



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ.КИРИЛ И МЕТОДИЈ“

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ– СКОПЈЕ

ИНСТИТУТ ЗА БЕЗБЕДНОСТ, ОДБРАНА И МИР



**ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ ОД ОБЛАСТА НА КОРПОРАТИВНА
БЕЗБЕДНОСТ И БЕЗБЕДНОСЕН МЕНАЏМЕНТ**

НАСОКА: БЕЗБЕДНОСЕН МЕНАЏМЕНТ

ЗНАЧЕЊЕТО НА ОДЛУЧУВАЊЕТО И ДОНЕСУВАЊЕТО НА ОДЛУКИ ВО БЕЗБЕДНОСНИОТ СЕКТОР

(магистерски труд)

Ментор: Проф. д-р Оливер Бакрески

Студент: Ивана Митевска 5494/23

Скопје, 2025 година

Содржина

Глава I Методолошка рамка	4
1. Формулирање на проблемот на истражување	5
2. Досегашни истражувања.....	8
3. Предмет на истражување	10
4. Цели на истражувањето	14
5. Хипотетичка рамка	16
6. Методи на истражувањето.....	17
Глава II Општо за одлучување.....	19
1. Поим и дефинирање на поимот одлучување	20
2. Историски развој на теориите за одлучување	22
3. Значење на одлучувањето и донесувањето на одлуки.....	24
4. Односот помеѓу планирањето и одлучувањето	25
5. Модели на одлучување	26
6. Стили на одлучување	30
7. Фактори кои влијаат на процесот на донесувањето на одлуки.....	32
Глава III Процесот на одлучување	33
1. Фази во процесот на одлучување.....	34
1.1. Прва фаза: Идентификација на проблемот	35
1.2. Втора фаза: Собирање информации.....	35
1.3. Трета фаза: Расправа и анализа.....	36
1.4. Четврта фаза: Донесување на одлука	37
1.5. Петта фаза: Имплементација на одлуката	38
1.6. Шеста фаза: Вреднување и ревизија	39
Глава IV Предуслови за успешно одлучување	40
1. Информациите како предуслов за успешно одлучување	41
1.1. Меѓузависност на информациите и информирањето	42
1.2. Информации и комуникации	43
2. Процената на ризици како предуслов за успешно одлучување	45

3. Предвидувањето како предуслов за успешно одлучување	46
Глава V Одлуката – производ на процесот на одлучување	48
1. Поим и дефинирање на одлуката	49
1.1. Дистинкција помеѓу одлука и одлучување.....	50
2. Одлуката како производ на процесот на одлучување	51
3. Видови на одлуки	53
3.1. Стратегиски, тактички и оперативни	53
3.2. Рутински, креативни и преговарачки	54
3.3. Индивидуални и групни и консензуални.....	55
3.4. Програмирани и непрограмирани	56
3.5. Одлуки донесени во услови на неизвесност, сигурност и ризик.....	57
Глава VI Одлучување во безбедносниот сектор	60
1. Значење на одлучувањето и донесувањето одлуки во безбедносниот сектор	61
1.1. Специфични карактеристики на полициското одлучување	62
1.1.1. Процес на донесување на полициски одлуки	63
1.2. Специфични карактеристики на военото одлучување	65
1.2.1. Процес на донесување на воени одлуки	66
2. Процес на одлучување и решавање сложени безбедносни проблеми.....	68
2.1. Предуслови за успешно спроведување на процесот на одлучување и донесување на одлуки во безбедносниот сектор	70
Заклучок	73
Користена литература.....	76

Глава I Методолошка рамка

1. Формулирање на проблемот на истражување

Во основа, донесувањето на одлуките е тежок процес и е доста комплексна, одговорна и сложена задача и како таква активност претставува умствен процес во кој е вградено пресудувањето, вреднувањето и изборот на секојдневните решенија за разни мали или големи проблеми. Грешките направени во животот се резултат на погрешни одлуки. Најтешко е што една погрешна одлука може да предизвика друга погрешна одлука.¹

Одлучувањето како функција на менаџментот секако дека најде своја примена и во менаџирањето со безбедносниот сектор.² Постоењето на проблем укажува на фактот дека постојат прашања на кои треба да се дадат соодветни одговори со кои проблемот може да се реши. Врз основа на информациите и податоците за некој проблем, може да се постават задачи кои се решаваат со одредени постапки и се добиваат можните решенија на проблемот кои претставуваат основа за донесување на соодветни одлуки, кои потоа се спроведуваат и на крај се оценуваат резултатите од спроведената одлука. Овој процес претставува процес на решавање на проблемот, (англ. *Problem Solving*). Одлучувањето се појавува во секоја дејност и претставува синоним за управувањето, без разлика што е тоа со кое се управува дали е тоа претпријатие, организација, влада, црква, универзитет или добротворна организација. Одлучувањето и донесувањето на одлуки во безбедносниот сектор се клучни аспекти за функционирањето на институциите и органите³ задолжени за одржување на јавната безбедност и заштита на националната безбедност. Овие процеси се комплексни и бараат внимателно размислување и анализа на различни фактори. Добри одлуки водат до подобра координација и соработка помеѓу различни агенции и институции кои работат во безбедносниот сектор. Ова помага за максимално искористување на ресурсите. Правилното одлучување е од клучно значење за навремено идентификување и одговор на различни безбедносни закани, како што се тероризам, организиран криминал или природни катастрофи. Одлуките донесени во безбедносниот сектор треба да ги почитуваат човековите права и слободи, што е од суштинско значење за демократијата и правната држава. Во брзо менувачкиот свет на безбедносните закани, способноста да се донесат иновативни одлуки

¹ Поповска З., *Управување во системите*, книга 2, Економски факултет, Скопје, 2006, стр. 269.

² Бакрески О., *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет, Скопје, 2016, стр. 177-178.

³ Шопова Алушовска Б., *Теоријата на одлучувањето*, Битола, 2011, стр. 1.

и да се прилагодат стратегиите е од големо значење. Одлуките на безбедносните институции влијаат на јавното мислење и доверба. Прозорливоста и отчетноста во процесот на донесување одлуки се клучни за изградба на доверба.

Донесувањето одлуки во безбедносниот сектор обично ги вклучува следниве фази:

1. Идентификација на проблемот: Првото нешто што треба да се направи е да се идентификува проблемот или ситуацијата која бара интервенција.

2. Собирање информации: Потребно е да се собираат релевантни информации и податоци за проблемот, вклучувајќи аналитички и истражувачки податоци.

3. Расправа и анализа: Различни опции за решение треба да се разгледаат и анализираат. Ова може да вклучи консултации со стручњаци и други заинтересирани страни.

4. Донесување на одлука: Откако се разгледани опциите, донесувачите на одлуки треба да изберат најсоодветно решение и да го формулираат.

5. Имплементација: Одлуките потребно е да се спроведат ефикасно, што често вклучува обука на персоналот и развој на оперативни планови.

6. Вреднување и ревизија: По имплементацијата, важно е да се направи оценка на резултатите и извршувањето на одлуките за да се утврди нивната ефективност и потреба за подобрувања.

Одлучувањето и донесувањето одлуки во безбедносниот сектор е само по себе сложен процес кој бара стручност, внимателност и етичка одговорност за да се осигура безбедноста и благосостојбата на општеството.⁴

Во тој контекст, теоретската елаборација на овој магистерски труд ќе треба да даде соодветни одговори на следниве прашања:

- Кое е значењето на одлучувањето и донесувањето на одлуки во безбедносниот сектор?
- Како се спроведува процесот на одлучување за потребите на безбедносниот сектор?
- Која е разликата помеѓу одлучување и донесувањето на одлуки?

⁴ Кралев Т., *Основи на менаџментот*, Скопје, 2007, стр 10.

- Кои се фази и стилови во процесот на одлучување?
- Кои се начините на одлучувањето?
- Процесот на одлучување во полицискиот и воениот сектор?
- Колку е битно да се донесе правилна одлука во безбедносниот сектор, и кои се нејзините последици?

2. Досегашни истражувања

Во стручната и научна литература во повеќе земји се среќаваат истражувања на поединечни автори кои се однесуваат на одлучувањето како функција на менаџментот за потребите на безбедносниот сектор, со оглед на фактот дека се работи за многу важна и актуелна тема.

Донесувањето на одлуки особено во безбедносниот сектор е многу комплексна задача и од таа причина мора да се обрне посебно внимание на проучување на овој сегмент. Токму поради тоа, иако во светската литература се направени одредени напори, сепак има потреба да се направат дополнителни истражувања на оваа тема, бидејќи сме сведоци на голем број на промени во безбедносното опкружување, кои резултираат со потреба за адаптирање на процесот на донесување на одлуки на новите безбедносни ризици и закани.

Досегашните истражувања покажаа дека менаџерите се оние кои ги донесуваат одлуките од суштинско значење во организацијата. Самиот процес на одлучување претставува и една од основните функции на менаџментот. Поради тоа, тие треба да бидат особено внимателни поради тоа што донесените одлуки влијаат не само на активностите на организацијата, туку и на сите останати вработени. За донесување на квалитетни одлуки, менаџерот треба во процесот на одлучување да ги вклучи и останатите вработени.⁵

Нешто што е значајно и мора да се напомене од анализата на досегашните истражувања на оваа тема е дека мора да се направи разлика меѓу одлука и одлучување. Одлуката е резултат на одлучувањето. Намената на одлучувањето е да донесе одлука која ќе ги земе предвид сите (теоретски) или голем дел (практично) релевантни фактори.⁶

Од анализираната домашна литература може да се заклучи дека има ограничен број на истражувања кои се во насока на обработка на значењето на одлучувањето и донесувањето на одлуки во безбедносниот сектор. Сериозен исчекор е направен со неколкуте книги посветени на управување и лидерство од проф. д-р Зоран Нацев и *Основи*

⁵ Божинова, Н. и Мицески, Т. *Улогата на менаџментот на знаење во стратешкото планирање и одлучување во организациите*. Yearbook – Faculty of Economics, бр. 16(1), 2020, стр. 49–63.

⁶ Кралев Т., *Основи на менаџментот*, Скопје, 2007, стр. 66.

на безбедносниот менаџмент и Одлучувањето како менаџмент функција на проф. д-р Оливер Бакрески, но и понатаму има потреба за дополнителни понатамошни истражувања во оваа област.

Оттука, идејата за ова истражување се јавува како резултат на поттикот да се дојде до нови научни и практични сознанија. Бидејќи носењето одлуки, т.е. одлучувањето е составен дел од секојдневниот живот на човекот. Многу често при носењето одлуки треба да одбереме една од две или повеќе понудени можности без да бидеме сигурни за последиците од нашиот направен избор.⁷

Ова истражување треба да даде соодветен придонес во расветлување на ова прашање, со оглед на фактот дека проблематиката околу одлучувањето како функција на безбедносниот менаџмент е актуелна и заслужува особено внимание.

⁷ Стојковска, И. *Одлучување во услови на ризик и неизвесност*, Математички омнибус, бр. 5, 2019, стр. 33–55. Достапно на : <http://hdl.handle.net/20.500.12188/6650>

3. Предмет на истражување

Донесувањето на одлуки е процес својствен за секое човечко суштество, без разлика на тоа дали тој дејствува со некоја цел (реализација на сопствениот/приватниот интерес) или интересот на компанијата во која тој работи. Процесот донесувањето на одлуки завршува со одлука, а одлуката е едноставно резултат на размислувањата каква треба да биде одлуката.

Процесот на донесување одлуки се случува со избор на една од неколкуте опции. Донесувањето на одлуки понекогаш е тешка и многу ризична задача за донесувачот на одлуки, особено ако одлуки поврзани со важен сегмент од животот или организацијата, и ако поради донесената одлука може да има долгорочни последици. Во делото, кое се состои од шест меѓусебно поврзани поглавја со заклучок, фокусот на дискусијата е на одлуките, поточно различни видови на одлуки и нивните карактеристики и во донесувањето на одлуки, исто како и во медицината каде како правило секоја терапија предизвикува одредени контраиндикации, па докторот се одлучува за терапија во која контраиндикациите се најблаги за пациентот, како и донесувачот на одлуки, т.е. донесете таква одлука која ќе има многу попозитивна, наместо негативни ефекти.⁸

Оттука, предмет на истражување на овој труд е да се согледа какво е значењето на одлучувањето и процесот на донесување на одлуки и неговата улога и значење во подготовка на адекватен одговор и остварување на повисоко ниво на безбедност и заштита од страна на институциите на безбедносниот сектор. Со оглед на промените кои се случуваат на дневна основа, менаџерите не можат да го избегнат процесот на донесување одлуки. Менаџерите се луѓе кои донесуваат одлуки во компании без оглед на нивото на кое тие работат и во исто време носат одговорност за нив. Начинот на кој менаџерот ја донесува одлуката и квалитетот на донесената одлука го оценува менаџерот како успешен или неуспешен. Постојат менаџери кои донесуваат одлуки многу релаксирано – „во лет“, сè е лесно решливо за нив и едноставно.

⁸ Sikavica P. и Novak M, *Poslovna Organizacija*, Zagreb, Informator, 1999, стр. 477.

Предметното одредување на овој магистерски труд подразбира и дефинирање на појмовно-категоријален апарат. Во ова истражување ќе преовладуваат следниве клучни поими: безбедност, безбедносна функција, безбедносен менаџмент, безбедносен сектор, одлучување, процесот на одлучување, одлуки, комуникација и комуникациски процес.

- **Безбедност:** Терминот безбедност е многу комплексен и изразито сложен феномен. Во текот на историјата под поимот безбедност се подразбирале различни содржини. Етимолошки гледано, изразот безбедност е во врска со латинскиот збор *securitas-atas*, што значи безбедност, отсуство на опасности, извесност и заштитеност. Сличен е и коренот во македонскиот јазик – „без” „беда”(без агроза).⁹
- Поимот безбедност најчесто се доведува во релација со поимот држава. Мирко Грчиќ во основните државни функции, покрај услужната, економската, правната, социјалната и идеолошката, ја вбројува и **безбедносната функција**.¹⁰ За Синиша Таталовиќ безбедноста е „структурен елемент на опстојувањето и дејствувањето на поединците, општествата, државите и меѓународната заедница и таа е една од темелните животни функции.”¹¹ Додека пак, според друга дефиниција „безбедноста можеме да ја третираме како состојба во која е осигуран урамнотежениот физички, духовен, душевен и материјален опстанок на поединецот и на општествената заедница во односот кон другите поединци, општествени заедници и природата.”¹²
- **Безбедносен менаџмент:** Безбедносниот менаџмент најчесто се подразбира како примена на збир на принципи, процеси и мерки за спречување на несреќи, повреди и други штетни активности. Исто така, безбедносниот менаџмент подразбира заштита на луѓето, животната средина и имотот, како и унапредување на безбедноста. Имајќи го предвид горенаведеното, безбедносниот менаџмент може да се дефинира како организациска функција која осигурува дека сите безбедносни ризици се идентификувани, проценети и намалени на прифатливо ниво. Целта на

⁹ Бакрески О., Триван Д. и Митевски С., *Корпоративски безбедносен систем*, Комора на Република Македонија за обезбедување на лица и имот, Скопје, 2012, стр. 20-21.

¹⁰ Ѓуровски М., *Основи на безбедност – Концепциски безбедносни пристапи*, Скопје, 2021, стр. 11.

¹¹ Tatalović S., *Nacionalna i međunarodna sigurnost*, Politička kultura, Zagreb, 2006, стр. 11, преземено од: Ѓуровски М., *Основи на безбедност – Концепциски безбедносни пристапи*, Скопје, 2021, стр. 12.

¹² Котовчевски М., *Национална безбедност*, Филозофски факултет, Скопје, 2015, стр. 22.

безбедносниот менаџмент е да се спречи повреда или загуба на животи, притоа избегнувајќи оштетување на животната средина и имотот.¹³

- **Безбедносен сектор:** Безбедносниот сектор по својата дефиниција е интегрирана целина составена од бројни субјекти и тела кои се ангажирани во вршење на повеќе различни задачи што треба да се надополнуваат, усогласуваат и заеднички да се синхронизираат.¹⁴ Безбедносниот сектор без сомнение е нов концепт што се грижи за работите поврзани со безбедноста во државата и којшто едноставно е тешко да се дефинира, затоа што се има впечаток дека колку повеќе се зборува и пишува за него, сè помалку станува јасно што тој значи.¹⁵ Секторот за безбедност интегрира различни аспекти на безбедност и безбедност на поединци, заедници и држави.
- **Одлучување:** Пошироките дефиниции го определуваат одлучувањето како процес на формулирање на проблемот, поставување на задачи, додека потесни дефиниции се фокусираат на определувањата дека одлучувањето може да се согледа како активност и процес.¹⁶ За Фишер, одлучувањето е најзначајната активност во процесот на управување со кој било систем, и секоја одлука, всушност, е определена од нејзиниот доносител, а определувањето зависи од обемот, од квалитетот и од времето на постигнување на дефинираната цел.¹⁷ Имаме повеќе видови на одлуки кои што ќе ги спомнеме детално во ова истражување како што се: оперативни одлуки во безбедносниот систем, тактички одлуки, стратешки одлуки, иновативни одлуки, рутински одлуки, адаптивни одлуки, групни или колективни одлуки итн..
- **Процес на одлучување:** ги опфаќа првите пет фази во решавањето на проблемот: идентификација и дефинирање на проблемот, одредување на можните решенија и одредување на критериумите на оценување на можните решенија а овој процес завршува со изборот на најдоброто решение, т.е со донесување на одлука. Процесот на одлучување претставува систематски чекор по чекор на избор на најдобра опција

¹³ Živković S. и Palačić D., *Upravljanje bezbednošću u poslovnim organizacijama u Srbiji i Hrvatskoj – komparativna analiza*, Fakultet zaštite na radu u Nišu, Niš, 2015, стр. 41- 42.

¹⁴ Бакрески О., Данчиќ М., Кешетовиќ З. и Митевски С., *Приватна безбедност теорија и концепт*, Комора на Република Македонија за приватно обезбедување, Скопје, 2015, стр. 33.

¹⁵ Исто., стр. 33.

¹⁶ Бакрески О., *Основи на безбедносен менаџмент*, Скопје, 2016, стр. 178.

¹⁷ Fisher G., *Razmatranje troškova u analizi Sistema (prevod) RAND*, New York, 1971, стр. 5-7, преземено од Бакрески О., *Основи на безбедносен менаџмент*, Скопје, 2016, стр. 178.

меѓу различни алтернативи. Овој процес вклучува анализа на податоци, процена на ризици, разгледување на последици и избор на најповолно решение во конкретна ситуација.

- **Одлуките** се носат при решавање на слабоструктурни проблеми, кога на доносителот на одлуката не му се добро познати трите компоненти на процесот на решавање на проблемот, па тој мора да се ориентира кон онаа компонента која му е најдобро позната.
- **Комуникација** е мост на значење. Таа вклучува систематски и континуиран процес на упатување, слушање и разбирање,¹⁸ односно комуникацирањето е процес со кој информациите се пренесуваат помеѓу поединци и/или организации, чиј краен резултат е разбирање и одговор.
- **Комуникацискиот процес** претставува значајна интеракција помеѓу луѓето. Тоа е процес со кој се осознава значењето и се постигнува разбирање помеѓу луѓе.

¹⁸ Rodrigues M., V., *Perspectives of Communication and Communicative Competence*, Concept Publishing Company, New Delhi, 2000.

4. Цели на истражувањето

Овој магистерски труд кој го анализира значењето на процесот на одлучување и носење на одлуки во безбедносниот сектор има општа цел и посебни цели на истражувањето.

Истражувањето на целите на одлучувањето во безбедносниот сектор претставува комплексна област која се бави со анализирање на процедурите, процесите и методологијата што се користи за процесот на донесување на одлуки во различни аспекти на безбедноста, како на национално така и на локално ниво.

Општа цел на ова истражување е преку различни методи на истражување и анализа да се добијат продлабочени емпириски и теоретски сознанија за значењето и улогата на одлучувањето и донесувањето одлуки во безбедносниот сектор. Улогата на одлучувањето во безбедносниот сектор за спречување на настанување на катастрофа, закани ризици и предизвици и со тоа обезбедување повисоко ниво на безбедност.

Од **општата цел** на истражување произлегуваат и повеќе **посебни цели** на истражување, тоа се:

- Анализа на постоечките стратегии и процедури на одлучување во безбедносниот сектор, идентификација на слабостите и потенцијалните унапредувања и усовршувања;
- Проценка на различни фактори, односно истражувањето може да анализира како се проценуваат и менаџираат ризичните ситуации;
- Да се анализираат кои се факторите кои влијаат на процесот на одлучување во безбедносниот сектор;
- Да се согледа нивото на соработка меѓу повеќе различни агенции и институции во доменот на безбедноста, како би се осигурало ефикасно одлучување;
- Да се согледа какво е влијанието на напредната технологија во одлучувањето и донесувањето на одлуки во безбедносниот сектор, како цел на истражување може да се истражи како новите технологии, како што се различните алатки за пребарување и вештачката интелигенција придонесуваат во овој процес;

- Да се анализираат методите и моделите кои се употребуваат за одлучувањето во безбедносниот сектор и нивните карактеристики;
- Да се анализира индивидуалното или групното одлучување во безбедносниот сектор;
- Како цел на истажување е да се анализира разликата помеѓу одлучувањето и донесувањето на одлуки во безбедносниот сектор;
- Да се анализираат различните видови на одлучување;
- Врз основа на добиените сознанија, да се утврди значењето и потребата на одлучувањето и донесувањето на одлуки во безбедносниот сектор и неговата улога во ефикасна заштита на општеството и остварување на повисоко ниво на безбедност.

5. Хипотетичка рамка

Врз основа на општиот пристап на проблемот на истражување како и целите на истражување ќе биде поставена следната **општа хипотеза**: Одлучувањето и соодветните одлуки во безбедносниот сектор влијаат врз напорите на безбедносниот сектор за давање на адекватен одговор во случај на потенцијални ризици и закани, односно со правилниот пристап во одлучувањето и донесувањето на одлуки можат навремено да се сугерираат можни решенија за преземање на соодветни мерки и активности за справување со потенцијални закани по безбедноста.

Како што напоменавме, покрај општата хипотеза, ќе бидат дадени следните **поединечни хипотези**:

- Одлучувањето како една од главните функции на безбедносниот менаџмент има многу важна улога во безбедносниот систем и е условено од меѓусебно поврзани односи кои имаат посебно значење во безбедносниот сектор;
- Одлучувањето во голема мера придонесува соодветните институции на безбедносниот сектор и нивните вработени да ги обединат вкупните напори во остварувањето на поставените цели на таа институција;
- Одлучувањето во несигурни или непредвидливи ситуации може да биде предизвикано од непредвидени закани во безбедносниот систем и важно да се развијат адаптивни стратегии кои можат да реагираат на променливите услови на теренот.
- Групното донесување на одлуки во безбедносниот сектор има предност во однос на индивидуалната работа, овозможувајќи побрзо и попрецизно запознавање на карактерот на проблемот кој треба да се реши;
- Одлуки се донесуваат во различни услови во кои безбедносниот менаџер ги разгледува сите можни сценарија на тимско или индивидуално ниво и со сите можни алатки со кои располагаат во корпорацијата ги употребуваат и очекуваат позитивен одговор.

6. Методи на истражувањето

Од методолошка гледна точка, ова истражување имајќи ги во предвид целите на истражувањето има:

- **Квалитативен карактер** - Преку вакво истражување можеме да ги анализираме различните фактори кои ги мотивираат луѓето да се однесуваат на одреден начин, односно на кој начин се мотивираат за донесување на правилни и брзи одлуки во безбедносниот сектор кои се од особено значење за превенција на можните катастрофи и ризици.
- **Фундаментален карактер** - Преку согледување на основните пристапи во одлучувањето да се согледа значењето на процесот на одлучување за да го разбереме вистинското значење на одлучувањето и донесувањето на одлуки во безбедносниот сектор.
- **Структурален карактер** - Има за цел да се одреди влијанието и меѓусебните односи во процесот на донесување одлуки.

При изработка на овој магистерски труд ќе се применат повеќе методи на истражување кои се неопходни за решавање на оваа проблематика, за значењето на одлучувањето и процесот на одлучување во безбедносниот сектор и остварувањето на целите на ова истражување и разјаснување на поставените хипотези. Ова истражување доведе до повеќе дискусии околу важноста на одлуките во безбедносните институции и е насочено кон решавање на овој проблем со помош на:

- **Анализа** на содржина од повеќе извори (домашна и странска);
- **Метод на дескрипција** кој ќе се користи за опишување на значењето на одлучувањето и донесувањето одлуки во безбедносниот сектор;
- **Историски метод** кој ќе ни помогне во ова истражување за разбирање на минатите настани и нивното влијание во процесот на одлучување во безбедносниот сектор, овозможувајќи анализа и интерпретација на податоците;
- **Дефиницискиот пристап** кој се однесува на процесот на јасно и прецизно дефинирање на термини, концепти или теории во одредена област. Овој пристап

е основа за разбирање и анализа на проблемите во истата област, обезбедувајќи концептуална јасност.

Со ова истражување се очекува да се добијат квантитативни и квалитативни податоци, со кои преку соодветна обработка ќе се добие верификација на хипотезите и ќе се оствари целта на оваа истражување.

Глава II Општо за одлучување

1. Поим и дефинирање на поимот одлучување

Донесувањето одлуки е процес на избор на една најдобра алтернатива од бројот на алтернативи на располагање на раководството. Успехот на менаџментот зависи од квалитетот на одлуката. Според Ендрју Смилаги, „Донесувањето одлуки е процес кој вклучува информации, избор на алтернативни дејства, имплементации и евалуација која е насочена кон постигнување на одредени наведени цели“. Додека пак, според Џорџ Р. Тери „Донесувањето одлуки е избор врз основа на некои критериуми од две или повеќе можни алтернативи“.¹⁹

Иако донесувањето одлуки најчесто се опишува како избор меѓу алтернативите, тој став е премногу поедноставен. Зошто? Бидејќи донесувањето одлуки е (и треба да биде) процес, а не само едноставен чин на избор меѓу алтернативите. Дури и за нешто толку едноставно како да одлучите каде да одите на ручек, вие правите повеќе отколку само да изберете хамбургери или пица. Точно, можеби нема да потрошите многу време размислувајќи за вашата одлука за ручек, но сепак поминувате низ процесот кога ја донесувате таа одлука. Овој процес е исто толку релевантен за личните одлуки колку што е релевантен и за организациските одлуки.²⁰ Тоа се сложени одлуки и со нивното донесување добиваме различни поволни резултати. Важно е да се разбере дека дел од овие одлуки се првенствено оние што ќе имаме можност да ги донесеме како член на тимот на една компанија. Донесувањето на една таква одлука ќе има одредени ефекти врз работењето на компанијата. Ваквите одлуки ќе ги носиме како поединци или како членови на група која е задолжена да донесе одредена одлука во компанијата.²¹

Донесувањето одлуки може да се однесува или на конкретен акт или на општ процес. Донесувањето одлуки е чин на избор на една алтернатива од низа алтернативи. Процесот на донесување одлуки, сепак, е многу повеќе од ова. Еден чекор од процесот, на пример, е дека лицето кое ја донесува одлуката мора и да препознае дека одлуката е неопходна и да го идентификува збирот на изводливи алтернативи пред да избере една. Оттука, процесот

¹⁹ *Principles of Management - First edition*, Universal Training Solutions Private Limited, Bavdhan (Pune), 2013, стр. 32

²⁰ Robbins P. S. и Coulter M., *Management — 11th ed.*, Pearson Prentice - Hall, New Jersey, 2010, стр. 178-179

²¹ Tanjga R. и Tanjga M., *Teorija odlucivanja*, Visoka skola za ekonomiju i informatiku, Prijedor, 2014, стр. 17.

на донесување одлуки вклучува препознавање и дефинирање на природата на ситуацијата со одлука, идентификување на алтернативи, избор на „најдобрата“ алтернатива и нејзино спроведување во пракса.²²

Одлучувањето може да се третира и како врска помеѓу минатото и иднината, преку сегашноста. Од минатото се црпат информации, знаење и искуство потребни за одлука, во сегашноста одлуката се донесува врз основа на претходно собрани информации и примена на стекнатото знаење и искуство, а во иднината се очекува примена на одлуки и нејзините ефекти. Одлучувањето, исто така, може да се третира и како информационо-интеракциски процес во кој влезните вредности се во вид на: информации, известувања, извештаи, енергија, материја и тие се трансформираат во излезни вредности, по систематски принцип (влегува-поминува-излегува). Во процесот на одлучување, безбедносните информации претставуваат влезни вредности (влез), самиот процес на одлучување во кој влезните информации се трансформираат во соодветни одлуки претставува (премин), додека одлуките, плановите или наредбите, како резултат на одлучување, претставуваат излезни вредности (излез).²³

Значи донесувањето одлуки може да се смета како когнитивен процес што резултира со избор на курс на дејствување меѓу неколку достапни алтернативи. Утврдено е дека целиот процес на донесување одлуки ќе генерира конечен избор каде што излезот може да се перцепира како мислење. Поточно, донесувањето одлуки се однесува на проучување на откривање и избор на различни алтернативи што зависи од вредностите и изборот на носителот на одлуки. Понатаму, донесувањето одлуки покажува опција за која се води сметка каде менаџерот едноставно би можел да се стесни на два фактори:

- Највисока можност за успех;
- Одлично совпаѓање на цели, желби, начин на живот со вредности.²⁴

²² Harrison, E. Frank. *The Managerial Decision Making Process 5 ed.*, Houghton Mifflin, Boston, 1999, преземено од: Griffin R W., *Fundamentals of Management - 8 ed.*, Cengage Learning, Boston, 2016, стр. 100.

²³ Стевановић О., *Безбедосни менаџмент*, Криминалистичко полицијска академија, Београд, 2012, стр. 91.

²⁴ Misra R., *Principles of Management*, Knowledge Management and Research Organization, 2015, стр. 22.

2. Историски развој на теориите за одлучување

Постојат бројни теории кои се развиени во различни научни области. Научните области, како природните, техничките или општествените науки, укажуваат на поширока рамка во која се сместени различни теории. На почетокот на 20 век, сè уште релативно младата наука за организација почна да се развива како дел од општествените науки. Теориите развиени во рамките на областа на организациската наука првенствено се фокусирани на анализа и решавање на бројни организациски и менаџерски проблеми. Тие се обидуваат да одговорат на прашањето како организациите можат успешно да ги постигнат своите цели (ефективност) со најмала употреба на нивните ресурси (ефикасност). Само во сто години од постоењето на оваа дисциплина се развиени голем број на организациски теории, меѓу кои може да се вбројат и теориите на одлучување.²⁵

Самото носење одлуки е старо колку и човечкиот род и речиси и да нема човечки активности кои не вклучуваат одредени одлуки. Меѓутоа, теоријата на одлуки како научна дисциплина која систематски се занимава со овој процес се појавила дури во првата половина на 20 век (триесеттите и четириесеттите години). Иако процесот на одлучување беше изучуван многу порано, главно се работеше за интересот на поединечни науки, како што е социологијата, но и некои технички науки.²⁶

Меѓу теоретичарите постои поделеност на мислењата за тоа дали одлучувањето е општествена или техничка активност. До 1930 година, најголемиот дел од интересот за донесување одлуки беше од академска природа, што резултираше со разлика помеѓу практичните потреби на оние што донесуваат одлуки и теоријата што беше развиена дотогаш. Зближувањето на тие двајца, дотогаш, па различни интереси започна по Првата светска војна пред сè поради појавата на научната организација на менаџерската работа и делата на Фајол, Гилбретс и Тејлор. Исто така, развојот на математичката теорија на игри и откривањето на корисни мерки кои ги претставуваат економските нивоа на човековите желби доведоа до развој на нов пристап кон теоријата на одлуки. Беа развиени нови методи

²⁵ Sikavica P., Hunjak T., Begičević-Ređep N. и Hernaus T., *Poslovno odlučivanje*, Skolska knjiga, Zagreb, 2014, стр. 73.

²⁶ Stančetić V., *Odlučivanje u javnom sektoru*, Fakultet političkih nauka - Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2020, стр. 221.

и техники со цел да се добијат оптимални решенија за различни проблеми. На бројни универзитети низ светот, теоријата на одлуки почнува да им се предава на студентите како посебна дисциплина.²⁷

Следната фаза е поврзана со осумдесетите, кога се повеќе психолози се интересираат за механизмите со кои луѓето ги решаваат проблемите (решавање на човечки проблеми) и набрзо се појавува бихејвиорален пристап во одлучувањето. Овој пристап е претежно описен, бидејќи фокусот е на начинот на кој функционира човечката свест. Дополнително, истражувачите на овој пристап се интересираа и ги проучуваа грешките што ги прават луѓето кога донесуваат одлуки и решаваат проблеми. Беше забележано дека за решавање на проблемите не е доволно што постои можност да се утврди најдобрата одлука, туку дека е исклучително важно таа да биде соодветно разбрана, како од оние кои треба да ја спроведат, така и од оние на кои се однесува. Оттука и потребата од аналитичари – советници, односно луѓе кои не само што знаат да донесат добра одлука, туку се способни да ја претстават на добар начин, односно да бидат учители и воспитувачи во одредена смисла. Од деведесеттите години на 20 век, дојде до ненадеен развој на компјутерите и компјутерските технологии, а современите информациски системи значително и трајно го менуваат менаџментот и отвораат нови прашања и предизвици за науката за одлучување. Системот човек-машина стана реалност и системите за поддршка на одлуки станаа употребливи во сè поголем број области од животот. Можеби најзначајното откритие што влијаеше на развојот на науката за одлучување и примената на системи за поддршка на одлуки е вештачката интелигенција.²⁸

²⁷ Živković Ž., Jelić M. и Popović N., *Osnovi menažmenta: Drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*, DŠIP – Bakar, Bor, 2005, стр. 105 -106.

²⁸ Stančetić V, *Odlučivanje u javnom sektoru*, Fakultet političkih nauka - Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2020, стр. 224.

3. Значење на одлучувањето и донесувањето на одлуки

Да се одлучува, да се одбере успешно и вистински етички исправно постапување, не значи само да се реагира на изменетите околности, туку и активно да се преземе иницијативата во свои раце, односно преземање на одговорност и подготвеност да се прифатат последиците од решенијата. Со други зборови, со подготвеноста да се постигнува успех, што е еден од основните предуслови за да се биде добар во менаџерството, оди заедно и подготвеноста да се застане зад неуспехот од донесените одлуки или од начинот на раководење.²⁹

Донесувањето одлуки е суштината и основата на секој процес на управување, вклучувајќи го и процесот на лидерство. Без добро одлучување, не е возможно да се управува со човечките и другите ресурси, а исто така не е можно да се управува со луѓето.³⁰

Од донесените одлуки за целите произлегува и изработката на стратегии кои исто така се одвиваат на сите организациски нивоа. И, конечно, од сето тоа произлегуваат одредени задачи, кои треба да се завршат, за да може да се реализираат сите претходно донесени одлуки. Треба да се напомене дека донесувањето на менаџерските одлуки и нивното спроведување течат во спротивни насоки. Формулирањето на менаџерските одлуки тече од врвот на организацијата (донесување одлуки за визијата, мисијата, корпоративните цели и стратегии на ниво на врвен менаџмент), така што, врз основа на тие одлуки, оние кои се однесуваат најпрво на ниво на организациска единица (цели, стратегии) и задачи на ниво на СПЈ), а потоа и на ниво на деловни функции (функционални цели, стратегии и задачи). Спроведувањето на одлуките на пониските нивоа на менаџментот е предуслов за спроведување на одлуките на повисоките нивоа на управување. Исто така, со операционализација на задачите се стекнува услов за реализација на стратегијата, потоа со спроведување на стратегијата се стекнува услов за постигнување на целите и на крај со

²⁹ Донеv Д., *Философија на менаџерството*, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје, Скопје, 2014, стр. 138.

³⁰ Živković Ž., Jelić M. и Popović N., *Osnovi menažmenta: Drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*, DŠIP – Bakar, Bor, 2005, стр. 97.

постигнување на целите се стекнува услов за реализација на мисија и визија на операциите на организацијата.³¹

4. Односот помеѓу планирањето и одлучувањето

Етимолошки, зборот „планирање“ потекнува од латинскиот збор *planum*, со значење рамна површина, стан. Во подоцнежните години, значењето на овој термин се проширило со значење правење скица, карта или план. Деловното планирање во претпријатијата се поврзува со појавата на индустриските организации и на научното управување. Меѓутоа, терминот планирање има друга содржина и значење во деловните организации. Содржината и значењето на планирањето се објаснува со неговото дефинирање. **Планирањето се дефинира како процес на одлучување** или како важна функција на менаџментот, од аспект на содржината, како интелектуална и умствена работа, како менаџерска активност, со која се унапредува работата на менаџерите, како начин на максимирање на вкупната ефективност на организацијата како систем, како анализа на релевантни информации од сегашноста и минатото и проценување на идниот веројатен развој и сл. Тргувајќи од различните приоди на дефинирање, планирањето претставува ментална активност на менаџментот на определување цели, политики и планови врз претходно предвидување на екстерното и интерното окружување на претпријатието.³²

Планирањето е систематски начин на носење основни одлуки, обликување тактики и улоги на активности кои треба да се приспособат и да ја водат организацијата кон иднината, следејќи ја нејзината визија преку дефинирање на цели, патишта и начини на дејствување. Самата подготовка за планирање опфаќа собирање на соодветни информации, елаборирање и документирање на насоките за планирање. Сигурни извори на информации можат да бидат внатрешни (статистички податоци, финансиски извештаи, сопствени истражувања итн...) и надворешни (публикации на државни органи и кабинети, институти, стручни книги, извештаи во весници и списанија, банки на податоци, публикации за гранки на дејноста итн...)³³.

³¹ Stankovic J. и Dokovic F., *Strategijski Menadzment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2019, стр. 21.

³² Шуклев Б., *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 2016, стр. 126.

³³ Živkovic S. и Palačić D., *Upravljanje bezbednošću u poslovnim organizacijama u Srbiji i Hrvatskoj: komparativna analiza*, Fakultet zaštite na radu u Nišu, Niš, 2015, стр. 45.

Планирањето како активност во време на динамични услови за живот и работа добива сè поголемо значење, а тоа го наметнуваат брзите техничко-технолошки промени, економските состојби, политичката ситуација и други фактори. Во вакви околности кога се изразени очекувањата и кога се соочуваме со непредвидливоста, комплексноста итн., планирањето претставува начин како да се држат очите отворени, како да се унапреди состојбата, како да се донесат подобри одлуки, како да се изберат најдобрите алтернативи и како да се создаде реален пристап кон остварување на задачите во иднина. Со планирањето не се врши само пасивно приспособување на настаните, односно како ќе се случат тие, туку активно се влијае врз нив. Оттука, планскиот пристап во решавање на проблемите значи донесување соодветни одлуки врз основа на направена анализа на сите релевантни показатели, со цел да се подготви и да се избере соодветен начин на заштита и да се обезбеди навремено реагирање на идните настани.³⁴

Исто така, планирањето претставува „целосно размислување однапред со кое се подобрува одлучувањето. Планирањето не се ограничува само на донесување плански одлуки, туку тоа е настојување тие одлуки да се реализираат. Всушност, планирањето е процес на одлучување, што и како нешто треба да се направи пред да се преземе акцијата, што значи со тоа да се влијае на работниот процес во целина или на неговите делови. Тоа укажува дека планирањето не е чин, туку процес што нема крајна точка.³⁵

5. Модели на одлучување

- **Класичниот модел на одлучување** е заснован на економски претпоставки, при што менаџерите очекуваат одлуките да бидат економски оправдани и од најдобар економски интерес за претпријатието. Класичниот модел на одлучување е нормативен по својата природа - дефинира како одлучувачот треба да ги подготвува одлуките и да обезбеди водич за остварување рационален резултат за претпријатието. Тој е применлив кога се донесуваат програмирани одлуки, кои се

³⁴ Кековиќ З., Бакрески О., Стефановски С. и Павловиќ С., *Планирање и проценка на ризик: во функција на заштита на лица, имот и работење*, Комора на Република Македонија за приватно обезбедување, Скопје, 2016, стр. 16.

³⁵ Исто., стр. 15.

карактеризираат со извесност или со ризик, бидејќи релевантните информации се достапни, а веројатноста може да биде пресметана.³⁶

- **Моделот за рационално одлучување** има голем број дискретни чекори. Прво, менаџерите треба да го идентификуваат проблемот што треба да се реши со одлука. Проблемите често се појавуваат кога постои јаз помеѓу посакуваната состојба и моменталната состојба. На пример, ако фирмата не ги постигнува своите цели за профитабилност и раст, јазот означува проблем. Второ, менаџерите мора да ги идентификуваат критериумите за одлучување, кои се стандарди кои се користат за да се водат проценките за тоа кој курс на дејствување да се следи. Замислете, на пример, дека менаџерот треба да одлучи каков модел на автомобил да купи за возниот парк на компанијата. Критериумите за одлука може да вклучуваат цена, ефикасност на горивото, доверливост, перформанси и стил. Трето, менаџерите треба да ги одмерат критериумите според нивната важност. Планирањето треба да биде водено од севкупните цели на организацијата. Така, за организација која се обидува да ги намали трошоците, менаџерот кој избира автомобили за возниот парк на компанијата веројатно би ја решил ефикасноста на горивото повисока од стилската или моќноста. Четврто, менаџерите треба да генерираат алтернативни начини на дејствување. Во примерот што се користи овде, ова би значело да се истакнат спецификите на различните модели на автомобили што спаѓаат во изводливото множество. Петто, менаџерите треба да ги споредат алтернативите со понудените критериуми и да изберат една алтернатива. Шесто, тие треба да го спроведат тој избор (на пример, да издадат налог за купување автомобили). Конечно, по соодветен период тие секогаш треба да го оценат исходот и да одлучат дали изборот бил добар. Ако исходот не ги исполни очекувањата, ова претставува проблем што предизвикува уште една постапка за донесување одлуки.³⁷

³⁶ Шуклев Б., *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 2016, стр. 276.

³⁷ Charles W.L. Hill. и Steven L. McShane., *Principles of Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2008, стр. 122.

- Зголемената потреба за интеракција со различни засегнати страни го претвора процесот на донесување одлуки во преговарачки процес, односно во политички процес. Така, **моделот на политичко одлучување** укажува на фактот дека процесот на одлучување треба да ги усогласи интересите на голем број учесници или засегнати страни. Овој модел се нарекува и модел на постепена ограничена рационалност, коалициски модел и инкриментален модел. Имињата произлегуваат од фактот што процесот на одлучување вклучува постоење на голем број чинители собрани во коалиции, не е можно да се спроведе на рационален начин, а до решението се доаѓа со постепено усогласување, односно преговарање. Во процесот на одлучување, што подразбира потреба од координирање на интересите на различни чинители, односно коалиции, можноста за конфликт е исклучително висока. Во овој процес, учесниците може да имаат различни цели и/или почетни претпоставки, различно да ги перцепираат сегашните и/или очекуваните идни околности и затоа се залагаат за различни решенија. Разликите може да настанат и во однос на начинот на решавање на проблемите, приоритетите, но и системот на вредности кој го води нивното однесување и дејствување. Информациите се исто така нејасни, односно нејасни и нецелосни. Обидите да се пристапи кон донесување одлуки на рационален начин не се успешни, бидејќи засегнатите страни имаат различни појдовни точки и перспективи за можното решавање на проблемите. Дополнително, постојат бројни ограничувања од лична (когнитивна) и ресурсна природа, од гледна точка на материјалните ресурси, но и на расположливото време, затоа, заинтересираните страни се советуваат интензивно да комуницираат и да разменуваат мислења во текот на дијалогот со цел да добијат подобар увид во ставовите на другите страни. Имајќи го предвид сопствениот интерес, засегнатите страни сè уште можат релативно добро да го дефинираат проблемот од нивна перспектива и знаат како да го решат во своја полза. На овој начин, можно е да се соберат голем број важни информации. Без оглед на предметот на одлучување, тоа е обид да се задоволат различни, честопати спротивставени интереси. Затоа, процесот на донесување одлуки се сведува на преговарачките цели, нивната важност и можните отстапки. Со соодветно ниво на соработка, процесот може да резултира со прифатливо, но компромисно решение. Ова решение може да има ограничувања.

Така, на пример, може да биде добро на краток рок, но долгорочно може да имплицира значителни недостатоци. Со оглед на фактот дека исходот од таквиот процес на одлучување е компромисно решение со кое ниту една од страните не треба да биде целосно задоволна, процесот може да се повтори во наредниот период.³⁸

- **Административниот модел** се заснова на процеси на однесување кои влијаат на тоа како менаџерите донесуваат одлуки. Наместо да пропишува како треба да се донесат одлуките, тој повеќе се фокусира на опишување како тие се донесуваат, тогаш, концептот на ограничена рационалност сугерира дека иако луѓето се обидуваат да бидат рационални носители на одлуки, нивната рационалност има граници. Друг важен дел од административниот модел е задоволувачки, што сугерира дека наместо да спроведуваат исцрпна потрага по најдобрата можна алтернатива, носителите на одлуки имаат тенденција да бараат само додека не идентификуваат алтернатива што исполнува одреден минимален стандард на доволност. Менаџерот кој бара нова локација за погон, на пример, може да ја избере првата локација што ќе ја најде што ги исполнува основните барања за транспорт, комунални услуги и цена, иако понатамошното пребарување може да даде подобра локација. Луѓето задоволуваат од различни причини. Менаџерите можеби едноставно не се подготвени да ги игнорираат сопствените мотиви (како што е неподготвеноста да потрошат време за донесување одлука) и затоа не можат да продолжат да бараат откако ќе се идентификува минимално прифатлива алтернатива. Носителот на одлуки може да не може да измери и оцени голем број алтернативи и критериуми. Исто така, субјективните и личните размислувања често интервенираат во ситуации на одлучување. Поради инхерентната несовршеност на информациите, ограничената рационалност и задоволството, одлуките на менаџерот може или не може да бидат во најдобар интерес на организацијата. Менаџерот може да избере одредена локација за нова фабрика, бидејќи нуди најниска цена и најдобра достапност на комунални услуги и транспорт. Или таа може да ја избере локацијата, бидејќи се наоѓа во заедница каде што сака да живее. Значи, накратко, класичните и административните

³⁸ Rupčić N., *Suvremeni menadžment: Teorija i praksa*, Ekonomski fakultet - Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018, стр. 340

модели даваат сосема различни слики на донесувањето одлуки. Што е поточно? Всушност, секој може да се користи за подобро да се разбере како менаџерите донесуваат одлуки. Класичниот модел е пропишан: објаснува како менаџерите барем можат да се обидат да бидат порационални и положични во нивните пристапи кон одлуките. Административниот модел може да го користат менаџерите за да развијат подобро разбирање за нивните вродени предрасуди и ограничувања“.³⁹

6. Стили на одлучување

- **Автократски стил на одлучување** - како што кажува самото име, е начин на одлучување во кој еден одлучувач има неограничен авторитет и моќ во одлучувањето. Сите останати вработени во компанијата се само извршители на одлуките на главниот менаџер или директорот. Со такво автократско одлучување, главниот директор на компанијата презема целосна одговорност, авторитет и моќ во одлучувањето. Тоа значи дека во овие компании доминира автократското одлучување на само еден човек, што целосно го исклучува средниот менаџмент од процесот на одлучување. Со автократскиот стил на одлучување во големите компании, главниот директор како носител на одлуки го преоптоварува со оперативни и рутински одлуки, кои инаку би требало доминантно да ги носат средните и пониските нивоа на менаџментот.⁴⁰ Овој стил, по дефиниција, не води до креативни решенија, но може да одговори на ситуација на висок ризик и итност. Левин истакна дека овој стил може да доведе до прекумерна контрола и диктатура.⁴¹
- **Демократски стил** - кај овој стил на одлучување лидерот има овластување за одлучување, но вклучува одреден број вработени во процесот на одлучување. Лидерот ги соопштува приоритетите и учествува во работата на групата и ги слуша

³⁹ Griffin R W., *Fundamentals of Management - 8 ed.*, Cengage Learning, Boston, 2016, стр. 112.

⁴⁰ Sikavica P., Hunjak T., Begičević-Redep N. и Hernaus T., *Poslovno odlučivanje*, Skolska knjiga, Zagreb, 2014, стр. 46.

⁴¹ Ivanovic P., *Vademekum teorije liderstva*, Univerzitet Crne Gore - Ekonomski Fakultet - Podgorica, Podgorica, 2020, стр. 46

советите на другите. Овој стил придонесува за мобилност и иновативност и е погоден за редовни ситуации.⁴²

- **Одлучувачки стил** - овој стил е карактеристичен за оние личности што покажуваат извонредни особини на решителност, неколебливост, одлучност итн. Во основа, овие донесувачи на одлуки многу не се консултираат, ниту многу дискутираат за проблемите. Мислат дека решението го имаат и дека е многу важно брзо да го дадат.
- **Флексибилен стил** - самиот збор не упатува на размислувањето дека овој стил се карактеризира со голема флексибилност во одлучувањето што подразбира на сите проблеми да им се приоѓа со голема претпазливост, но и да се остави простор да се земат предвид сите алтернативи заради поголема конспирација и поголема еластичност во процесот на донесување одлуки.
- **Хиерархиски стил** - основната карактеристика на овој стил е во тоа што тој најчесто преферира при донесување на одлуките да се оди во целосни крајности и конкретизирања. При разгледување на можните алтернативи (решенија) темелно и детално се анализираат сите расположливи информации и таму каде што ќе има подетална аргументација на фактите се преферира и самото решение.
- **Интегрирачки стил** - овој стил најчесто се употребува во ситуации кога донесувачите на одлуки не се оптоварени со неопходноста за донесување брза одлука. Во такви околности тие имаат навика да собираат голем број информации врз чијашто основа понатаму донесуваат одредени решенија. Тоа значи дека процесот на собирање, анализирање и обработка на информациите е доста бавен, така што на донесувачите на одлуки им треба многу време за да можат да ја усогласат можната варијанта, односно решение.⁴³

⁴² Исто., стр. 46.

⁴³ Бакрески О., *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет, Скопје, 2016, стр. 185.

7. Фактори кои влијаат на процесот на донесувањето на одлуки

Донесувањето одлуки е сложен процес на донесување на бројни одлуки на различни нивоа, како и на различни места на одлучување, а се одвива под влијание на бројни фактори од кои зависи квалитетот на одлучувањето. Во обемната литература од областа на теоријата на одлучување, се среќаваме, од различни автори, на различни класификации на фактори кои влијаат на одлучувањето⁴⁴ ова се некои од покарактеристичните:

1. Ограничувања во одлучувањето (средства, информации и време);
2. Условите во опкружувањето каде што се одлучува;
3. Начинот на одлучување и околностите во кои се донесуваат одлуките;
4. Взаемниот однос помеѓу различните одлуки;
5. Личната способност на менаџерот за донесување одлуки;
6. Субјективните фактори на одлучување;⁴⁵
7. Перцепцијата за проблемите, односно како раководителот и организацијата гледаат на дадениот проблем;
8. Целите кои треба да се постигнат;
9. Вредностите кои ги поседуваат раководителот и вработените;
10. Приоритетите на организацијата;
11. Ризикот кој го носи дадената ситуација;
12. Стилот кој го користи раководителот;
13. Средствата кои стојат на располагање;⁴⁶

⁴⁴ Sikavica P., Bebek B., Skoko H. и Tipuric D., *Poslovno Odlucivanje*, Informator, Zagreb, 1999, стр. 95.

⁴⁵ Исто., стр. 96.

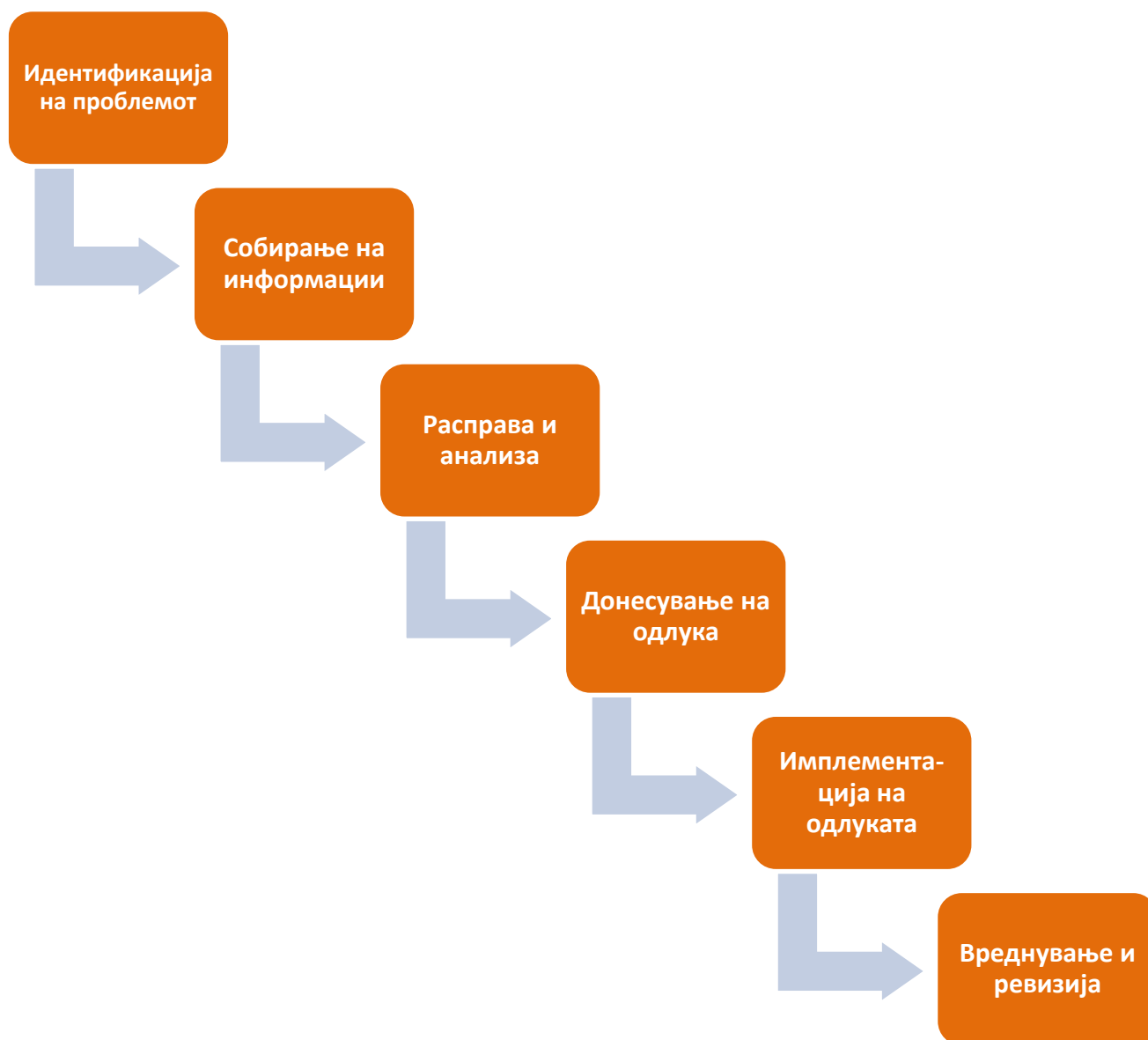
⁴⁶ Малиш – Саздовска М., *Прирачник за безбедносен менаџмент*, Факултет за безбедност – Скопје, Скопје, 2021, стр. 46.

Глава III Процесот на одлучување

1. Фази во процесот на одлучување

Иако со варијации, во основа процесот на одлучување се состои од следниве неколку фази: препознавање на проблемот, собирање информации, расправа и анализа, донесување на одлука, имплементација на одлуката и вреднување и ревизија (Шема број 1.).

Шема број 1. Приказ на фазите на процесот на одлучување



Извор: приказ на авторот

1.1. Прва фаза: Идентификација на проблемот

Ситуациите на одлучување се генерално еден од двата вида: избор меѓу познатите алтернативи или решавање проблеми за создавање или идентификување алтернативи. (Зборот проблем во решавањето проблеми не е наменет да имплицира негативна ситуација, туку сложена, како на пример како најдобро да се искористи шансата.).⁴⁷

Првиот чекор во одлучувањето е препознавање и идентификување на проблемот. Дали знаете што се обидувате да постигнете? Треба да бидете јасни - или колку што е можно појасни - до каде сакате да стигнете. Во спротивно, целиот процес на одлучување е заматен во облак. Како што вели поговорката, ако не знаеш кон кое пристаниште одиш, секој ветер е вистинскиот ветер.⁴⁸

Проблемот може да настане поради неисполнети цели или поради отстапување од посакуваната состојба. Вистинскиот проблем може да биде несоодветен производ, несоодветна политика на цени, погрешна дистрибуција или недостаток на промоција на продажбата.⁴⁹ Проблемите често се јавуваат кога постои јаз помеѓу посакуваната состојба и моменталната состојба. На пример, ако една фирма не ги постигнува своите цели за раст, јазот означува проблем.⁵⁰

1.2. Втора фаза: Собирање информации

Прибирање информации е втората фаза во процесот на одлучување. Информациите се собираат со намера да се дефинира проблемот, да се формулираат алтернативи, да се оценат алтернативните решенија и да се оценат ефектите од избраното решение. Прибраните информации, веројатно, ќе бидат комбинација од факти и чувства, бидејќи кој било проблем кој вклучува луѓе ќе има ставови, предрасуди, мислења, инфериорност, а можеби и илузија која, исто така, треба да биде земена предвид. Информациите може да бидат групирани според некој ред, како на пример: групирање на информациите според нивната точност; групирање на информациите како многу важни, помалку важни и

⁴⁷ Bratvold R. B. и Begg H. S., *Making Good Decisions*, Society of Petroleum Engineers, 2010, стр. 31.

⁴⁸ Adair J., *Decision Making and Problem Solving Strategies - 2nd. ed.*, Kogan Page, 2010, стр. 18.

⁴⁹ Vijayanthi D. et al., *Management Principles*, Government of Tamilnadu, Tharamani, 2010, стр. 27.

⁵⁰ Charles W.L. Hill. и Steven L. McShane., *Principles of Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2008, стр. 122.

неважни; уредување на информациите од аспект на времето; информации за посебното и за општото окружување; подредување на информациите од аспект на причината и ефектите; класификација на информациите според изворите; временската димензија на информациите и слично.⁵¹

Еден од бележите на ефективен лидер е способноста да одреди кога да се воздржи од одлуката и да собере повеќе информации, и кога да донесе одлука со информациите при рака. Предолгото чекање за да се донесе одлука може да биде исто толку штетно за организацијата како и пребрзото донесување одлука. За неуспехот да се реагира доволно брзо може да доведе до пропуштени можности, но сепак брзото дејствување може да доведе до слабо распределување на организациските ресурси за проекти без шанси за успех. Ефективните менаџери мора да одлучат кога собрале доволно информации и мора да бидат подготвени да го променат курсот доколку станат достапни дополнителни информации кои јасно покажуваат дека првичната одлука била лоша. За поединци со кривко его, промената на курсот може да биде предизвик, бидејќи признавањето на грешка може да биде потешко отколку да напредуваат со лош план. Ефективните менаџери признаваат дека со оглед на сложеноста на многу задачи, некои неуспеси се неизбежни. Тие, исто така, сфаќаат дека е подобро да се минимизира влијанието на лошата одлука врз организацијата и нејзините засегнати страни со тоа што брзо ќе го препознаат и ќе го поправат.⁵²

1.3. Трета фаза: Расправа и анализа

Колку добро секое од алтернативните решенија ќе ги исполни секој од дефинираните критериуми? Ова често е најтешката фаза од процесот на донесување одлуки, бидејќи вообичаено бара од нас да ги предвидиме идните настани. Рационалниот носител на одлуки внимателно ги проценува потенцијалните последици врз секој од идентификуваните критериуми за избор на секое од алтернативните решенија.⁵³ Алтернатива е буквално еден од двата отворени курсеви. Носителите на одлуки на кои им недостасува вештина имаат

⁵¹ Шуклев Б., *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 2016, стр. 287.

⁵² *Principles of Management*, Rice University-OpenStax, Houston, Texas, 2019, стр. 24

⁵³ Bazerman M H. и Moore D A., *Judgment in Managerial Decision Making*, John Wiley & Sons - INC, 2009, стр. 3.

тенденција да скокаат премногу брзо на алтернативите или-или. Тие не даваат доволно време и ментална енергија за да генерираат барем три или четири можности. Како што им велеше Бизмарк на своите генерали, можете да бидете сигурни дека ако непријателот има само два правци отворени за него, тој ќе го избере третиот во која му беа претставени две алтернативи. „Ве молам, одете и создадете повеќе опции“, би рекол тој. Треба да го отворите вашиот ум во широк фокус за да ги земете предвид сите можности, и тука доаѓа генерирањето идеи.⁵⁴

Иако во суштина, менаџерот никогаш нема да може да ги добие сите потребни информации во процесот на анализа на проблемот. Поголемиот дел одлуки се донесуваат врз основа на непотполно знаење, бидејќи до информациите не може да се дојде или, пак, нивното собирање ќе биде поголемо трошење време и пари.⁵⁵

1.4. Четврта фаза: Донесување на одлука

Во оваа фаза се избира една опција и се утврдува дека е најдобра според сите или повеќето критериуми, односно дека придобивките во клучните области се поголеми од трошоците, односно евентуалната штета. Дополнително, се проверува дали донесената одлука е во согласност со Законот, како и со етичкиот кодекс на компанијата. Во оваа фаза, значи, се утврдува дали избраната опција за решавање на проблемот одговара на три критериуми: дали е можна во однос на ограничувањата, дали е ефикасна во однос на целите и дали е етичка.⁵⁶

Важен е самиот чин на донесување одлука, бидејќи на тој начин го одредуваме текот на дејствувањето на поединецот кој ќе ја спроведе одлуката. Сепак, иако чинот на донесување одлука се смета за завршен акт на процесот на одлучување сфатен во потесна смисла, сметаме дека овој акт не е доволен и нема цел доколку одлуката не се спроведе. Она што често се случува е ситуација кога поединец или група која е задолжена за донесување одлуки, овој процес завршува со самиот чин на донесување одлука. Никогаш не оди чекор

⁵⁴ Adair J., *Decision Making and Problem Solving Strategies* - 2nd. ed., Kogan Page, 2010, стр. 21-22

⁵⁵ Митрева Е. и Филипоски О., *Менаџмент на мал и среден бизнис*, Факултет за туризам и бизнис логистика - Гевгелија, Штип, 2013, стр. 58

⁵⁶ Rupčić N., *Suvremeni menadžment: Teorija i praksa*, Ekonomski fakultet - Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018, стр. 331.

подалеку и ја спроведува одлуката, па не можеме да знаеме какви се исходите од избраната опција. Ефикасноста на менаџерот на компанијата не се мери само со квалитетот на избраната опција, туку и со успехот на нејзината имплементација.⁵⁷

1.5. Петта фаза: Имплементација на одлуката

Откако ќе се донесе одлука, таа треба да се спроведе во пракса. Имплементацијата вклучува неколку чекори. Прво, одлуката треба да им се соопшти на сите засегнати вработени. Второ, одговорноста за извршување на одлуката е доделена на конкретни лица. Трето, секој отпор кон одлуката треба да се надмине.⁵⁸

Кога ќе се донесе одлуката, менаџерот може веднаш да ја спроведе, ако нешто е итно - или може да го задржи за себе некое време. За тоа има оправдани причини, кои подразбираат одредени подготовки кои мора да се направат. Исто така, не е добро да се спроведе одлука предоцна или во последен момент. Веројатно ништо повеќе не го нервира човек отколку кога треба да организира нешто набрзина, бидејќи содржината на одлуката не се знае до последен момент. Овозможувањето одреден временски јаз помеѓу одлуката за настан и самиот почеток на тој настан е основен елемент на процесот на планирање. Општо земено, правилото би требало да биде колку е покомплексен настан, толку е подолг временскиот период потребен за подготовките.⁵⁹

Друга работа што менаџерите можеби ќе треба да ја направат за време на имплементацијата е да ја преоценат околината за какви било промени, особено ако тоа е долгорочна одлука. Дали критериумите, алтернативите и изборот сè уште се најдобри или дали околината е променета на таков начин што треба да се преиспитаме?⁶⁰

⁵⁷ Tanjga R. и Tanjga M., *Teorija odlucivanja*, Visoka skola za ekonomiju i informatiku, Prijedor, 2014, стр. 19

⁵⁸ Vaijayanthi D. et all., *Management Principles*, Government of Tamilnadu, Tharamani, 2010, стр. 28

⁵⁹ Živković Ž., Jelić M. и Popović N., *Osnovi menažmenta: Drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*, DŠIP – Bakar, Bor, 2005, стр. 118.

⁶⁰ Robbins P. S. и Coulter M., *Management — 11th ed.*, Pearson Prentice - Hall, New Jersey, 2010, стр. 182.

1.6. Шеста фаза: Вреднување и ревизија

Штом одлуката ќе се спроведе во пракса, реалните резултати од акцијата треба да се споредат со очекуваните резултати. Доколку има некакво отстапување, истото треба да се анализира за да се идентификуваат причините.⁶¹

Последниот чекор во процесот на донесување одлуки вклучува евалуација на исходот или резултатот од одлуката за да се види дали проблемот е решен. Ако евалуацијата покаже дека проблемот сè уште постои, тогаш менаџерот треба да процени што тргнало наопаку. Дали проблемот беше погрешно дефиниран? Дали беа направени грешки при оценувањето на алтернативите? Дали беше избрана вистинската алтернатива, но беше слабо имплементирана? Одговорите може да ве наведат да го повторите претходниот чекор или дури може да бараат одново да го започнете целиот процес.⁶²

Неуспехот да се оцени ефективноста на одлуката може да има сериозни последици. Пентагон еднаш потроши 1,8 милијарди долари и осум години за развој на противвоздушниот пиштол Sergeant York. Од самиот почеток, тестовите открија големи проблеми со системот за оружје, но дури кога беше во завршна фаза, кога се покажа дека е целосно неефективен, проектот беше отфрлен.⁶³

⁶¹ Vaijayanthi D. et al., *Management Principles*, Government of Tamilnadu, Tharamani, 2010, стр. 28

⁶² Robbins P. S. и Coulter M., *Management — 11th ed.*, Pearson Prentice - Hall, New Jersey, 2010, 182.

⁶³ Griffin R W., *Fundamentals of Management - 8 ed.*, Cengage Learning, Boston, 2016, стр. 110.

Глава IV Предуслови за успешно одлучување

1. Информациите како предуслов за успешно одлучување

Додека некои одлуки се едноставни, одлуките на менаџерот често се сложени кои вклучуваат низа опции и неизвесни исходи. Кога одлучуваат меѓу различни опции и неизвесни исходи, менаџерите треба да соберат информации, што ги води до друга неопходна одлука: колку информации се потребни за да се донесе добра одлука? Менаџерите често носат одлуки без целосни информации, навистина, еден од бележите на ефективен лидер е способноста да одреди кога да се воздржи од одлуката и да собере повеќе информации, и кога да донесе одлука со информациите при рака. Премногу долго чекање за да се донесе одлука може да биде исто толку штетно за организацијата како и брзото донесување одлука. Неуспехот да се реагира доволно брзо може да доведе до пропуштени можности, но сепак пребрзото дејствување може да доведе до слабо распределување на организациските ресурси за проекти без шанси за успех. Ефективните менаџери мора да одлучат кога собрале доволно информации и мора да бидат подготвени да го променат курсот доколку станат достапни дополнителни информации кои јасно покажуваат дека првичната одлука била лоша.⁶⁴

Какви и колку информации се потребни зависи од комплексноста на проблемот. Ако има некој мал и незначителен проблем, тогаш не е потребно поголемо напрегање. Во такви околности тој што донесува одлука најчесто се обидува сам да ги собере потребните информации. Но ако станува збор за доста сложен и компликуван проблем, тогаш се потребни повеќе информации од повеќе стручни лица и соодветни консултации заради донесување квалитетна одлука.⁶⁵

Информациите се предуслов и резултат на одлучувањето. Без потребните сознанија, податоци, параметри, невозможно е да се донесе одлука. Од друга страна, резултатот на одлучувањето – одлуката како предуслов за акција, исто така, е информација.⁶⁶

⁶⁴ *Principles of Management*, Rice University-OpenStax, Houston, Texas, 2019, стр. 24

⁶⁵ Бакрески О., *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет, Скопје, 2016, стр. 188.

⁶⁶ Кралев Т., *Основи на менаџментот*, ЦИМ, Скопје, 2007, стр. 86, преземено од: Кековиќ З., Бакрески О., Стефановски С. и Павловиќ С., *Планирање и проценка на ризик: во функција на заштита на лица, имот и работење*, Комора на Република Македонија за приватно обезбедување, Скопје, 2016, стр. 33.

1.1. Меѓузависност на информациите и информирањето

Зборот информација етимолошки доаѓа од латинскиот збор *informatio*, што значи известување, упатство, поучување. Според тоа, информациите сè сите факти за нешто, кои можат да се научат, да се соопштат и да се пренесат на некој друг. Неопходно е фактот да постои, да се знае, да е можно разбирливо да се комуницира и да се пренесе, и дека примачот може да го прими и да го користи за одредена цел.

Информациите се резултат на анализата и организацијата на податоците на начин што му обезбедува ново знаење на примачот. Информациите сè разновидност на пораки од испраќач до примач. Тоа станува знаење кога се толкува, т.е. ставено во контекст или кога му се додава значење, а значењето на информацијата може или не може да биде корисно.⁶⁷

Реченицата: „Господин Радониќ банкротираше“ има сосема поинакво значење за синот на Радониќ, за неговите пријатели, за неговите непријатели и за сите други луѓе. Поентата е дека самата информација, без контекст, може да биде разбрана на различни начини.⁶⁸

Информацијата е релевантна вест само кога носи знаење на корисникот за да може да го промени неговото однесување, став, мислење и да реши некоја задача. Кога станува збор за знаењето, особено човековото знаење, тоа се создава низ перманентниот процес на креирање, пренесување, обработка, чување и користење на информациите. Знаењето се состои од преносливи, но и од непреносливи информации, како и од кодифицирани, но и од информации кои не можат да се кодифицираат, бидејќи се резултат на високата експертска и имажинативна творечка сила на човекот. Затоа, најшироката дефиниција за знаењето која е и најсоодветна потенцира дека „знаење е она што служи за да биде искористено при одлучувањето. Може да се констатира дека информацијата е врвна општествена употребна вредност, основен стратегиски ресурс, главен инпут на секоја човекова дејност и главен развоен фактор, кој е поважен дури и од материјалниот фактор. Како таква таа се прима заради некоја цел, односно таа е основа за донесување одлука која е во функција на

⁶⁷ Tepšić M. и Radivojević M., *Informacione tehnologije*, Banja Luka, 2012, стр. 15.

⁶⁸ Мандиќ Т., *Комуникологија - Психологија на комуникацијата*, Клио, 2003, стр.20.

координирачкиот процес. Доколку информацијата се прима за време на координирачкиот процес, тогаш таа има константно реална вредност, бидејќи овозможува реализација на целта во предвиденото време.⁶⁹

За да има успешно информирање, мора да постои размена на одредено значење (знаење) – мора да се разберат информациите кои се пренесуваат. Само ваквото разбирање може да биде гаранција дека постои информирање. Информирањето е истовремено многу едноставно и многу комплексно – едноставно во смисла на тоа што може да се разложи на специфични, одредени, квантитативни елементи кои овозможуваат прекин на процесот на информирање во кој било момент; а комплексно во смисла на тоа што сите овие елементи мора да бидат во целина и во одреден контекст, бидејќи информирањето е процес.⁷⁰

1.2. Информации и комуникации

Животот без комуникација е едноставно незамислив. Секојдневно комуницираме и свесно и несвесно, и вербално и невербално. Човекот е општествено суштество, затоа комуникацијата и интеракцијата со другите луѓе се вродени во неговата природа.⁷¹

„Комуникацијата во организацијата претставува комплексен систем на проток на информации, наредби, желби и навестувања, кои се составени од два делумно комплементарни системи: мрежа на формална и мрежа на неформална комуникација“.⁷²

Комуникацијата е интерактивен процес на размена на информации. Во комуникацијата една порака се пренесува од испраќачот до примачот. Оваа порака е

⁶⁹ Бакрески О. и Милошевска Т., *Безбедноста на информациите и критичната инфраструктура*, Дирекција за безбедност на класифицирани информации, Скопје, 2021, стр. 130-131

⁷⁰ Faibisoff, S. G., и Ely, D. P., „*Information and Information Needs*“ Commissioned Papers Project, Teachers College, Columbia University, US, стр. 4, преземено од: Бакрески О. и Милошевска Т., *Безбедноста на информациите и критичната инфраструктура*, Дирекција за безбедност на класифицирани информации, Скопје, 2021, стр. 137.

⁷¹ Duraković J., *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*, Univerzitet u Sarajevu - Fakultet političkih nauka, Sarajevo, 2019, стр. 21.

⁷² Fox, R., *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001, стр. 41, преземено од: Duraković J., *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*, Univerzitet u Sarajevu - Fakultet političkih nauka, Sarajevo, 2019, стр. 56.

спакувана на посебен начин, јазик, став, медиум и средство за комуникација (телефон, компјутер и слично).

Комуникацијата се одвива и преку индивидуата (шепотење и размислување), но исто така и преку некој медиум кој влијае на индивидуата. Акцентот се става на интерперсоналната комуникација, или комуникацијата меѓу луѓето.

Менаџерот му испраќа порака на некој од вработените: Тој нема само да зборува, туку ќе испрати и друга порака за која и самиот не е свесен. Вработениот (примачот) ќе реагира давајќи го своето мислење и со тоа самиот станува испраќач. Со таквиот однос настанува интеракција. Една порака бара реакција, а таа реакција ќе доведе до друга реакција, итн.⁷³

Бове и Тил истакнуваат дека комуникацијата е процес на пренесување информации и значење помеѓу испраќачот и примачот, користејќи еден или повеќе пишани, усни, визуелни или електронски канали. Јадрото на комуникацијата е споделувањето, обезбедувањето податоци, информации и увид во размената што им користи на сите што комуницираат. Значи, ефективната комуникација многу помага во бизнисот. Овие автори ги нагласуваат и следните предности: подобро одлучување засновано на навремени и сигурни информации, побрзо решавање на проблеми и изнаоѓање решенија, порано откривање на потенцијалните проблеми, зголемена продуктивност и намалување на трошоците, создавање и одржување на деловни врски.⁷⁴

⁷³ Rosenbaum, M., Ferguson, K. и др., *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice*, 5-то изд., Pearson Education, 2004, стр. 110–117, преземено од: Малиш – Саздовска М., Прирачник за безбедносен менаџмент, Факултет за безбедност – Скопје, Скопје, 2021, стр. 21.

⁷⁴ Bovee, C. L. и Thill, J., *Suvremena poslovna komunikacija*, MATE, Zagreb, 2012, стр. 4-5, преземено од: Duraković J., *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*, Univerzitet u Sarajevu - Fakultet političkih nauka, Sarajevo, 2019, стр. 27.

2. Процената на ризици како предуслов за успешно одлучување

Ризикот е збор што толку често се користи во секојдневниот живот затоа што луѓето се соочуваат со ризик кога го поминуваат патот, сечат леб, позајмуваат пари или менуваат работа. Во многу од овие ситуации, изборот влијае не само на одлучувачот, туку и на многу други луѓе. Животот бара избор, одлука, а секоја одлука носи ризик. Ризиците се обидуваат да се минимизираат, но тие не можат целосно да се избегнат.⁷⁵

Во процесот на управување со ризиците во работната и животната средина, проценката на ризикот е основа за одлучување, планирање можни, очекувани и непредвидливи настани, организирање, дејствување и преземање соодветни мерки. За сите ризици кои треба да се намалат мора да се преземат безбедносни мерки, да се направи потребната документација за сите постапки во вакви случаи и да се направат подготовки за намалување на штетите во работата и околината. Од особена важност е изработката на планови за сите непредвидени ситуации, практикувањето на дејствија и постапки со точно дефинирани и конкретни индивидуални одговорности, како и редовно следење и контрола на состојбите. Основните индикатори кои се користат при проценката на ризикот се веројатноста за ризичен настан и проценката на можните последици по безбедноста, здравјето на луѓето и животната средина.⁷⁶

Процената на ризик опфаќа примена на логични и систематични методи за: комуницирање и консултации во текот на овој процес; воспоставување организациски контекст за идентификација, анализа и процена на ризикот поврзани со која и да е активност, производ, функција или процес и адекватно известување и архивирање во врска со резултатите од процената. За да може организацијата да изврши ефективна процена на ризикот, претходно мора да го дефинира контекстот на проблемот. По завршената процена

⁷⁵ Kereta J., *Upravljanje rizicima*, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Zaprešić, 2021, стр. 3.

⁷⁶ Гроздановиќ М Д. и Стојиљковиќ Е И., *Методe проценe ризика*, Факултет заштите на раду у Нишу, Ниш, 2013, стр. 6.

организацијата треба да изврши третман на ризикот. Целта за изработка и примена на процената на ризикот е создавање услови за донесување ефикасни и ефективни одлуки.⁷⁷

3. Предвидувањето како предуслов за успешно одлучување

Повеќето од нас научија да живеат удобно со мали несигурности - оние кои немаат значително влијание врз исходот од одлуките што ги носиме. Меѓутоа, кога влогот е голем, можеме да се чувствуваме многу непријатно. Еволуирајме интуиции, правила на палецот и процеси за да ги прифатиме или компензираме ефектите од неизвесноста. Кога се испитуваат внимателно, овие стратегии не секогаш функционираат толку добро како што би сакале. Сè уште се изненадуваме. Ретко имаме доволно можности да повториме одлука за да видиме дали друг избор би бил подобар. Од нас често се очекува да извршиме анализа за да ја намалиме неизвесноста.⁷⁸ Ние користиме математички богати, софистицирани и сложени апликации за да направиме детална техничка анализа. Собираме факти и фигури. Се обраќаме до експерти за предвидувања.⁷⁹

Предвидувањето претставува умствен процес и свесно заснована стручна дејност на прогнозирање на идното дејство на факторите на работење и на исходот на саканата акција со цел да се намали неизвесноста и ризикот при подготвување и донесување одлуки.⁸⁰ На тој начин предвидувањето овозможува да се согледа идниот амбиент во кој ќе се остварува одлуката. Предвидувањето, како економска категорија, поради далекосежните последици, претставува клучна фаза во процесот на одлучувањето. Предвидувањето има двојна улога и значење во процесот на деловното одлучување. Првото значење на предвидувањето е информативниот карактер, кога тоа треба да покаже во какви услови треба да се остварува

⁷⁷ Кековиќ З., Бакрески О., Стефановски С. и Павловиќ С., *Планирање и проценка на ризик: во функција на заштита на лица, имот и работење*, Комора на Република Македонија за приватно обезбедување, Скопје, 2016, стр. 147.

⁷⁸ Bratvold R. B. и Begg H. S., *Making Good Decisions*, Society of Petroleum Engineers, 2010, стр. 9

⁷⁹ Исто., стр. 9.

⁸⁰ Кековиќ З., Бакрески О., Стефановски С. и Павловиќ С., *Планирање и проценка на ризик: во функција на заштита на лица, имот и работење*, Комора на Република Македонија за приватно обезбедување, Скопје, 2016, стр. 30.

одлуката и да послужи како аргумент за одлуката што треба да се подготви. Второто значење се огледа во тоа што предвидувањето го насочува одлучувањето.⁸¹

⁸¹ Шуклев Б. и Дебарлиев С., *Деловно планирање*, Економски факултет, Скопје, 2013, стр. 105.

Глава V Одлуката – производ на процесот на одлучување

1. Поим и дефинирање на одлуката

Одлуката како поим доаѓа од латински глагол што значи „сече“. Тоа е поврзано со такви зборови за сечење како „ножици“ и „засек“. Она што е „отсечено“ кога донесувате одлука е прелиминарната активност на размислување, особено работата на мерење на добрите и лошите страни на различните насоки на дејствување.⁸²

Одлуките се стари колку што е старо и човештвото. Со поимот одлука се среќаваат сите луѓе. Одлуките биле предмет на интересирање од најстари времиња, а со развој на науката постанале предмет на истражување на научниците од различни научни дисциплини: филозофи, математичари, социолози, економисти, психолози итн.⁸³

Братволд и Бег одлуката во својата книга ја дефинираат како: „свесна, неотповиклива распределба на ресурсите за да се постигнат посакуваните цели“. ⁸⁴ Оттука, може да се утврди дека секоја одлука треба да содржи:

- а) предмет, објект, структура или состав на кој се однесува одлуката;
- б) активности што треба да се извршат за спроведување на дадената одлука;
- в) цели што треба да се постигнат за да се спроведе одлуката;
- г) структурата на ограничувањата или ограничувачките фактори;
- д) термини и рокови, како и простор, време и други ресурси и
- ѓ) состав на материјално-техничко, финансиско и друго осигурување за спроведување на одлуката.⁸⁵

Одлуката, пак, претставува избор направен од расположливи алтернативи. Одлуката е решение на конфликтни алтернативи. Одлуките се донесуваат во процесот на планирање, но сите одлуки немаат плански карактер. Одлуките, како финален производ на процесот на одлучување, и планските одлуки за целите, политиките и плановите, како финални

⁸² Adair J., *Decision Making and Problem Solving Strategies - 2nd. ed.*, Kogan Page, 2010, стр. 28.

⁸³ Петревска Б. и Петреска Л., *Деловно планирање*, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Штип, 2016, стр. 287.

⁸⁴ Bratvold R. B. и Begg H. S., *Making Good Decisions*, Society of Petroleum Engineers, 2010, стр. 5.

⁸⁵ Tanjga R. и Tanjga M., *Teorija odlucivanja*, Visoka skola za ekonomiju i informatiku, Prijedor, 2014, стр. 20.

производи на планирањето, не се исти, како што не се идентични теоријата на одлучување и теоријата на планирање.⁸⁶

Карактеристиките на одлуката која е резултат на процесот на одлучување се следните:

- а) недвосмисленост;
- б) прецизност;
- в) реалност;
- г) јасност;
- д) навременост;
- ѓ) објективност.⁸⁷

1.1. Дистинкција помеѓу одлука и одлучување

Во секојдневниот живот на луѓето, одлучувањето зазема многу значајно место. Секој човек за време на својот живот постојано одлучува. Некои одлуки ги донесува секојдневно, други повремено. Некои од донесените одлуки значајно не влијаат на неговиот живот, но други може сериозно да влијаат на изборот на животниот пат. Исто така, некои од одлуките имаат строго индивидуална димензија, а други имаат пошироко значење.

При согледување на суштината на одлучувањето често се поставуваат следните прашања: „Што е одлучувањето?“; „Што претставува одлуката?“; „Дали одлуката е синоним за одлучување?“; „Дали одлучувањето и одлуките претставуваат одредена активност?“ итн.⁸⁸

Со дефинирањето на одлучувањето, на одреден начин, ги допревме и одлуките, бидејќи одлуките се тесно поврзани со процесот на одлучување. И додека одлучувањето го дефиниравме како процес, одлуката е резултат на тој процес на одлучување. Имено, во процесот на одлучување кој трае подолго или пократко и се одвива според одредени фази, во последната фаза од тој процес на одлучување се носи одлука која, според тоа, го претставува резултатот од тој процес. Веднаш штом ќе се донесе одлуката, процесот на

⁸⁶ Шуклев Б., *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 2016, стр. 261.

⁸⁷ Tanjga R. и Tanjga M., *Teorija odlucivanja*, Visoka skola za ekonomiju i informatiku, Prijedor, 2014, стр. 19.

⁸⁸ Бакрески О., *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет, Скопје, 2016, стр. 177.

одлучување, односно процесот на одлучување во потесна смисла на зборот, може да се смета за завршен.⁸⁹

Мора да се направи разлика меѓу одлука и одлучување. Одлуката е резултат на одлучувањето. Намената на одлучувањето е да донесе одлука која ќе ги земе предвид сите (теоретски) или голем дел (практично) релевантни фактори.⁹⁰

2. Одлуката како производ на процесот на одлучување

Една од главните улоги на секој менаџер е да биде носител на одлуки. Тој е централна фигура во набљудуваниот процес, комуницира со голем број луѓе, добива голем број разновидни информации и, според овластувањата и улогата што ги има, континуирано донесува голем број одлуки.⁹¹

Одлучувањето е честопати едноставно, доколку менаџерот треба да донесе одлука вработениот да остане да работи прекувремено или сложено, доколку врвните менаџери одлучат дека треба да се гради нова фабрика за експанзијата на претпријатието. За процесот на одлучување може да се размислува како за „мозок и нервен систем“ на едно претпријатие. Одлуките се подготвуваат кога личноста сака работите да бидат поинакви во иднина. проблемот постои кога нешто не е како што треба да биде. На пример, менаџерот осознава дека одделението произведува нестандартни производи. Тој ќе сака да ја промени оваа ситуација. За да не се шири проблемот, тој треба да направи нешто. Може да набави нова опрема, повторно да ги обучува работниците, да ги приспособува машините. Оттука, одлучувањето е процес на решавање проблем. Во процесот се формулираат алтернативни решенија за проблемот, избор на алтернатива, спроведување на алтернативата и контрола на остварувањето. Алтернативата што е избрана оневозможува комплетно остварување на

⁸⁹ Sikavica P., Bebek B., Skoko H. и Tipuric D., *Poslovno Odlucivanje*, Informator, Zagreb, 1999, стр. 38-39.

⁹⁰ Кралев Т., *Основи на менаџментот*, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, 2007, стр. 66, преземено од: Бакрески О., *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет, Скопје, 2016, стр. 177.

⁹¹ Živković Ž., Jelić M. и Popović N., *Osnovi menažmenta: Drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*, DŠIP – Bakar, Bor, 2005, стр. 97.

целите. Таа е само најдоброто решение што е на располагање под дадени околности. Изборот упатува на давање приоритет на одделна алтернатива.⁹²

Во 1984 година, филозофот Дагфин Фолесдал ги предложи следните барања за правило за разумна одлука и избор на вистинска алтернатива:

- Правилото за одлучување треба да препорача алтернатива со вредни последици пред алтернатива со помалку вредни последици.
- Правилото за одлука треба да препорача алтернатива со голема веројатност за вредни последици пред алтернатива со мала веројатност за вредни последици.
- Правилото за одлучување треба да препорача алтернатива со помала веројатност за лоши последици пред алтернатива со поголема веројатност за лоши последици.⁹³

Одлуките обично се подготвуваат за да се постигне некоја цел. Намерата е да се придвижи кон некоја очекувана состојба.

Одлуката треба да се гледа како „точка постигната во текот на акцијата“. Таа се карактеризира со две активности - пребарување и избор. Менаџерот бара можности, да дојде до одлуки и алтернативни решенија, за да може да се случи акција. Изборот на алтернатива и почитувањето на истата води до донесување одлуки. Така, се наоѓа алтернатива погодна за решавање на одреден проблем. Кога нема алтернативи, менаџерот не треба да донесе одлука. Кога ќе се соочи со неизвесност во врска со одреден исход, менаџерот нема друг избор освен да ја стави капата за донесување одлуки.⁹⁴

⁹² Шуклев Б., *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 2016, стр. 261.

⁹³ Danielson M. и Ekenberg L., *Real-Life Decision-Making*, CRC Press, Boca Raton, FL, 2024, стр. 29.

⁹⁴ Misra R., *Principles of Management*, Knowledge Management and Research Organization, 2015, стр. 23.

3. Видови на одлуки

Шема број 2. Видови на одлуки



Извор: приказ на авторот

3.1. Стратегиски, тактички и оперативни

Процесот на стратегиски менаџмент се заснова на одлуки од долгорочен карактер (**стратегиски одлуки**), кои преку нивната имплементација треба да доведат до промени во однос на целата организација. Тоа се, пред сè, одлуки донесени во врска со позиционирањето на организацијата и одлуките во однос на растот и промените во самата организација.

Одлуките донесени во рамките на оперативното управување се однесуваат на краткорочни активности на дневно, неделно или месечно ниво, чија имплементација придонесува за реализација на стратешките одлуки. **Оперативните одлуки** се поврзани со искористувањето на моменталната позиција, користењето на ресурсите, поделбата на трудот, обуката и едукацијата на работната сила. Додека стратешките одлуки се насочени

кон постигнување на ефективност, оперативните одлуки служат за постигнување на ефикасноста на операциите на организацијата.⁹⁵

Тактичките одлуки се активности кои следат (и се бара да се постигнат) по стратешката одлука. Можеме да кажеме дека додека стратешката одлука одредува која е целта на организацијата или која би можела да биде, тактичките одлуки следат при определувањето што треба да се направи за да се постигне оваа цел.⁹⁶ Овие одлуки се однесуваат на тоа како да се управува со перформансите за да се постигне стратегијата. Кои ресурси се потребни? Која е временската рамка? Овие одлуки се во појасни граници. Тие може да вклучуваат важни ресурси, да имаат среднорочни импликации и може да бидат преземени од високи или средни менаџери.⁹⁷

3.2. Рутински, креативни и преговарачки

Фактот дека речиси сè што прави менаџерот вклучува донесување одлуки не значи дека одлуките секогаш одземаат време, сложени или очигледни за надворешниот набљудувач. Поголемиот дел од одлучувањето е **рутинско**. На пример, секој ден од годината донесувате одлука за тоа што да јадете за вечера. Тоа не е голема работа. Сте ја донеле одлуката илјадници пати претходно. Тоа е прилично едноставна одлука и обично може брзо да се справи. Тоа е типот на одлука што за малку ќе заборавите дека е одлука. И менаџерите, исто така, носат десетици од овие рутински одлуки секој ден, како на пример, кој вработен во која смена ќе работи следната недела, кои информации треба да бидат вклучени во извештајот или како да се реши поплаката на клиентот. Имајте на ум дека и покрај тоа што одлуката изгледа лесна или со која се соочил менаџер неколку пати претходно, таа сепак е одлука.⁹⁸

⁹⁵ Stankovic J. и Dokovic F., *Strategijski Menadzment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2019, стр. 20.

⁹⁶ Pownall I., *Effective Management Decision Making: An Introduction*, Ian Pownall & book.boon.com, 2012, стр.16

⁹⁷ Misra R., *Principles of Management*, Knowledge Management and Research Organization, 2015, стр. 28

⁹⁸ Robbins P. S. и Coulter M., *Management — 11th ed.*, Pearson Prentice - Hall, New Jersey, 2010, стр. 183.

Во **креативните одлуки** постои согласност за целта, но не и за соодветниот метод за нејзино постигнување. Меѓутоа, во услови на најмал договор, поради конфронтација на различни интереси или вредносни системи, кога нема согласност за целта, а со тоа и за методите, неопходно е **преговарање** за да се постигне посредно или прифатливо, решение.⁹⁹

3.3. Индивидуални и групни и консензуални

Треба да се подвлече дека **индивидуалното одлучување** ниту е старомодно, ниту пак надминато. Особено кога тоа е во корелација со овластувањата и одговорностите на поединците во организационата структура, се покажува како ефикасен начин на донесување одлуки. Исто така, кога станува збор за одредени ситуации кога нема доволно време за размена на мислења или кога таквата размена на мислења ќе ја продлабочи кризата, доаѓа до израз искуството, способноста и одлучноста на поединецот, без колебање да ги пресече проблемите и нивните негативни тенденции и да донесе исправна одлука.¹⁰⁰ Индивидуални одлуки се оние одлуки донесени од поединец. Во повеќето случаи, одлуките ги донесува раководителот на организацијата или организациски дел во неа (директор, командант, началник, надзорник итн.), иако на таквата одлука може да и претходат консултации кои имаат елементи на групно одлучување или се резултат на консензус.

Групните одлуки ги носат двајца или повеќе луѓе кои заеднички решаваат проблем. Тоа може да бидат неформални групи, различни органи на управување (надзорни одбори на компании, органи на управување на невладини организации и други здруженија итн.) па сè до законодавно-претставнички, извршни и судски власти во државата или на нејзините пониски нивоа. Тие обично се карактеризираат со гласање како начин на донесување одлуки.¹⁰¹ Групите можат да донесат подобри одлуки од поединците, бидејќи членовите на групата можат да придонесат повеќе знаење и разновидност на перспективи. Групите ќе имаат тенденција да генерираат и повеќе опции, што може да доведе до подобри решенија.

⁹⁹ Stančetić V, *Odlučivanje u javnom sektoru*, Fakultet političkih nauka - Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2020, str. 233-234.

¹⁰⁰ Бакрески О., *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет, Скопје, 2016, стр. 193.

¹⁰¹ Lisica D. и Bajramović Z., *Planiranje u sektoru sigurnosti*, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2021, стр.15.

Исто така, вклучувањето луѓе во донесувањето одлуки што ќе влијаат на нив може да ги подобри нивните ставови за донесената одлука.¹⁰²

Консензуална одлука е договорена одлука на сите поединци вклучени во донесувањето одлуки. Исто така, може да биде дел од процесот на индивидуално и групно одлучување кога сè сака да се постигне висок степен на согласност за некој проблем. Предностите на консензуалното одлучување произлегуваат од фактот што учесниците во таквото одлучување го внесуваат своето знаење и искуство во процесот на одлучување, што може да помогне во одредувањето на насоката во која треба да се реши проблемот. Важно е оние кои се вклучени во донесувањето одлуки со консензус да имаат знаење и компетентност за проблемот што се решава. Во спротивно, консензуалното одлучување може да има слаби ефекти.¹⁰³

3.4. Програмирани и непрограмирани

Програмираните одлуки се повторливи, јасно дефинирани и рутински. Тие се подготвуваат во духот на рутина и постои постапка за решавање на проблемот. Информации за проблемот има доволно, алтернативите прецизно се дефинирани, постои релативна извесност дека ќе биде успешна избраната алтернатива. Во таква ситуација, менаџерите формулираат принципи, правила или процедури, како рамка за одлучување. Програмираните одлуки се донесуваат во рутински, повторливи, добро структурирани ситуации со помош на однапред утврдени правила за одлучување. Програмираните одлуки можат значително да ги зголемат ефикасноста и одлучувањето во ситуации каде што е потребно брзо да се реагира.¹⁰⁴

За разлика од нив, **непрограмираните одлуки** се јавуваат во нови и непланирани ситуации и непредвидливо опкружување и нејасни идни последици од различни одлуки. Затоа, овој тип на одлучување е многу покомплексен и бара студиозен пристап кон темата

¹⁰² *Principles of Management*, Rice University-OpenStax, Houston, Texas, 2019, стр. 51.

¹⁰³ Lisica D. и Bajramović Z., *Planiranje u sektoru sigurnosti*, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2021, стр.15.

¹⁰⁴ Шуклев Б., *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 2016, стр. 263.

на одлучување во кој мора да се земат предвид бројни фактори и да се направат сложени анализи за да се разбере причината за проблемот и потенцијалните решенија.¹⁰⁵

3.5. Одлуки донесени во услови на неизвесност, сигурност и ризик

Повеќето од нас научија да живеат удобно со мали несигурности - оние кои немаат значително влијание врз исходот од одлуките што ги носиме. Меѓутоа, кога влогот е голем, можеме да се чувствуваме многу непријатно.¹⁰⁶

Кога одлуките се носат во услови на сигурност, тоа значи дека е можно со сигурност да се утврди исходот на секоја ситуација, односно можноста што претставува потенцијално решение на проблемот. Во исто време, тоа значи дека носителот на одлуката ги има сите информации и знаења потребни за да ја донесе најдобрата одлука. Одлуката во оваа ситуација е едноставна. Неопходно е да се идентификува проблемот, да се утврдат можностите за негово решение и да се избере најдобрата опција. Ваквата ситуација е најчеста на најниските нивоа на менаџментот, кои се занимаваат со носење оперативни одлуки кои често се повторуваат. Но, апсолутна сигурност е ретко можна дури и на ова ниво на управување.¹⁰⁷ Така, во овој случај, разумно е да се бара од рационален носител на одлуки тој или таа да ја избере алтернативата чија една и единствена последица има вредност не помала од вредноста на која било друга алтернатива. Овој едноставен случај не бара метод на одлучување и ретко се случува во важни ситуации на донесување одлуки во реалниот живот.¹⁰⁸

На другиот крај на предвидливоста е целосната неизвесност, состојба која подразбира непознавање на слични појави во минатото, неодреденост, недостаток на податоци и неможност да се знае проблемот за кој се одлучува. Во услови на целосна неизвесност не може да се предвиди исходот од донесената одлука. Се е прашање на среќа.

¹⁰⁵ Stančetić V, *Odlučivanje u javnom sektoru*, Fakultet političkih nauka - Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2020, str. 232.

¹⁰⁶ Bratvold R. B. и Begg H. S., *Making Good Decisions*, Society of Petroleum Engineers, 2010, стр. 9.

¹⁰⁷ Rupčić N., *Suvremeni menadžment: Teorija i praksa*, Ekonomski fakultet - Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018, стр. 333

¹⁰⁸ Danielson M. и Ekenberg L., *Real-Life Decision-Making*, CRC Press, Boca Raton, FL, 2024, стр. 14.

Ситуациите во кои има целосна неизвесност се исто така исклучително ретки и на нив не треба да се смета.¹⁰⁹ Во рамките на теоријата на одлуки, строгата несигурност се дефинира како ситуација што се појавува кога се можни голем број на насоки на дејствување и кога носителот на одлуки нема проценки за веројатностите на различните состојби.¹¹⁰

Најголем број одлуки се носат во услови кога нема целосна неизвесност. Оваа состојба не ја нарекуваме ниту целосна сигурност, ниту целосна несигурност, туку донесување одлуки во услови на ризик.¹¹¹ Кога одлучувачот е во состојба да ги квантифицира своите верувања во однос на веројатностите, со оглед на курсот на дејствување, се вели дека одлуката е донесена под ризик.¹¹² Ризикот подразбира можност за непријатен настан кој има различни видови на несакани последици (на пр. физичка траума, загуба на имот, приход помал од очекуваното, загуба на ресурси). Терминот „можност ја претпоставува несигурноста на исходот на настанот, така што постоењето на ризик е директно поврзано со неизвесноста.¹¹³ Во пракса, ситуацијата на ризик или неизвесност се јавува почесто. Носителот на одлуки тогаш е свесен за можностите за решавање на проблемот, но не го знае нивниот исход со сигурност. Сепак, носителот на одлуки има одредена количина на информации кои можат да му помогнат да ја процени веројатноста да се случи исход. Сепак, информациите се нецелосни. Тоа значи дека во ситуација на ризик, односно неизвесност за појава на одреден исход, менаџментот ќе се обиде да собере што е можно повеќе информации и знаење за да го намали проблемот со асиметрија или нецелосност на информациите. Донесувањето одлуки во услови на ризик е особено важно за средното раководство. Процесот на одлучување во услови на ризик не е воопшто едноставен, бидејќи е потребно, на пример, да се земат предвид различни критериуми за постигнување на целта и да се разгледа веројатноста за појава на одредени исходи на краток и долг рок. Затоа, менаџментот не се води само од информации и знаење, туку и од искуство и стручни совети, туку и од статистички и економетриски алатки при

¹⁰⁹ Lisica D. и Bajramović Z., *Planiranje u sektoru sigurnosti*, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2021, стр. 17

¹¹⁰ Danielson M. и Ekenberg L., *Real-Life Decision-Making*, CRC Press, Boca Raton, FL, 2024, стр. 14.

¹¹¹ Lisica D. и Bajramović Z., *Planiranje u sektoru sigurnosti*, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2021, стр. 17

¹¹² Danielson M. и Ekenberg L., *Real-Life Decision-Making*, CRC Press, Boca Raton, FL, 2024, стр. 21.

¹¹³ Гроздановиќ М Д. и Стојиљковиќ Е И., *Методe проценe ризика*, Факултет заштите на раду у Нишу, Ниш, 2013, стр. 15.

оценувањето на веројатноста за исходот на одредени можности. Оттука, резултатот ќе биде субјективна проценка на веројатноста со поголем или помал степен на точност, која може веродостојно да се утврди само потоа.¹¹⁴

¹¹⁴ Rupčić N., *Suvremeni menadžment: Teorija i praksa*, Ekonomski fakultet - Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018, стр. 333

Глава VI Одлучување во безбедносниот сектор

1. Значење на одлучувањето и донесувањето одлуки во безбедносниот сектор

Гледано во поширок контекст, светот во 21 век се докажа како поопасно и поризично место за живеење полно со непридвидливи закани кои варираат по форма и интензитет на манифестирање од судирите на Блискиот Исток до геополитичките ривалства во Азија, етничките и политичките судири, здравствените проблеми во Африка, терористички напади на САД и земјите од Европа, пролиферацијата на оружјето за масовно уништување, финансиските кризи, бегалски и мигрантски кризи, сајбер-нападите, транснационалниот организиран криминал, глобалните климатски промени и пандемија на болести. Генерално, заканите и ризиците се заемно поврзани и не можат да се анализираат и се разгледуваат посебно (на пример, тероризмот да се разгледува надвор од проблемите поврзани со сиромаштијата или вооружените конфликти). Со помош на глобализациските процеси заканите и ризиците се мултиплицираат и добија планетарни размери. Не постои земја или регион во светот кои се имуни на современите ризици и опасности (на пример, тероризмот не сепојавува само во распадатите земји, или климатските промени не ги погодуваат само развиените земји и обратно).¹¹⁵

За да може државата да се справи со потенцијалните закани мора да создава силни институции и да има раководители што ќе го координираат заедничкиот напор и ќе знаат да носат големи одлуки. Значи, за државата да не остане блокирана има потреба од отворени институции со одговорни луѓе и одговорни одлуки.¹¹⁶

Одлуките, како завршни акти, може да се класифицираат во две категории: првата вклучува мислење за некогаш или нешто што само го одразува ставот на менаџментот без никакви понатамошни однапред преземени чекори, а втората вклучува конкретни дејствија, односно дејствија што се спроведуваат. Значењето на одлучувањето е многу тешко дека може да се квантифицира, но квалитативно може да се каже дека не постои доволно висока оценка или опис што може да укаже на важноста на одлучувањето во менаџментот. Без

¹¹⁵ Зенделовски Г., *Креирање на безбедносни политики*, Филозофски факултет – Скопје, Скопје, 2021, стр. 111-112.

¹¹⁶ Гаговска Б., *Опoјниот мирис на власта*, Просвета, Куманово, 1992, стр. 49, преземено од: Бакрески О., Бардиева М. Л. и Ѓуровски М., *Јавна и приватна безбедност: координација и соработка*, Комора на РСМ за приватно обезбедување, Скопје, 2021, стр. 132.

одлучување сите активности се сведуваат на размислување без исход, без исход нема конкретни чекори и акции, а без конкретно преземени чекори не може редовно организирана организација или која било друга единица да заземе позиција.¹¹⁷

1.1. Специфични карактеристики на полициското одлучување

Во полицискиот систем, менаџерите кои носат одлуки се под голем притисок, бидејќи оперативната реалност наметнува многу избори и бара голема брзина на одлучување.¹¹⁸

Донесувањето одлуки во безбедносниот сектор во добра мера почива на традиционалниот модел на хиерархиска организација, опишан од Вебер и Фуко. Тие се карактеризираат со вертикално-хиерархиски организирана структура, цврста и бирократизирана, поделена по нивоа на одговорност и авторитет во одлучувањето. Секое ниво е функционално одговорно само на она директно над него. Ваквите организации обично функционираат во специјално доделен простор каде што има строг физички и информативен надзор на работата во организацијата. Строгите прописи и правила го регулираат авторитетот, однесувањето, меѓусебните односи и работата во организацијата.¹¹⁹

Потребно е секое полициско ниво да носи одлуки и да презема мерки за кои смета дека се најдобри во конкретната ситуација, а неговите одлуки континуирано да бидат контролирани и оценувани од страна на хиерархиски повисоките полициски нивоа, односно од полициска контрола да се премине кон споделување на одговорноста за состојбите со криминалот и јавниот ред со претставниците на заедниците.¹²⁰

¹¹⁷ Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović L., Tomašević V. и Veselinović S., *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, стр. 195.

¹¹⁸ Marković S., *Strateško odlučivanje u policiji i primena policijsko-obaveštajnog modela*. Bezbednost Beograd. vol. 61, 2019, pp. 160-178. Достапно на: 10.5937/bezbednost1903160M,

¹¹⁹ Lisica D. и Bajramović Z., *Planiranje u sektoru sigurnosti*, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2021, стр. 13

¹²⁰ Бакрески О., Барџиева М. Л. и Ѓуровски М., *Јавна и приватна безбедност: координација и соработка*, Комора на РСМ за приватно обезбедување, Скопје, 2021, стр. 56

Донесените одлуки секогаш се во писмена форма, а доколку моменталната ситуација бара донесување брза одлука, таа може да биде и усна, но веднаш штом се создадат услови, таа се изготвува во писмена форма. Секоја одлука за употреба на полициската единица или пак за изведување конкретна задача, треба да биде преточена во изготвен „план“ за активности, кои начелно треба да ги содржи следните елементи:

- активност која треба да се изврши;
- извршители на тие активности (единица);
- цел и задачи на активността (блиски, следни, наредни);
- простор за изведување на активността (зона, реон, правец);
- време (почеток, траење, крај) за активността;
- поделба на задачите по единиците според распоредот на единиците;
- мерки за безбедност;
- логистичка поддршка;
- начин на раководење.¹²¹

1.1.1. Процес на донесување на полициски одлуки

Управувањето со полициска организација се врши на сличен начин како и управувањето со корпорација. Одлуките на секое ниво - стратешко, оперативно, тактичко - мора да се анализираат, донесуваат и имплементираат во рамките на постоечката организација.¹²²

Донесувањето одлуки или одлучувањето е процес на избор помеѓу две и повеќе алтернативи. Ако има само една алтернатива тогаш немаме одлука. Тоа е темелен мисловен процес кој се состои од препознавање и избор на можните решенија кои водат до посакуваната состојба. Одлучувањето резултира со избор на акција која треба да се преземе

¹²¹ Стевановић., *Руковођење и командовање*, Полицијска академија, Београд, 1999, стр. 93, преземено од: Бакрески О., *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет, Скопје, 2016, стр. 200.

¹²² Marković S., *Strateško odlučivanje u policiji i primena policijsko-obaveštajnog modela*. Bezbednost Beograd. vol. 61, 2019, pp. 160-178. Достапно на: 10.5937/bezbednost1903160M.,

или стратегија која треба да се примени во практиката. Тоа е „избор на правец во кој еден систем ќе се движи од почетната кон извесна завршна состојба“.¹²³

За да ја постигне целта, одлуката мора да биде резултат на конкретните ангажирања на сите инволвирани субјекти и таа треба да биде: прецизна, целосна, сеопфатна, недвосмислена и применлива.¹²⁴

При донесување одлуки треба да се има предвид дека превенцијата и проактивноста во работата даваат неспоредливо подобри резултати од репресијата. Гаснењето пожари на тактичко ниво и расветлувањето на сторените кривични дела не може да го подигне чувството на сигурност кај граѓаните. Штетата е веќе направена, жртвата на кривичното дело претрпела физичка, психичка или материјална штета, па дури и преку правосудниот систем, откако ќе се расчисти делото, ќе помине низ одредени фази на виктимизација. Треба да се залагаме за систем кој ќе го спречи извршувањето на криминалните дела. Целта мора да биде реална – невозможна е да се искорени криминалот, но можно е да се контролира и да се задржи во одредени, општествено прифатливи граници.¹²⁵

Во Република Северна Македонија процесот на донесување на одлука во полицијата започнува од највисоките полициски нивоа и авторитети па сè до потчинетите (на основно ниво тоа се сменоводителите во полициските станици). Стратегиските одлуки ги носи министерот како член на Владата со членовите на својот колегиум кому му припаѓа неприкосновеното право на одлучување и одговорноста за донесување одлуки. Одлуките кои се носат од овој колегиум се проследуваат до раководителите на организационите единици од криминалистичката и од униформираната полиција, како и до раководителите од службите за разузнавање, со јасно дефинирани задачи зацртани во изготвените планови. Тие во рамките на нивните надлежности преземаат одредени активности кои се врзуваат со делот на спроведување на конкретната одлука. Во полицијата и на пониско ниво (ниво на

¹²³ Гризо Н. и Давитковски Б., *Проблеми на управувањето*, Правен факултет, Скопје, 2001, стр.9, преземено од: Нацев З. и Горески И., *Управување во системот за одбрана на Република Македонија*, Филозофски факултет, Скопје, 2013, стр. 53.

¹²⁴ Бакрески О., *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет, Скопје, 2016, стр. 200-201.

¹²⁵ Marković S., *Strateško odlučivanje u policiji i primena policijsko-obaveštajnog modela*. Bezbednost Beograd. vol. 61, 2019, pp. 160-178. Достапно на: 10.5937/bezbednost1903160M.,

сектори и одделенија за внатрешни работи) се донесуваат одлуки кои се однесуваат на работата на полициските службеници во помалите организациски единици на полицијата.¹²⁶

1.2. Специфични карактеристики на военото одлучување

Процесот на донесување одлуки во војската е процес што треба да го прифатат и да го совладаат сите штабови задолжени за развој на оперативни планови и наредби. Тоа е систематски процес кој им овозможува на командантите и нивните штабови да применуваат критичко и креативно размислување и доктрина за решавање на проблемите и воспоставување рамка и услови за командантите да донесуваат ефективни одлуки. И, како и сè друго во Армијата, потребно е време и обука за штабовите да станат експерти во процесот.¹²⁷

Одлуките што се носат за операциите често мора да се направат под голем физички и емоционален стрес. Со користење на технолошките иновации, како што е персоналниот компјутер и друга информатичка технологија се обезбедува голем потенцијал за поддршка на процесот на планирање, пронаоѓање решенија и донесувањето на воени одлуки, особено кога времето и можностите за целосна реализација на процесите за планирање и донесување на одлуки се ограничени.

Одлуките кои се донесени од страна на командантите со помош на нивните штабови во воени ситуации играат витална улога во определувањето на успехот или неуспехот на операциите.¹²⁸

Исто така, во однос на военото одлучување мора да се потенцира дека тоа има свои специфики кои се изразени како специфичен општествен однос заснован на субординација. Ретко која друга професија има толку високи барања во врска со брзината на размислување,

¹²⁶ Бакрески О., *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет, Скопје, 2016, стр. 200-201.

¹²⁷ Shelby Z., *Military Decision-making Process - Organizing and Conducting Planning*, Center for Army Lessons Learned, 2023, Достапно на: <https://api.army.mil/e2/c/downloads/2023/11/17/f7177a3c/23-07-594-military-decision-making-process-nov-23-public.pdf>

¹²⁸ Стојановски З., *Системи за поддршка на процесот за планирање и донесување на одлуки*, Зборник на трудови од научна конференција MILCOLN'12, Министерство за одбрана на Република Македонија, Скопје, 2012, стр. 49

прогнозирање ситуација и одлучување. Специфичноста на военото одлучување е содржана во:

1. големиот степен на неодреденост, а со тоа и неизвесност;
2. неможноста за експериментирање;
3. намаленото значење на искуството, бидејќи нема повторување на иста ситуација, односно, секоја ситуација има свои специфичности и услови поразлични од сите други;
4. отежнато добивање на потребните информации;
5. спротивставеност на личните и на целите на противникот, со што се зајакнуваат негативните и несакани дејства итн.¹²⁹

1.2.1. Процес на донесување на воени одлуки

Процесот на одлучување се однесува на поставувањето на целите, селекцијата, развивањето и оценувањето на алтернативите и согледувањето на последиците од одлуките. Процесот на одлучувањето, во суштина, е во функционална зависност од расположливите информации (на пример, висината на потребните финансиски средства има силно влијание врз донесувањето на одлуките во одбраната). Одлучувањето е централен проблем на организациите. Организациите се ентитети ориентирани кон определена цел која треба да се оствари со решавачка акција, а не неформални структури кои својот опстанок го должат на Законот за институционалната инерција. Менаџерите носат одлуки секој ден, но начинот на кој го прават тоа е она што предизвикува одделни промени во нивните организации, а консеквентно, влијае и на нивните сопствени кариери. За да стои некој на врвот на една организациона скала, да биде „decision-maker“ и притоа истото да го прави ефикасно, значи дека „тој некој знае да процесира информации и добро да оценува можни опции“.¹³⁰

Донесувањето одлуки, особено во воената област, бара многу логично и оперативно размислување, правилен пристап. Со други зборови, дали одлуката што треба да се донесе е правилна или погрешна, мора однапред да се разбере и анализира. Во спротивно, нејзината

¹²⁹ Бакрески О., *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет, Скопје, 2016, стр. 202.

¹³⁰ Нацев З. и Ѓорески И., *Управување во системот за одбрана на Република Македонија*, Филозофски факултет, Скопје, 2013, стр. 53.

ефективност и ефикасност може да бидат доста ниски. Затоа, најважното прашање во процесот на донесување одлуки е да се обезбеди дека донесувачот на одлуки ќе донесе правилна одлука со помош на квалитативни и квантитативни методи. Додека во традиционалниот процес на донесување одлуки постои проблем на интуиција, искуство и ограничено знаење, во современите пристапи доаѓа до израз систематска и интегрирана структура на процесот на донесување одлуки.¹³¹

Несомнено е дека процесот на донесување воени одлуки е се посложен процес, а времето на одлучување е сè подолго. Во зависност од тоа на колку повисоко ниво се донесува одлуката од следните причини:

- последиците од донесените одлуки се поголеми колку што е повисоко нивото на одлучување, а нивниот обем поголем;
- обемот на ангажирање на средствата е поголем колку што е повисоко нивото на одлучување;
- на највисокото ниво на одлучување, се тежнее да се донесе „најоптимална одлука“, а на пониските нивоа може да биде и подоптимална" и
- задачите во врска со кои се донесуват одлуките по правило се покомплексни колку што е нивото на одлучување повисоко.¹³²

Процесот на донесување воени одлуки во Република Северна Македонија е дефиниран и усогласен според стандардите на НАТО. Тој има седум степени како своевидна конкретизација на процесот на одлуките и тој се состои од:

- прием на мисијата (задачата);
- анализа на мисијата;
- развој на текот на дејствата;
- анализа на акцијата операцијата (симулирање);
- споредување на можните акции;

¹³¹ Kerimov, E., *The Effectiveness of the Military Decision-Making Process at the Tactical and Operational Level*, Sciences of Europe, бр. 131 (2023), стр. 50–54, Достапно на: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10434588>

¹³² Hish C.J. и Mekean R.N., *Economic of Defense in the Nuclear Age*, Cambridge, Mass Harvard University Press, 1960, стр. 396, преземено од: Бакрески О., *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет, Скопје, 2016, стр. 203-204.

- одобрување на најповолната варијанта и
- изработка на борбените документи.¹³³

2. Процес на одлучување и решавање сложени безбедносни проблеми

Во посебни безбедносни ситуации, безбедносните институции имаат за цел:

- да спречат појава на негативни последици во областа на безбедноста;
- доколку настанат негативни последици за да се прекине, локализира и потисне нивниот ефект и
- ако негативните последици настанале за отстранување или намалување на нивниот негативен ефект.

Во посебни безбедносни ситуации или кога постои реална можност да се појават такви ситуации, од особено значење е превентивната активност, особено во моменти кога сè уште не настанале последиците. Во случај кога се појавиле или се случуваат негативни последици, паралелно со превентивните активности, од особено значење е ефективната оперативна репресија, чија цел е локализирање и намалување на негативните последици.¹³⁴

Одлучувањето е резултат во процесот на управување со ризиците и детерминирно е со три елементи: извесност, ризик и неизвесност. Како што напредуваме од неизвесноста, преку ризикот – постоењето определен степен за веројатност на настанот – кон извесноста, потенцијалните штети се намалуваат. Суштината на правилното управување со ризици е да се намали можноста (веројатноста) од настапување штетен настан и интензитетот на неговото влијание. Според тоа, процесот на управување со ризици е и влез и излез за процесот на одлучување. Разбирањето како да се премине од ризичен на помалку ризичен

¹³³ Бакрески О., *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет, Скопје, 2016, стр. 203-204.

¹³⁴ Талијан М., Талијан М. М. и Ристовић С., *Општи и безбедносни менаџмент: Принципи и начини остваривања*, Универзитет „Унион“, Београд – Факултет за правне и пословне студии „Др Лазар Вркатић“ у Новом Саду, Нови Сад, 2014, стр. 291.

план и да се намали вложувањето на ресурси, а со тоа да не се загрозат целите на организацијата е клучно во донесувањето одлуки.¹³⁵

Клучните карактеристики на кризата, како што се високата ранливост, неподготвеноста и временскиот притисок, се голем предизвик за вообичаениот, рутински начин на работа на различните служби, а пред сè за формалните процедури кои често бараат одредено време. Донесувањето одлуки во криза бара прилагодување на структурата на канцеларијата и организациската култура, најчесто вклучувајќи централизација на донесувањето одлуки. Во овој случај, централизираното донесување одлуки се однесува на три меѓусебно поврзани феномени:

- концентрација на моќ во рацете на помал број извршни службеници;
- концентрација на моќ во рацете на централната влада на сметка на федералните единици, регионите или локалните заедници и
- стремеж кон моќно лидерство, т.е. различни форми на „кризна влада“.¹³⁶

Сите оние кои ги проучувале меѓународните кризи изјавиле дека критичните одлуки ги донесуваат мал број врвни извршни функционери и нивните најблиски соработници. Така, донесувањето одлуки за време на кризи веројатно ќе биде доминирано од помала група луѓе, а процесот на донесување одлуки е во голема мера неформален. Клучните актери дискутираат само со највештите и најмоќните актери на кои им се верува.¹³⁷

¹³⁵ Кековиќ З., Бакрески О., Стефановски С. и Павловиќ С., *Планирање и процена на ризик: во функција на заштита на лица, имот и работење*, Комора на Република Македонија за приватно обезбедување, Скопје, 2016, стр. 78.

¹³⁶ Kešetović Ž., Korajlić N. и Toth I., *Krizni Menadžment 2. izmijenjeno i dopunjeno izd.*, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije, Univerziteta u Sarajevu, Bosna i Hercegovina и Veleučilište Velika Gorica, Hrvatska, Sarajevo, Velika Gorica, 2013, стр. 207.

¹³⁷ Исто., стр. 207.

2.1. Предуслови за успешно спроведување на процесот на одлучување и донесување на одлуки во безбедносниот сектор

Денес се смета дека одредена безбедносна состојба може да се радикализира поради лошите процени на состојбата од страна на политичко-безбедносниот врв, вклучувајќи ја и самата координација меѓу безбедносните актери што се ангажираат за извршување одредени безбедносни задачи, но и од недостаток на благовремени информации што укажуваат на постоење опасност, како и од неподготвеноста на безбедносните структури да се справат со безбедносните предизвици.

Следствено на тоа, практичен момент за подготовките за справување со потенцијалната опасност е носење одлука на вистински начин и во вистинско време, како и постоење на потребната **координација** на политичко-безбедносниот врв, која не секогаш е благовремена. Тоа значи дека не е сеедно кога ќе биде донесена одлуката затоа што избрзана или задоцнета одлука може да биде опасна и пресудна. Непостоењето координација меѓу субјектите на системот на национална безбедност може да доведе до редица негативни ефекти во процесот на подготовка, планирање и остварување на активностите поврзани со безбедноста на земјата, а со тоа и во процесот на донесување клучни одлуки.¹³⁸

Добар принцип е да не се донесуваат одлуки во отсуство на критично важни **информации**. Новите закани и ризици за внатрешната безбедност што произлегуваат од меѓународниот тероризам, трговијата со дрога, криумчарењето, организираниот криминал и нелегалната миграција, се јасен повик за засилување на разузнавачките активности. Во тој контекст треба да се потенцира фактот дека прецизната **разузнавачка информација** во суштина не ја отстранува вистинската безбедносна закана, но ги подобрува шансите за разумни и навремени одговори со што се отстрануваат непостојаните опасности. Во почетоките на функционирањето на разузнавачките служби нивната основна цел се состоела во собирање тајни исклучиво за противникот, но денес тие ги собираат практично

¹³⁸ Бакрески О., *Безбедносни системи*, Филозофски факултет, Скопје, 2018, стр. 555-565.

сите податоци и информации што можат да бидат од корист за донесување правилна политичка одлука.¹³⁹

Познато е дека многу проблеми во семејството, меѓу колегите и партнерите, пријателите и познаниците, во општествените институции и организацискиот живот се јавуваат поради лошата **комуникација**, односно неможноста да се постигне успешна комуникација. Кога станува збор за извршување на должностите на менаџер, може да се каже дека нема врска со таа работа ако менаџерите не го разбираат проблемот со комуникацијата и/или не знаат како да комуницираат со оние што ги водат и оние што ги се насочени кон во нивната околина. Комуникацијата може да се сфати како процес во кој информациите и разбирањето се пренесуваат од едно на друго лице. Нема комуникација доколку испратената информација не е примена и разбрана. Или: испраќање информации + примање информации + разбирање информации = комуникација. Во однос на менаџментот, може да се каже дека комуникациите претставуваат средство со кое менаџерите ги убедуваат, информираат, мотивираат и водат поединците кон групна или организациска цел. Затоа, тие мора да бидат вешти во добра интерперсонална комуникација. Важноста на комуникацијата не е поврзана само со лидерството, туку и со сите менаџерски функции,¹⁴⁰ а со тоа и со процесот на донесување на одлуки.

Процената на ризиците исто така е предуслов за донесување на квалитетни одлуки. Таа се дефинира како „систематски и целосен приказ и опис на манифестните и латентните фактори на ризикот кои можат да доведат до закани и загрозувања на вредностите и добрата значајни за безбедносниот субјект кој ја изготвува“.¹⁴¹ Пристапот треба да осигури дека информациите за ризикот добиени од овие процеси соодветно се соопштуваат и се користат како основа за донесување одлуки и одговорност на сите релевантни организациски нивоа.¹⁴²

¹³⁹ Бакрески О., Барциева М. Л. и Ѓуровски М., *Јавна и приватна безбедност: координација и соработка, Комора на РСМ за приватно обезбедување*, Скопје, 2021, стр. 59.

¹⁴⁰ Талијан М., Талијан М. М. и Ристовић С., *Општи и безбедносни менаџмент: Принципи и начини остваривања*, Универзитет „Унион“, Београд – Факултет за правне и пословне студии „Др Лазар Вркатић“ у Новом Саду, Нови Сад, 2014, стр.143

¹⁴¹ Цане Т Мојаноски., Ѓуровски М. и Павловиќ Г., *Вовед во безбедноста*, Фондација Конрад Аденауер во Република Северна Македонија и Факултет за безбедност - Скопје, Скопје, 2018, стр. 157.

¹⁴² Гроздановиќ М Д. и Стојиљковиќ Е И., *Методe проценe ризика*, Факултет заштите на раду у Нишу, Ниш, 2013, стр. 50.

Предвидувањето на промените во опкружувањето опфаќа разработка на реални и разумни проекции и планови поврзани со правецот, обемот, брзината и интензитетот на промените во опкружувањето.¹⁴³ Оттука, благовременото откривање на намерите на носителите на загрозување на безбедноста, реагирање на почетокот на манифестацијата на безбедносните појави и настани, нивно пресечување со доволни сили и средства и обезбедување на стратешка иницијатива и надмоќ, се аксиоми на успешниот безбедносен менаџмент. Инаку, народски кажано, затворање на очите пред безбедносните проблеми, вртењето на глава од нив, двоумењето или нерешавањето се само предворје кое доведува до појава на посебни безбедносни состојби, па дури и кризни ситуации.¹⁴⁴

¹⁴³ Stanković J. и Đoković F., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2019, стр. 54.

¹⁴⁴ Талијан М., Талијан М. М. и Ристовић С., *Општи и безбедносни менаџмент: Принципи и начини остваривања*, Универзитет „Унион“, Београд – Факултет за правне и пословне студии „Др Лазар Вркатић“ у Новом Саду, Нови Сад, 2014, стр. 220.

Заклучок

Одлучувањето и донесувањето на одлуки во безбедносниот сектор несомнено е една од најодговорните задачи на менаџерите. Може да утврдиме дека одлучувањето е процес во кој се избира помеѓу две или повеќе понудени алтернативи кои ни се на располагање.

Лидерите во безбедносниот сектор секојдневно донесуваат одлуки за имплементација на безбедносни решенија, чија крајна цел е подготвување на адекватен одговор за обезбедување на повисоко ниво на безбедност на граѓаните.

Процесот на одлучување е неопходен во менаџирањето со институциите на безбедносниот сектор со цел да може да се применуваат другите функции на менаџментот како што се планирање, организирање, раководење, координација, мотивација, контрола итн. Оттука, значењето на одлучувањето го согледуваме во фактот дека од донесените одлуки произлегуваат целите на организацијата, произлегува и изработката на стратегии кои исто така се одвиваат на сите организациски нивоа и од сето тоа произлегуваат одредени задачи, кои треба да се завршат, за да може да се реализираат сите претходно донесени одлуки во безбедносниот сектор.

Иако со одредени разлики во зависноста од потребите на институциите, генерално процесот се состои од неколку фази, и тоа: препознавање на проблемот; собирање информации; расправа и анализа; донесување на одлука; имплементација на одлуката и вреднување и ревизија.

Несомнено е дека информациите како извор на знаење се предуслов за донесување на квалитетни и издржани одлуки. Со помош на информациите и процесите на информирање и комуникација, се создава подобра перцепција за ситуацијата, па така менаџерите може да донесат подобри и поквалитетни одлуки. Особено ако информациите се добиени со помош на процена на ризици и предвидување и се однесуваат на иднината, во тој случај доносителот на одлуката ќе биде во уште подобра позиција и со прегледноста за можните настани, ќе може да донесе подобра и навремена одлука.

Во рамките на секој процес на донесување на одлука, има одредени фактори кои влијаат на тоа каков избор ќе се направи и како одлука ќе се донесе, некои од нив се: начинот

на одлучување и околностите во кои се донесуваат одлуките, ризикот кој го носи дадената ситуација, личната способност на менаџерот за донесување одлуки, субјективните фактори на одлучување, перцепцијата за проблемите, односно како раководителот и организацијата гледаат на дадениот проблем и слично.

Одлучувањето во полицијата резултира со избор на акција која треба да се преземе или стратегија која треба да се примени во пракса. Донесувањето одлуки во безбедносниот сектор во добра мера почива на традиционалниот модел на хиерархиска организација, каде важните одлуки се носат од страна на врвот во хиерархијата, а секое ниво во хиерархијата надолу носи одлуки поврзани со остварување на главните одлуки од врвот и е одговорно за последиците од донесената одлука на она ниво над него.

Процесот на одлучување во војската е јасно хиерархиски дефиниран и секој старешина има право да донесува одлука во согласност со местото кое го зазема во хиерархиската скала. По командантската одлука од врвот, началникот на истиот орган донесува одлука со цел реализација на одлуката на командантот. Тоа значи дека и другите органи на раководството надолу во хиерархијата донесуваат одлуки кои се поврзани со главната одлука.

Одлуката е резултат во процесот на одлучување и тоа е всушност и целта на самиот процес на одлучување - да се донесе одлука. Всушност одлуката претставува избор кој е избран од повеќе алтернативи.

Одлуките кои што се донесуваат во безбедносниот сектор може да бидат, програмирани и не програмирани; итни, дневни, периодични; одлуки кои се донесуваат во услови на извесност, ризик и неизвесност; стратегиски, тактички и оперативни; индивидуални, групни и консензуални; рутински, креативни и преговарачки.

Одлуката која се донесува во безбедносниот сектор неопходно е да содржи: активност и задачи што треба да се извршат, целта што треба да се постигне, кој или која организациска единица ќе ја изврши, распоред или поделба на задачите по организациски единици или поединци-извршители, начинот и тактиката на извршување на задачите, временската рамка на извршување, просторот на кој ќе се извршува задачата, мерки за

безбедност, логистичка поддршка и начин на раководење во безбедносните институции, со оглед на фактот дека од тие одлуки зависи безбедноста на граѓаните во целина.

Резултатите што се добиени во текот на истражувањето укажуваат на фактот дека квалитетните одлуки во безбедносниот сектор влијаат на подготвеноста на институциите за навремена реакција со што се потврди основната хипотеза дека одлучувањето и соодветните одлуки во безбедносниот сектор влијаат врз напорите на безбедносниот сектор за давање на адекватен одговор во случај на потенцијални ризици и закани, односно со правилниот пристап во одлучувањето и донесувањето на одлуки можат навремено да се сугерираат можни решенија. За преземање на соодветни мерки и активности за справување со потенцијални закани по безбедноста и поединечните хипотези и со тоа се оствари целта на истражувањето преку различни методи на истражување и анализа да се добијат продлабочени емириски и теоретски сознанија за значењето и улогата на одлучувањето и донесувањето одлуки во безбедносниот сектор.

Користена литература

1. Adair J., *Decision Making and Problem Solving Strategies - 2nd. ed.*, Kogan Page, 2010
2. Бакрески О., *Безбедносни системи*, Филозофски факултет, Скопје, 2018
3. Бакрески О., *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет, Скопје, 2016
4. Бакрески О., Барчиева М. Л. и Ѓуровски М., *Јавна и приватна безбедност: координација и соработка*, Комора на РСМ за приватно обезбедување, Скопје, 2021
5. Бакрески О., Данчиќ М., Кешетовиќ З. и Митевски С., *Приватна безбедност теорија и концепт*, Комора на Република Македонија за приватно обезбедување, Скопје, 2015
6. Бакрески О. и Милошевска Т., *Безбедноста на информациите и критичната инфраструктура*, Дирекција за безбедност на класифицирани информации, Скопје, 2021
7. Бакрески О., Славески С. и Гацоски Ж., *Безбедноста низ призмата на приватната безбедност*, Комора на Република Македонија за приватно обезбедување, Скопје, 2018
8. Бакрески О., Триван Д. и Митевски С., *Корпоративски безбедносен систем*, Комора на Република Македонија за обезбедување на лица и имот, Скопје, 2012
9. Bazerman M. H. и Moore D. A., *Judgment in Managerial Decision Making*, John Wiley & Sons - INC, 2009
10. Божинова Н. и Мицески Т., *Улогата на менаџментот на знаење во стратешкото планирање и одлучување во организациите*, Штип, 2018
11. Bratvold R. B. и Begg H. S., *Making Good Decisions*, Society of Petroleum Engineers, 2010
12. Bright S. D. и Cortes H. A., *Principles of Management*, OpenStax, Houston, Texas, 2019
13. Vaijayanthi D. et al., *Management Principles*, Government of Tamilnadu, Tharamani, 2010, стр.
14. *Водич за добро управување со кибербезбедноста*, DCAF - Geneva Centre for Security Sector Governance, 2019. Достапно на: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/CyberSecurity_Governanc

15. Wolfers A., *National Security as an Ambiguous Symbol*, *Political Science Quarterly*, vol. 67, no. 4, 1952, стр. 481-502
16. Гаговска Б., *Опојниот мирис на власта*, Просвета, Куманово, 1992
17. Георгиева Л., *Менаџирање на Ризици*, Филозофски факултет, Скопје 2009
18. Гризо Н. и Давитковски Б., *Проблеми на управувањето*, Правен факултет, Скопје, 2001
19. Griffin R W., *Fundamentals of Management - 8 ed.*, Cengage Learning, Boston, 2016
20. Гроздановиќ М Д. и Стојилковиќ Е И., *Методe проценe ризика*, Факултет заштите на раду у Нишу, Ниш, 2013
21. Danielson M. и Ekenberg L., *Real-Life Decision-Making*, CRC Press, Boca Raton, FL, 2024
22. Даничић М., *Безбједносни менаџмент*, Факултет за безбједност и заштиту, Бања Лука, 2010
23. Донев Д., *Философија на менаџерството*, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје, Скопје, 2014
24. Duraković J., *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*, Univerzitet u Sarajevu - Fakultet političkih nauka, Sarajevo, 2019
25. Ѓуровски М, *Основи на безбедност – Концепциски безбедносни пристапи*, Скопје, 2021
26. Ѓуровски М., Николовски М. и Герасимоски С., *Безбедносни ризици и закани: третман, феноменологија и мапирање*, Фондација Конрад Аденауер во Република Северна Македонија и Факултет за безбедност – Скопје, Универзитет „Св. Климент Охридски“ – Битола, 2020
27. Živković Ž., Jelić M. и Popović N., *Osnovi menažmenta: Drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*, DŠIP – Bakar, Bor, 2005
28. Živkovic S. и Palačić D., *Upravljanje bezbednošću u poslovnim organizacijama u Srbiji I Hrvatskoj – komparativna analiza*, Fakultet zaštite na radu u Nišu, Niš, 2015
29. Зенделовски Г., *Креирање на безбедносни политики*, Филозофски факултет – Скопје, Скопје, 2021

30. Ivanovic P., *Vademekum teorije liderstva*, Univerzitet Crne Gore - Ekonomski Fakultet - Podgorica, Podgorica, 2020
31. Кековиќ З., Бакрески О., Стефановски С. и Павловиќ С., *Планирање и процена на ризик: во функција на заштита на лица, имот и работење*, Комора на Република Македонија за приватно обезбедување, Скопје, 2016
32. Kereta J., *Upravljanje rizicima*, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Zaprešić, 2021
33. Kešetović Ž., Korajlić N. и Toth I., *Krizni Menadžment 2. izmijenjeno i dopunjeno izd.*, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije, Univerziteta u Sarajevu, Bosna i Hercegovina и Veleučilište Velika Gorica, Hrvatska, Sarajevo, Velika Gorica, 2013
34. Котовчевски М., *Национална безбедност*, Филозофски факултет, Скопје, 2015
35. Кралев Т., *Основи на менаџментот*, ЦИМ, Скопје, 2007
36. Lisica D. и Bajramović Z., *Planiranje u sektoru sigurnosti*, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2021
37. Мандиќ Т., *Комуникологија - Психологија на комуникацијата*, Клио, 2003
38. Малиш – Саздовска М., *Прирачник за безбедносен менаџмент*, Факултет за безбедност – Скопје, Скопје, 2021
39. Marković S., *Strateško odlučivanje u policiji i primena policijsko-obaveštajnog modela*. Bezbednost Beograd. vol. 61, 2019, pp. 160-178. Достапно на: 10.5937/bezbednost1903160M,.
40. Masleša R., *Policija i društvo*, Priština, 2008
41. Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović L., Tomašević V. и Veselinović S., *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
42. Mescon M., Albert M. и Kheudori F., *Management*, Harper and Row, New York, 1985
43. Misra R., *Principles of Management*, Knowledge Management and Research Organization, 2015
44. Митрева Е. и Филипоски О., *Менаџмент на мал и среден бизнис*, Факултет за туризам и бизнис логистика - Гевгелија, Штип, 2013
45. Митевски С., *Модели на одлучување и нивна примена во полицијата на Република Македонија*. Докторска дисертација. Филозофски факултет, Скопје, 2016

46. Михајлов К., *Деловната политика на работната организација*, Економски факултет Скопје, Скопје, 1971
47. Moorhead G. и Griffin R.W., *Organization Behavior, 2nd editon*, Boston, Houghton Mifflin, 1989
48. Нацев З. и Ѓорески И., *Управување во системот за одбрана на Република Македонија*, Филозофски факултет, Скопје, 2013
49. Pownall I., *Effective Management Decision Making: An Introduction*, Ian Pownall & book.boon.com, 2012
50. Поповска З., *Управување во системите, книга 2*, Економски факултет, Скопје, 2006
51. *Principles of Management*, Rice University-OpenStax, Houston, Texas, 2019
52. *Principles of Management - First edition*, Universal Training Solutions Private Limited, Bavdhan (Pune), 2013
53. Rodriques M., V., *Perspectives of Communication and Communicative Competence*, Concept Publishing Company, New Delhi, 2000.
54. Rupčić N., *Suvremeni menadžment: Teorija i praksa*, Ekonomski fakultet - Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018
55. Robbins P. S. и Coulter M., *Management — 11th ed.*, Pearson Prentice - Hall, New Jersey, 2010
56. Sikavica P. и Novak M., *Poslovna Organizacija*, Zagreb, Informator, 1999
57. Sikavica P., Hunjak T., Begičević-Redep N. и Hernaus T., *Poslovno odlučivanje*, Skolska knjiga, Zagreb, 2014
58. Stančetić V., *Odlučivanje u javnom sektoru*, Fakultet političkih nauka - Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2020
59. Stankovic J. и Dokovic F., *Strategijski Menadzment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2019
60. Стевановић О., *Безбедносни менаџмент*, Криминалистичко полицијска академија, Београд, 2012
61. Стевановић О., *Руковођење у полицији - друго, измењено и допуњено издање*, Полицијска академија, Београд, 2003

62. Стојановски З., *Системи за поддршка на процесот за планирање и донесување на одлуки*, Зборник на трудови од научна конференција MILCOLN'12, Министерство за одбрана на Република Македонија, Скопје, 2012
63. Стојковска И., *Одлучување во услови на ризик и неизвесност*, Скопје, 2019. Достапно на : <http://hdl.handle.net/20.500.12188/6650>
64. Талијан М., Талијан М. М. и Ристовић С., *Опити и безбедносни менаџмент: Принципи и начини остваривања*, Универзитет „Унион“, Београд – Факултет за правне и пословне студии „Др Лазар Вркатић“ у Новом Саду, Нови Сад, 2014
65. Tatalović S., *Nacionalna i međunarodna sigurnost*, Politička kultura, Zagreb, 2006
66. Tanjga R. и Tanjga M., *Teorija odlucivanja*, Visoka skola za ekonomiju i informatiku, Prijedor, 2014
67. Tepšić M. и Radivojević M., *Informacione tehnologije*, Banja Luka, 2012
68. Shelby Z., *Military Decision-making Process - Organizing and Conducting Planning*, Center for Army Lessons Learned, 2023, Достапно на: <https://api.army.mil/e2/c/downloads/2023/11/17/f7177a3c/23-07-594-military-decision-making-process-nov-23-public.pdf>
69. Charles W.L. Hill. и Steven L. McShane., *Principles of Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2008
70. Fox, R., *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001
71. Цане Т Мојаноски., Ѓуровски М. и Павловиќ Г., *Вовед во безбедноста*, Фондација Конрад Аденауер во Република Северна Македонија и Факултет за безбедност - Скопје, Скопје, 2018
72. Шопова Алушовска Б., *Теоријата на одлучувањето*, Битола, 2011
73. Шуклев Б., *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 2016
74. Шуклев Б. и Дебарлиев С., *Деловно планирање*, Економски факултет, Скопје, 2013