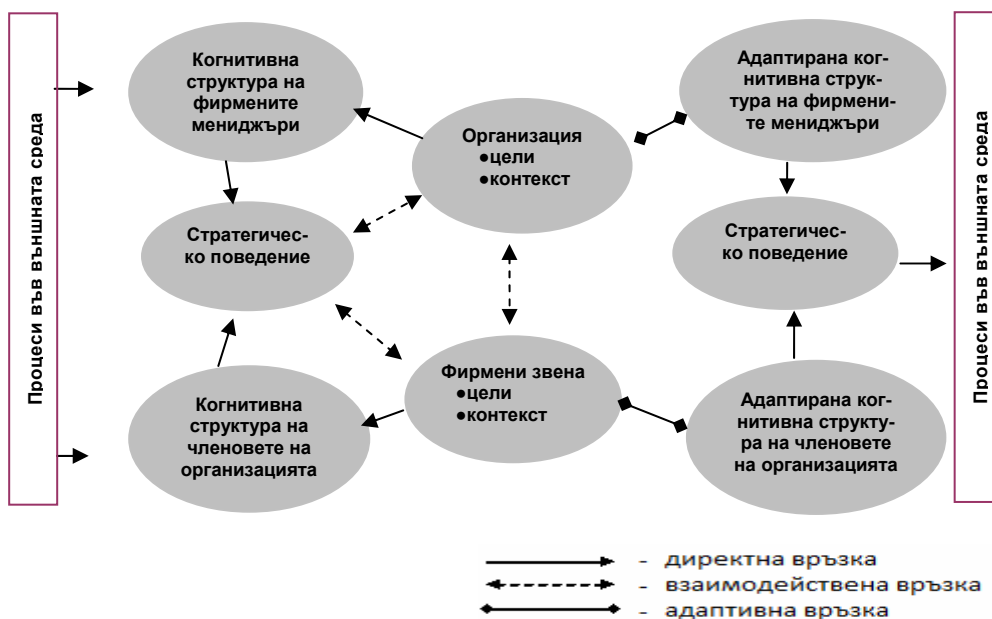
Фигура 2



Взаимовръзката между фирмените цели и външната среда е описана в модела на когнитивната структура и стратегическото фирмено поведение (вж. фиг. 3). Представен е интегриран организационен модел, който илюстрира как чрез когнитивната структура се осъществява оптимизирането на фирменото поведение и фирмената стратегия.

Фигура 3

Когнитивна структура и стратегическо фирмено поведение



В модела се включват три вида организационни връзки - директни, взаимодействиени и адаптивни. *Директните* връзки са два вида - входящи и изходящи. Характерно за първите е, че са пряко подчинени на протичащите процеси във външната и вътрешната фирмена среда. С други думи, промяната в икономическата или политическата конюнктура, от една страна, както и степента на реализация на фирмената стратегия, от друга, оказват директно влияние върху начина, по който фирмените мениджъри и членовете в организацията възприемат тяхната роля и участие в управленския процес.

Изграденият по този начин управленски процес взаимодейства с организационната структура и стратегия. Ефектът се свежда до създаването на предпоставки за адаптация на мениджърите и членовете на организацията към новоприетите структурни и управленски промени. Сам по себе си този процес оказва влияние върху фирмената стратегия и стратегическо поведение, който с помощта на изходящи директни връзки въздейства върху външната среда.

Преосмисляне ролята на количествените модели и поведенческите подходи...

Определящото тук е, че интензитетът и характерът на трите типа връзки са непосредствено зависими от вида на организациите, техните стратегически цели и специфичните особености на външната среда.

### **Сравнителен анализ на количествените и поведенческите подходи**

На тези подходи са присъщи два типа категории – проактивни и рефлексивни. *Проактивните* са тясно свързани с разработването и управлението на стратегическите фирмени решения и процеси. Те са основа за прогнозиране на промените във вътрешната и външната бизнес-среда. *Рефлексивните категории* се използват за текуща оценка на осъществени вече стратегически фирмени цели и процеси. Разбира се, решението да се използват проактивните или рефлексивните категории зависи от правилното осмисляне на мястото и ролята на количествените и поведенческите подходи в стратегическото управление.

Съобразяването с количествените и поведенческите подходи дава възможност да се формира ясна концептуална представа за стратегическите управленски процеси. Концептуалният анализ на количествените подходи се основава на твърдението, че стратегическите решения са оптимални тогава, когато мениджмънтът на фирмата следва строго *рационално* поведение. От позициите на рационалния подход редица изследователи са описали множество количествени алгоритми, необходими за разработването на количествени модели, предназначени за оптимизиране на стратегическото поведение на бизнеса.

Привържениците на поведенческите подходи разглеждат по различен начин проблема за вземането на стратегически решения. Те определят количествените модели като неефективни, тъй като по своята същност пренебрегват влиянието на външната среда, както и ролята на поведенческите фактори. Според тях прилагането на тези модели води до оптимални резултати тогава, когато се решават повтарящи се или рутинни организационни проблеми. Моделите обаче постигат незадоволителни резултати, когато се решават проблеми, които по своята същност са иновативни и са с висока степен на неопределеност. Освен това поведенческите изследователи смятат, че стратегическите решения нямат рутинен характер и сами по себе си са свързани с висока степен на неопределеност. На тази основа се прави изводът, че фирменото решение, което е взето с помощта на рационалните алгоритмични модели, би довело до нереалистична и неефективна фирмена стратегия и стратегическо поведение.

Трудностите, свързани с определяне на реалните променливи, влияещи върху динамиката на паричните потоци, както и невъзможността за количествена оценка на редица фактори – например появата на екзогенен финансов шок, промяна на регулативната база на провежданата монетарна и фискална политика на централната банка и правителството, рязка промяна на икономическата

конюнктура, търсенето на пари от страна на фирмите и домакинствата, потребителските предпочитания към стоки и услуги, имиграцията, икономическият лаг, ликвидността на фирмените активи, реалното състояние на бизнес-цикъла, реалното ниво на лихвения процент, реалното равнище на безработица, инфлационните очаквания и т.н. – поставят под съмнение ефективността от използването на количествените модели в стратегическото фирмено управление.

Поведенческите подходи, подобно на количествените модели, също са обект на сериозна научна критика. Тя се съсредоточава главно върху преобладаващата ролята на субективния фактор в стратегическото управление, *липсата* на нормативни предписания на поведенческите модели и трудностите по отношение на представянето на модел, който да обхваща целия спектър от когнитивни фактори, влияещи върху процеса на вземане на стратегически решения. В резултат от недостатъчно добре развити нормативни предписания и ограниченото знание, свързано с функционирането на когнитивната структура на човека, на практика се получава така, че поведенческите модели са склонни да разчитат на опростени подходи при вземането на стратегически решения.

Независимо от посочените недостатъци, дължащи се преди всичко на функционирането на когнитивната структура на човека, използването на поведенческите подходи и когнитивни модели спомага за идентифицирането на най-добрите практики и стратегии в бизнеса, които до голяма степен определят успешното функциониране на организацията. При тяхното разработване се вземат под внимание такива основни управленски фактори като: функционалната хетерогенност на висшите управленски екипи; равнището на образование на членовете им; продължителността на заетост на тези екипи; възрастовата граница на техните членове; корпоративните сливания; диверсификацията в бизнеса, както и ролята на информационните модели в управленския процес.

Разбира се, това са малка част от управленските фактори, които влияят върху поведенческите подходи и когнитивни модели в стратегическото управление. Важно е да се отбележи, че използването на тези подходи и модели зависи от вида на организацията, т.е. дали тя е консервативна, иновативна или хибридна. В този смисъл логично е да се изтъкне, че ролята на управленските фактори, както и произтичащите от тях поведенчески подходи и когнитивни модели в стратегическото управление са строго специфични за различните видове организации.

При сравнителния анализ на количествените модели и поведенческите подходи от изключително значение са принципите, според които първите *постигат оптимални резултати при рутинни процеси и при стабилна външна и вътрешна среда*. За разлика от тях вторите са ефективни при *нерутинни процеси и бързо изменяща се икономическа конюнктура*. Поради тази особеност, за да могат правилно да се определят областите на тяхното приложение, е необходимо при *изследването на стратегическото управление точно да се разграничат рутинните от нерутинните процеси* и на тази база да се определи какъв тип принципи да се използват.

Преосмисляне ролята на количествените модели и поведенческите подходи...

От една страна, високата степен на волатилност (непредсказуемост) и силното влияние на външната среда върху фирменото поведение и стратегия предполага използването на когнитивни модели в стратегическото управление, чрез които да се минимизират недостатъците на поведенческите подходи. На макроравнище това се постига чрез разработването на различни макроикономически сценарии за динамиката на бизнес-цикъла. И досега икономистите продължават да спорят за същността и източниците на бизнес-циклите, инфлацията и безработицата, за причините, които ги обуславят. Някои смятат, че политиката, която намалява нормата на безработица, води до увеличаване на процента на инфлацията. Според други само неочакваната инфлация може да повлияе на реалния съвкупен доход и заетостта. Съобразяването с такива сценарии засилва адаптивните процеси на бизнеса към динамично изменящата се външна среда. Ефектите се свеждат до нарастване възможностите на креативния и интерактивен фирмен капацитет. Това са фактори, пряко свързани с устойчивостта на стратегическото фирмено поведение и фирмена стратегия.

От друга страна, сравнително по-ниската степен на волатилност на вътрешната фирмена среда предполага разпознаване на рутинни фирмени дейности и използване на количествени модели и подходи за оптимизиране поведението на фирмените мениджъри и членовете на организацията. Не трябва обаче да се забравя, че рутинните фирмени процеси са строго специфични за различните видове организации и зависят от нееднаквите им стратегически цели. За да може да се определи тяхната ролята в процеса на оптимизиране на фирменото стратегическо поведение и стратегия, количественият подход изисква наблюдение на резултатите и времето за постигането на конкретната стратегическа цел на фирмата. Така възприетият количествен модел играе важна роля при разграничаването на фирмените нива и при определянето на тяхната роля в стратегическото управление.

При изследването на количествените и поведенческите подходи се използват и принципи, които донякъде се различават от предходните. При тях целта е да се установят отделните видове стратегически проблеми, решения и задачи, с които организациите най-често се срещат. Това се постига чрез провеждането на интервюта и анкети за идентифициране на поведенческите променливи и тяхната количествена оценка, за да може да се определи тежестта им в разглеждания стратегически фирмен процес.

От направения сравнителен анализ на концептуалните количествени и поведенчески подходи в стратегическото управление произтичат следните основни изводи:

*Първо*, количествените модели произвеждат оптимални стойности тогава, когато се прилагат при оптимизирането на рутинни процеси в условията на стабилна външна среда.

*Второ*, високата степен на ликвидност и волатилност на финансовите пазари предполага използването на количествени модели не поради точната им оценка, а заради специфичните особености на финансовия пазар, създаващ въз-

можности за неограничени печалби в много кратко време и за безпрецедентно ограничаване на загубите на борсовите инвеститори.

*Трето*, използването на количествени модели на финансовия пазар се обуславя и от психологическата нагласа на борсовия инвеститор, който е склонен по-скоро да приеме една неточна количествена оценка, отколкото да положи усилия за анализиране на цялостното представяне на фирмата, чиито акции се предлагат на борсовия пазар.

*Четвърто*, значително по-ниската степен на ликвидност на бизнес-пазара прави инвестиционните проекти силно зависими от динамиката на външната и вътрешната фирмена среда.

*Пето*, интегрирането в структурата на количествените модели на променливи, влияещи върху рационалните очаквания за динамиката на паричните потоци и бизнес-цикъла, води до неефективни инвестиционни решения в условията на динамична външна среда.

*Шесто*, осъществяването на фирменото управление и фирмената стратегия е резултат от взаимодействието на мениджърите и членовете в една организацията.

*Седмо*, ограниченият потенциал на когнитивната структура на фирмените мениджъри и членове на организацията предполага използването на подходи, стимулиращи креативността при разработването на стратегическото фирмено управление.

*Осмо*, хетерогенната когнитивна структура на мениджърите и членовете на организацията е позитивно свързана със способността им да идентифицират и бързо да се адаптират към новата икономическа конюнктура.

*Девето*, ефективността на стратегическия управленски процес до голяма степен се определя от способността на мениджърските екипи правилно да преценяват специфичния характер на промените във вътрешната и външната фирмена среда.

\*

Стратегическото управление е пряко свързано с оценка на реалните динамични промени във външната фирмена среда. Повишаването на ефективността на фирменото поведение и фирмената стратегия зависи от способността на мениджърите и членовете на организацията да осмислят действителната, а не фиктивната динамика на променящата се външна среда. Водеща роля за осъществяването на тази стратегическа цел не се отрежда на количествените модели, а преди всичко на когнитивната структура и когнитивния подход на фирмените мениджъри и членовете на организацията. Този тип когнитивна структура има динамичен характер и е главен генератор за вземането на правилни управленски решения. В същото време не трябва да се подценяват ефектите от използването при определени обстоятелства на количествените модели за оптимизиране на стратегическото фирмено управление.

10.VI.2010 г.