



Virgilija ZINKEVIČIŪTĖ

**EVALUATION OF BUSINESS STRATEGIC
DECISIONS**

**Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management and Administration (03S)**

1326



LEIDYKLA
Vilnius TECHNICA 2006

VILNIUS GEDIMINAS TECHNICAL UNIVERSITY

Virgilija ZINKEVIČIŪTĖ

**EVALUATION OF BUSINESS STRATEGIC
DECISIONS**

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management and Administration (03S)



LEIDYKLA
Vilnius TECHNİKA 2006

Doctoral dissertation was prepared at Vilnius Gediminas Technical University in 2002–2006

Scientific Supervisor

Prof Dr Habil Juozas BIVAINIS (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Management and Administration – 03S)

The dissertation is being defended at the Council of Scientific Field of Management and Administration at Vilnius Gediminas Technical University:

Chairman

Prof Dr Habil Romualdas GINEVIČIUS (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Management and Administration – 03S)

Members:

Prof Dr Habil Jonas MACKEVIČIUS (Vilnius University, Social Sciences, Management and Administration – 03S)

Prof Dr Habil Narimantas Kazimieras PALIULIS (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Management and Administration – 03S)

Prof Dr Habil Vladislava STANKŪNIENĖ (Institute for Social Research, Social Sciences, Management and Administration – 03S)

Prof Dr Habil Algis ŽVIRBLIS (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Management and Administration – 03S)

Opponents:

Prof Dr Habil Borisas MELNIKAS (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Management and Administration – 03S)

Prof Dr Habil Leonas SIMANAUSKAS (Vilnius University, Social Sciences, Management and Administration – 03S)

The dissertation will be defended at the public meeting of the Council of Scientific Field of Management and Administration in the Senate Hall of Vilnius Gediminas Technical University at 2 p. m. on 20 December 2006.

Address: Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania

Tel.: +370 5 274 4952; +370 5 274 4956; fax +370 5 270 0112;

e-mail doktor@adm.vtu.lt

The summary of the doctoral dissertation was distributed on 20 November 2006. A copy of the doctoral dissertation is available for review at the Library of Vilnius Gediminas Technical University (Saulėtekio al. 14, Vilnius, Lithuania).

© Virgilija Zinkevičiūtė, 2006

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Virgilija ZINKEVIČIŪTĖ

**VERSLO STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ
VERTINIMAS**

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)



LEIDYKLA

Vilnius TECHNICA 2006

Disertacija rengta 2002–2006 metais Vilniaus Gedimino technikos universitete.

Mokslinis vadovas

prof. habil. dr. Juozas BIVAINIS (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S).

Disertacija ginama Vilniaus Gedimino technikos universiteto Vadybos ir administravimo mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas

prof. habil. dr. Romualdas GINEVIČIUS (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S).

Nariai:

prof. habil. dr. Jonas MACKEVIČIUS (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S),

prof. habil. dr. Narimantas Kazimieras PALIULIS (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S),

prof. habil. dr. Vladislava STANKŪNIENĖ (Socialinių tyrimų institutas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S),

prof. habil. dr. Algis ŽVIRBLIS (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S).

Oponentai:

prof. habil. dr. Borisas MELNIKAS (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S),

prof. habil. dr. Leonas SIMANAUSKAS (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S).

Disertacija bus ginama viešame Vadybos ir administravimo mokslo krypties tarybos posėdyje 2006 m. gruodžio 20 d. 14 val. Vilniaus Gedimino technikos universiteto senato posėdžių salėje.

Adresas: Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva.

Tel.: +370 5 274 4952; +370 5 274 4956; faksas +370 5 270 0112;

el. paštas doktor@adm.vtu.lt

Disertacijos santrauka išsiuntinėta 2006 m. lapkričio 20 d.

Disertaciją galima peržiūrėti Vilniaus Gedimino technikos universiteto bibliotekoje (Saulėtekio al. 14, Vilnius, Lietuva)

VG TU leidyklos „Technika“ 1326 mokslo literatūros knyga

1. General Characteristic of the Dissertation

Topicality of the scientific work. Rapid changes in business environment are the topicality of today, the changes of environment are considered as inevitability under conditions of which enterprises must survive and try to win in the competition. Strategic decisions as a decisive factor to create competitive advantage gain significant importance under these conditions. Which way the business subject will take and where it will lead him depends on strategic decisions. The influence of strategic decisions is decisive for business subject future; therefore the choice of strategic decisions is extremely important.

What decision would be right and why, what decision would be the most suitable and why? A lot of questions and even more uncertainty arise therefore they can be resolved by miscellaneous evaluation of strategic decisions choice. Strategic decisions evaluation helps to identify which decisions are the most appropriate for solving strategic problems under certain environment conditions. The main element of strategic decisions evaluation is evaluation criteria. A wide scope of criteria increases evaluation accurateness and ensures consideration of various aspects while evaluating decisions suitability. The condition of versatility raises the necessity for arranging the system of strategic decisions evaluation criteria which would allow evaluating strategic decisions suitability for a business subject regarding a possibly wide scope of factors.

The success of strategic decisions implementation and their factorial usefulness is determined by environment forces, their dynamics and their combination formed at a certain period of time. This circumstance, evaluating suitability of strategic decisions, requires specific attention to predict changes in the environment. Identification of environment situation in context of strategic decisions is a difficult task as it is necessary to describe not today's situation but perspective situation of the environment. Uncertainty and lack of reliable information cause perplexities at this point.

Scientific problem. Basic assessment conditions for strategic decisions evaluation (i.e. evaluation versatility, anticipation of environment changes) dictate the need for preparing strategic decisions evaluation model suitable for business sector and compounding the assumptions for reasoned choice of the most suitable strategic decisions under concrete conditions.

Subject of the scientific research. Business strategic decisions evaluation prior to choice.

Scientific problem investigation level. Due to its topicality, the problem of choosing a suitable strategy is an object of often debates both in the professional literature sources and in practice. Professional sources analyze the ways and search for the methods and technologies to establish the most suitable

strategy. Problems of choosing a strategy are analyzed by: K. J. Andrews, J. Bivainis, A. Bosas, A. D. Chandler, H. K. Christensen, L. Fahey, R. Ginevičius, B. Huffman, R. Jucevičius, J. Lampel, R. Lynch, B. Melnikas, H. Mintzberg, M. E. Porter, G. Ramanauskas, A. Staškevičius, J. Stein, A. Vasiliauskas.

Issues on strategic decisions evaluation technology are analyzed in the works of: K. Chaharbaghi, H. Dalkmann, S. G. Deshmukh, M. Distel, R. Feurer, R. Ginevičius, S. Hastings, R. Jucevičius, I. Lee, R. P. Moharty, M. Nilsson, A. Vasiliauskas.

The researches of multicriteria method application in assessment have been carried out by: A. Andruskevičius, J. Antucevičienė, E. Bejder, J. Bivainis, R. Ginevičius, A. Griškevičius, C. L. Hwang, V. Jakštas, A. Kaklauskas, D. Kochan, O. Larichev, T. Motekūnas, V. Podvezko, T. L. Saaty, J. Šaparauskas, V. Šarka, L. Simanauskas, L. Ustinovičius, Y. Wind, Y. Yoon, E. K. Zavadskas.

Criteria describing strategic decisions were analyzed by: K. Chaharbagi, H. K. Christensen, M. Distel, R. Feurer, S. Hastings, K. van der Heijden, B. Huffman, R. Jucevičius, A. A. Kiselis, C. A. Montgomery, R. Rumelt, B. Smith, S. Tilles, A. Vasiliauskas.

Special contribution to solving the problems of forming the evaluation criteria system and identifying the criteria weight was made by Lithuanian scientists: N. Banaitienė, J. Bivainis, R. Ginevičius, A. Kaklauskas, V. Podvezko, L. Simanauskas, D. Vidickienė, E. K. Zavadskas.

Principles of scenario method application and scenarios method practice in choosing strategy were analyzed by: A. Barbanente, L. Fahey, B. S. Flowers, M. Godet, P. Goodwin, H. R. Hamilton, K. van der Heijden, J. Herman, A. Khakee, D. H. Mason, D. Mietzner, S. M. Millet, G. Reger, P. J. H. Schoemaker, J. Verity, P. R. Walsh, G. Wright.

The results of carried scientific researches can be considered as a solid methodological potential of strategic decisions preparation, evaluation and taking which lacks integrity for versatile evaluation of strategic decisions regarding perspective situation of business environment. Methodological insufficiency of strategic decisions evaluation and constant challenges of global business environment conditioned the topicality of scientific researches on the basis of which a model would be created which would constitute the assumptions of evaluation of strategic decisions suitability for business subject in the context of changing environment.

Aim and tasks of the work. The aim of the work is to create a business strategic decisions evaluation model allowing complex evaluation of strategic decisions suitability for business subject regarding conditions of environment.

Following tasks were raised:

1. To identify the place and meaning of strategic decisions evaluation in strategic management of an enterprise.
2. To analyze the suitability of multicriteria evaluation methods for strategic decisions evaluation.
3. To analyze strategic decisions evaluation criteria which are recommended in professional sources and are applied in practice.
4. To group evaluation criteria according to content and compose the set of primary evaluation criteria, to form the strategic decisions evaluation criteria system and suggest the evaluation technology.
5. To analyze the basic characteristics of scenarios method, to reason scenarios method suitability for strategic decisions evaluation, to prepare recommendations for scenarios creation.
6. To estimate the application possibilities of scenarios and multicriteria evaluation methods' synthesis for strategic decisions evaluation.
7. To test the suitability, flexibility and applicability of created strategic decisions evaluation model for business sector by means of experiment.

Methodology of the research. Methodology of analytical research was applied in the work, it allowed to reveal the place of strategic decisions evaluation in strategic management, to analyze applied strategic decisions evaluation criteria, to rectify scenarios formation process. Applied methods of comparative analysis, logics and synthesis provided possibility to group strategic decisions evaluation criteria according to content and set up scenarios formation technology. By means of experiment the suitability, flexibility and applicability of a created strategic decisions evaluation model for a business sector was tested. During the experiment, the method of expert evaluation was used, the experts worked according to principles of group decisions taking in pursuance of consensus.

Scientific novelty

1. Strategic decisions evaluation criteria were grouped according to content and a three-level strategic decisions evaluation criteria system was composed for performing a complex versatile evaluation.
2. A universal scenarios formation technology was presented, which was oriented towards facilitation of scenarios creation using a graphic tool of "Scenarios roads' analysis".
3. A created strategic decisions evaluation model is based on two methods synthesis combining complex strategic decisions evaluation and scenarios methods.

Results of the study

1. Strategic decisions evaluation technology the basis of which is a three-level evaluation criteria system enabling to perform a versatile evaluation of strategic decisions was suggested. Controlled parameters are integrated in the system allowing additional usage of necessary criteria or if there is an overabundance of criteria it allows removing abundant criteria. The criteria in the system are divided into partly autonomic groups; it composes assumptions to apply the methods of evaluation criteria significance identification more objectively.

2. Universal scenarios formation technology was purified. A graphic tool “Scenarios roads’ analysis” was designed which facilitates scenarios creation in organizations. Using this graphic tool, scenarios creation group can concentrate their attention on analysis of forces compositions which stimulates innovation of thinking and improves quality of created scenarios.

3. Strategic decisions evaluation model is based on complex strategic decisions evaluation and scenarios methods’ synthesis. Using methods synthesis the evaluation becomes exhaustive, complex and is executed regarding environment changeability of business subject.

4. The results of the study, conclusions and suggestions are useful for solving strategic problems of enterprises, for choosing the most suitable strategic decisions in enterprises paying attention to results of complex evaluation and environment conditions of business subject.

Approval and announcement of the scientific study results. The main aspects of the dissertation were analyzed and discussed in three international and eight national scientific conferences. Dissertation material was announced in 13 scientific publications, the seven of which were published in reviewed scientific editions (two are accepted for press). Methodology used for reasoning the choice of strategic decisions in discussed companies is provided in the dissertation.

The scope of the scientific work. The scientific work consists of the general characteristic of the dissertation, five chapters, conclusions, a list of literature, a list of author’s publications and addenda. The total scope of the dissertation – 180 pages, 26 figures, 32 tables and 2 addenda.

2. Business Strategic Decisions Evaluation Problem

The importance of strategic decisions for enterprises. The role of the strategy in the context of a successful implementation of enterprise aims is analyzed in this chapter. The interpretation of concept of strategy in professional literature sources was discussed as well as strategic management in

the scope of organization management theories. On the basis of empirical analysis a statement was formulated that it is possible to analyze the strategy as a whole of decisions. Versatile strategic decisions evaluation was named as the main assumption for choosing suitable strategic decisions in enterprises.

Strategic decisions place and importance for strategic management. According to analysis of professional literature sources strategic decisions evaluation place in strategic management process was concretized. Strategy formation schools analysis was performed identifying the influence of a formation school for strategic decisions evaluation. The result of analytical research was two models of generalized strategic management indicating the place of strategic decisions evaluation in the model.

3. Theoretical Aspects of Strategic Decisions Evaluation

Process of strategic decisions evaluation. The comparison of strategic decisions evaluation models using the principle of comparative analysis, on the basis of which a generalized technological scheme of strategic decisions evaluation was composed and presented.

Multicriteria strategic decisions evaluation. This chapter presents the results of multicriteria decisions evaluation methods analysis which was performed according to application possibilities. Multicriteria analysis methods were analyzed according to the meaning of usefulness. Main attention was given to identify multicriteria evaluation methods analysis and their application possibilities. Methods analyzed were as follows: AHP – Analytic Hierarchy Process, SAW – Simple Additive Weighting, and COPRAS – Complex Proportional Assessment.

Strategic decisions evaluation criteria. The diversity of strategic decisions criteria set applied in professional sources was analyzed in this chapter. Criteria analysis was performed from the point of view of content and in the dimension of characteristic difference. Strategic decisions criteria were grouped according to content and suggested strategic decisions evaluation primary criteria set was designed.

Strategic decisions evaluation criteria system formation. The identification results of criteria group relative part in general analyzed criteria set are presented in this chapter. On the basis of the research, a three-level strategic decisions evaluation criteria system was produced (Table), the structure of which is as follows: the first level is composed of primary evaluation criteria, in the second level they are combined into partly integrated criteria, and in the third level the latter are joined into complex integrated criterion.

Table. Criteria groups for strategic decisions evaluation

First level – primary criteria	Second level – partly integrated criteria	Third level – complex integrated criterion
1.1. Compatibility with political forces	1. Compatibility with exterior forces criteria	
1.2. Compatibility with economical forces		
1.3. Compatibility with social forces		
1.4. Compatibility with technological forces		
1.5. Compatibility with ecological forces		
2.1. Compatibility with mission	2. Compatibility with interior forces criteria	
2.2. Compatibility with aims		
2.3. Compatibility with human resources		
2.4. Compatibility with financial resources		
2.5. Compatibility with material-technological resources		
3.1. Net present value	3. Economical-financial criteria	
3.2. Internal rate of return		
3.3. Rate of return		
3.4. Return on common equity		
3.5. Payback period		
4.1. Strategic decision flexibility	4. Competition criteria	
4.2. Strategic decision uniqueness		
4.3. Strategic decision advantage over competitors		
4.4. Added value		
4.5. Value for consumer		
5.1. Compatibility of values with partners	5. Corporate culture criteria	
5.2. Compatibility of values with employees		
5.3. Strategic decision congruence with corporate culture		
5.4. Extent of motivation for decision implementation		

Identifying the weight of strategic decisions evaluation criteria. The results of identifying the methods suitability analysis of criteria describing strategic decisions evaluation which are based on expert’s opinion are discussed in this chapter. Identification of criteria weight based on single expert opinion, experts group evaluations, identification of criteria weight according to pair wise comparison method; complex method of criteria weight identification regarding qualitative and quantitative characteristics of criteria, employing an AHP method in identifying criteria weight was analyzed. The applied scale of criteria weight and the possibility to use criteria weight differentiation while adapting suggested strategic decisions evaluation criteria system in concrete business conditions was discussed.

4. Theoretical Aspects of Scenarios Method

Scenarios concept. The investigation of scenarios concept as final scenarios method application result is provided in this chapter.

Principle characteristics of scenarios method. This chapter provides the basic characteristics of scenarios method taking into consideration method results' presentation character, application spheres and assumptions, analyzed situations of specification level, and probability application potential.

Scenarios types. Scenarios typology is presented in this chapter after the following classification aspects: scenarios creation style, scenarios creation nature, scenarios analysis limits and genre of scenarios.

Scenarios formation process. Scenarios formation process analysis was carried out on the principle of comparative aspect, on the basis of which universal technological scenarios formation sequence was purified and elements of technology were detailed.

Scenarios application in strategic management and suitability in strategic decisions evaluation. The range of scenarios method application for solving strategic management problems in enterprises and the use of scenarios methods application suitability in strategic decisions evaluation was reasoned in the chapter.

5. Strategic Decisions Evaluation Model

Strategic decisions evaluation model variants. The chapter provides two variants of strategic decisions evaluation model designed from the previous research stages. The second variant of strategic decisions evaluation model is presented in Figure which differs from the first variant in the way that in the second model variant an integrated strategic decisions formation block is presented. Model elements are detailed and model application assumptions are described. The choice of model variants depends on the termination level of business subject strategic decisions formation.

Scenarios formation in an organization. Referring to universal scenarios formation technology the recommendations and indicated actions necessary for successful and qualitative scenarios creation are given in this chapter. A graphic tool named as "Scenarios roads' analysis" is presented, the main advantage of which is that experts creating scenarios may focus attention to search for possible compositions of driving forces analyzing alternative variants.

The usage of scenarios for internal forces analysis in an enterprise and strategic decisions creation. The elements of strategic decisions formation block foreseen in the second variant of strategic decisions evaluation model and their implementation sequence is detailed in this chapter.

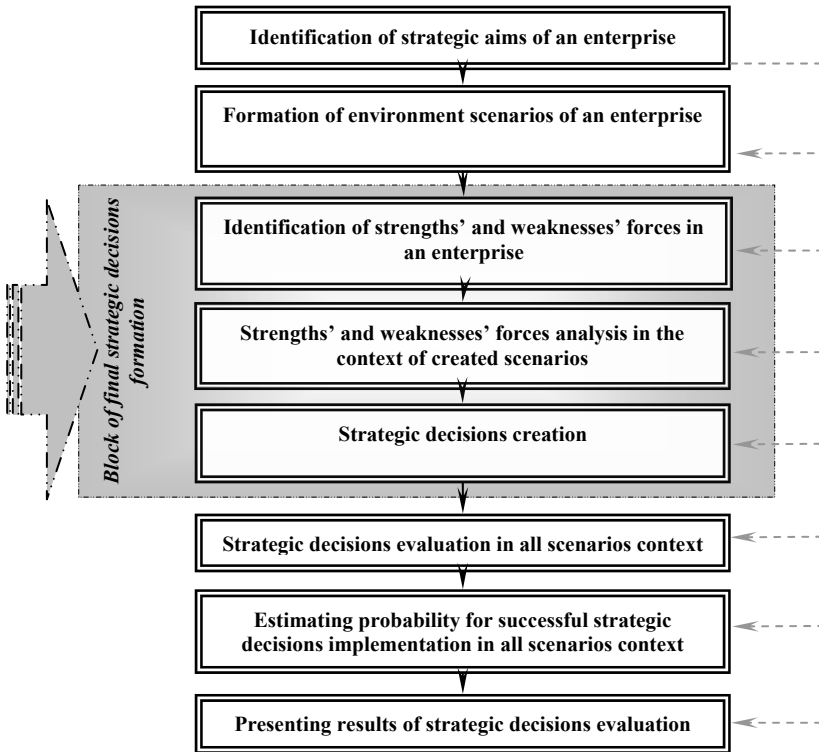


Fig. Second model variant of strategic decisions evaluation

Strategic decisions complex evaluation technology. The chapter provides strategic decisions complex evaluation technology with description of every stage. Ways of identifying primary criteria values, normalization formulae for quantitative criteria values and values calculation formulae for partly integrated and complex integrated criteria are submitted.

Value of complex integrated criterion is calculated according to such formula:

$$R' = \omega_1^* \sum_{i=1}^l R_{1i} \cdot \omega_{1i} + \omega_2^* \sum_{i=1}^l R_{2i} \cdot \omega_{2i} + \omega_3^* \sum_{i=1}^l R_{3i} \cdot \omega_{3i} + \omega_4^* \sum_{i=1}^l R_{4i} \cdot \omega_{4i} + \omega_5^* \sum_{i=1}^l R_{5i} \cdot \omega_{5i},$$

therein R' – the value of complex integrated criterion; ω_j^* – weight of a partial integrated criterion; j – primary criteria group index; R_{ji} – normalized value of a primary criterion; ω_{ji} – a primary criterion weight; i – a primary criterion index; l – number of criteria in the group.

Strategic decisions evaluation results presentation. The possibilities of synthesis of scenarios and complex evaluation methods are discussed. Strategic decisions evaluation structural model on the basis of which relational data base was applied during the experiment was designed. Presentation framework of final strategic decisions evaluation results was designed.

6. Strategic Decisions Evaluation Model Application

Strategic decisions evaluation model application results are represented in the chapter. The first model variant was applied in Proprietary Limited Company “N” engaged in providing cleaning services. The second model variant was applied in Limited Company “M” engaged in weekly publishing. The composition of both expert groups in each enterprise was presented, the process of experiment was described, and intermediate and final strategic decisions evaluation results were analyzed.

7. General Conclusions and Recommendations

After carrying out the research on the basis of which the business strategic decisions evaluation model was created and completing the experiment according to this model the following scientific and practical conclusions were generated:

1. Existing strategy notion understanding is of cognitive character and influences the need for analysis of strategy notion and attitude. On the basis of analysis, the statement that it is purposeful to study the strategy as a whole of its component parts, i.e. decisions, was formulated. Decisions concretize the strategy whereas their thorough evaluation would allow increasing the possibility of suitable decisions choice.

2. The analysis of strategic decisions evaluation place in strategic management showed that decisions evaluation is a characteristic feature for two different strategic management stages. The first stage is strategic decisions formation. This stage involves evaluation of every strategic decisions alternative; therewith it should be performed miscellaneously as only this allows deciding on their suitability and implementation purpose. Next strategic management stage is strategic decisions evaluation stage. Analysis of

professional sources showed that subject to emphasis of strategic decisions implementation stage, double treatment of strategic management is available, separating different, generalized strategic management models. Strategic management model emphasizing the importance of strategic decisions evaluation prior to choice was taken as a basis for further investigation.

3. The necessity for strategic decisions reasoning allowed defining investigation object i.e. strategic decisions evaluation prior to choice. The comparison of strategic decisions evaluation process, auditing and generalizing variety of opinions permitted to purify the process and join the element of strategic decisions evaluation prior to choice into purposeful technological sequence.

4. A wide scope of criteria describing strategic decisions determined employing multicriteria decisions methods in evaluation. Having analyzed the methods according to useful meaning of applied methods multicriteria evaluation methods were investigated and analyzed in greater detail. In pursuance of detailed strategic decisions reasoning, evaluation method must distinguish a possibility to use a wide set of primary evaluation criteria embracing different in its nature evaluation criteria to reason strategic decisions suitability for business subjects during the evaluation.

5. On the basis of the analysis of strategic decisions evaluation criteria presented in professional sources and used in practice, strategic decisions criteria, which were purified according to content and grouped, were presented in the shape of primary evaluation criteria set. Composing the set of evaluation criteria, the principles of versatility and particularity were taken into consideration at the same time anticipating the quantitative and qualitative criteria which describe strategic decisions in a comprehensive and thorough way.

6. Strategic decisions evaluation criteria system, which is composed of three-level criteria namely primary, partial integrated and integrated complex criteria, was prepared. Primary strategic decisions evaluation criteria regarding their inter comparability and content identity are combined into five partly autonomic criteria groups. The present groups coincide with second level criteria, which are called as partly integrated, and the latter are joined into complex integrated criterion in the third level. Estimating the value of complex integrated criterion, relative weights of primary and partial integrated criteria is taken into consideration. Controlled parameters are anticipated in the system allowing additional usage of necessary primary criteria or if there is an overabundance of criteria it allows invalidating of abundant criteria.

7. The analysis of weight identification methods for strategic decisions evaluation criteria was carried out. They are suggested in case of evaluation

criteria system application i.e. the amount of simultaneously compared criteria is not large, criteria can be inter compared, therefore the cumulative potential of methodology of identifying the evaluation criteria weight can be flexibly used.

8. The conceptions, scenarios method characteristics, typology and suitability for strategic decisions evaluation provided in professional sources was analyzed. A possibility to anticipate environment driving forces and their possible combinations conditions the perspective of scenarios method. Combining scenarios method with strategic decisions evaluation increases reasoning of strategic decisions suitability and creates an assumption to take strategic decisions which would best match future environment situation.

9. Strategic decisions evaluation model was designed and variants of evaluation model adaptation for business subject in the scope of possibilities and situations were presented. Assumptions for model application were discussed and recommendations for organizing evaluation were submitted. The method is grounded by the synthesis of complex evaluation and scenarios methods, the main advantage of which is complex evaluation of strategic decisions regarding business subject's environment situation and changeability.

10. Scenarios formation is purified and presented with the principle of stage technology determining actions in every stage of technology. A graphic tool "Scenarios roads' analysis" was suggested to facilitate scenarios formation. With the help of this tool, scenarios creation group can concentrate their attention on analysis of forces composition, they do not need to remember information from earlier stages which is presented in graphic form of "scenarios roads' analysis". The use of graphic view stimulates creative thinking, initiates innovation of thinking and improves quality of created scenarios.

11. Detailed technology of complex evaluation is given showing what actions should be performed in the course of the process. Recommendations for identifying and normalizing criteria values as well as calculation formulae for partly integrated and complex integrated criteria are submitted. Relational data base was designed with Microsoft Excel programme and with the help of which strategic decisions evaluation results derived from scenarios and complex evaluation method synthesis are being structured.

12. Strategic decisions evaluation model application results are presented which confirm the raised hypothesis about perspectiveness of strategic decisions complex evaluation synthesis with scenarios methods. Suitability, flexibility and applicability for business subject of a suggested model were tested during the experiment. Experiment results were used for reasoning strategic decisions choice in analyzed enterprises.

13. The experiment ascertained that strategic decisions evaluation is necessary for reaching a suitable choice. The suggested method is universal and

suits business sector, independently from present strategic decisions formation termination. Strategic decisions evaluation model is adaptive for enterprises which have formed strategic decisions and for enterprises where strategic decisions are only in the level of visions or ideas because a decision formation block is integrated in the method which allows final formation of strategic decisions and their submission for further evaluation.

14. During the experiment the experts worked by means of group decision taking, trying to reach consensus in each stage of evaluation. Organization of work allowed complexive looking at activities of various enterprises connected with strategic decisions implementation. United work is useful in motivational aspect, working together and participating in evaluation process, experts representing different activities of an enterprise carry major responsibility and alliance in reaching a united strategic aim.

Published works on the topic of the dissertation

1. **Bivainis, J.; Zinkevičiūtė, V. Verslo strateginių sprendimų pasirinkimo pagrindimas (Reasoning of Business Strategic Decisions Selection). *Technological and Economic Development of Economy*, Vol 12, No 2, 2006, p. 99–107. ISSN 1392–8619.**
2. Zinkevičiūtė, V. Methods' Combination for Strategic Decisions Evaluation. In: Proceedings of the 14th International Scientific Conference “Enterprise Management: Diagnosis, Strategy, Efficiency”, Vilnius: Technika, 2006, p. 237–239 (full paper on CD-ROM). ISBN 9955-28-033-6.
3. **Zinkevičiūtė, V. Business Strategic Decisions Evaluation Model. In: Proceedings of Scientific International Conference “Education, Science, Economics and Technologies in the Global World”, held in Bourgas on 15–16 September, 2006, “Prof. Dr Assen Zlatarov” University Bourgas, Bulgaria (accepted for press). ISSN 13126121.**
4. Zinkevičiūtė, V. Darbuotojų kompetencija – strateginių sprendimų kokybės sąlyga (Condition for Strategic Decisions' Quality is Competent Employees). In: Proceedings of the Scientific International Conference “Investments in Human Resources: The Quest for Competitive Advantage”, dedicated to Europe Day and held in Vilnius on 4 May, 2006 (Tarptautinės mokslinės konferencijos „Investicijos į žmogiškuosius išteklius: konkurencinio pranašumo siekis“, skirtos Europos dienai ir vykusios Vilniuje 2006 m. gegužės 4 d., medžiaga), Vilnius, 2006, p. 152–160. ISBN 9955-9655-3-3.
5. Zinkevičiūtė, V. Plėtros scenarijų formavimas organizacijose (Scenarios Formation in Organizations). In: Proceedings of the IX Conference of

- Lithuanian Young Scientist “Business in XXI Century”, held in Vilnius on 9 February, 2006 (9-osios jaunųjų mokslininkų konferencijos „Verslas XXI amžiuje“, vykusios Vilniuje 2006 m. vasario 9 d., medžiaga) (accepted for press).
6. **Zinkevičiūtė, V. Strateginių sprendimų vertinimas taikant scenarijų metodą (Assessing Strategic Decisions Applying Scenarios Method). In: Proceedings of the Conference “Business, Management and Education’2005”, held in Vilnius on 10 November, 2005 („Verslas, vadyba ir studijos’2005“, mokslo darbai), Vilnius: Technika, 2006 (accepted for press). ISSN 1648–8156.**
 7. **Bivainis, J.; Zinkevičiūtė, V. Verslo strateginių sprendimų kompleksinis vertinimas (Complex Evaluation of Business Strategic Decisions). *Business: Theory and Practice*, Vol 6, No 1, 2005, p. 3–11. ISSN 1648–0627.**
 8. Zinkevičiūtė, V. Strateginių sprendimų vertinimo kriterijų sistema (Evaluation Criteria System for Strategic Decisions). In: Proceedings of the VIII Conference of Lithuanian Young Scientist “Business in XXI Century”, held in Vilnius on 10 February, 2005 (8-osios jaunųjų mokslininkų konferencijos „Verslas XXI amžiuje“, vykusios Vilniuje 2005 m. vasario 10 d., medžiaga). Vilnius: Technika, 2005, p. 171–176. ISBN 9986-05-93-3.
 9. **Zinkevičiūtė, V. Strateginių valdymo sprendimų vertinimo procesas (Strategic Management Solutions Evaluation Process). In: Proceedings of the Conference “Business, Management and Education’2004”, held in Vilnius on 18 November, 2004 („Verslas, vadyba ir studijos’2004“, mokslo darbai). Vilnius: Technika, 2005, p. 264–270. ISSN 1648–8156.**
 10. Zinkevičiūtė, V. Daugiakriteriniai sprendimo priėmimo metodai (Multicriteria Decision Making Methods). In: Proceedings of the VII Conference of Lithuanian Young Scientist “Lithuania Without Science – Lithuania Without the Future”, held in Vilnius on 12 February, 2004 (7-osios jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“, vykusios Vilniuje 2004 m. vasario 12 d., medžiaga). Vilnius: Technika, 2004, p. 115–119. ISBN 9986-05-767-1.
 11. Zinkevičiūtė, V. Strateginių valdymo sprendimų parengimo skirtumai nustatytinėje ir plėtotinėje metodologijose (Differences in Preparation of Strategic Management Decisions in Prescriptive and Emergent Approach). In: Proceedings of the Conference “Business, Management and Education’2003”, held in Vilnius on 20–21 November, 2003 („Verslas, vadyba ir studijos’2003“, mokslo darbai). Vilnius: Technika, 2004, p. 227–231. ISSN 1648–8156.

12. Zinkevičiūtė, V. Strateginė valdymo apskaita (Strategic Management Accounting). In: Proceedings of the VI Conference of Lithuanian Young Scientist “Lithuania Without Science – Lithuania Without the Future”, held in Vilnius on 13 February, 2003 (6-osios jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“, vykusios Vilniuje 2004 m. vasario 13 d., medžiaga). Vilnius: Technika, 2003, p. 193–197. ISBN 9986-05-644-6.
13. Zinkevičiūtė, V. Alternatyvų vertinimas naudojant sprendimų medžio metodą (Assess of Alternatives Based on Decision Tree Method). In: Proceedings of Conference “Business, Management and Education’2002”, held in Vilnius on 21–22 November, 2002 (Mokslinės konferencijos „Verslas, vadyba ir studijos’2002“, vykusios Vilniuje 2002 m. lapkričio 21–22 d., medžiaga). Vilnius: Technika, 2003, p. 102–106. ISBN 9986-05-638-1.

About the author

Virgilija Zinkevičiūtė was born in Vilnius, June 10, 1978.

First degree in Industrial Engineering, Faculty of Mechanics, Vilnius Gediminas Technical University, 2000. Master of Science in Management and Administration, Faculty of Mechanics, Vilnius Gediminas Technical University, 2002. In 2002–2006 – PhD student of Vilnius Gediminas Technical University. At present – Assistant in Department of Social Economics and Business Management of Vilnius Gediminas Technical University.

VERSLO STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ VERTINIMAS

Disertacinio darbo aktualumas. Šiandienos aktualija yra spartūs verslo aplinkos pokyčiai, o aplinkos kintamumas vertinamas kaip neišvengiamybė, kurios sąlygomis reikia išlikti ir stengtis būti pirmiems tarp konkurentų. Tokiomis aplinkybėmis ypatingą reikšmę įgauna strateginiai sprendimai, kurie tampa lemiančiu veiksniu siekiant sukurti konkurencinius pranašumus. Nuo strateginių sprendimų priklauso, koku keliu verslo subjektas eis ir kur tas kelias naves. Strateginių sprendimų įtaka verslo subjekto ateičiai yra lemiamoji, todėl ypač svarbus yra strateginių sprendimų pasirinkimas.

Koks sprendimas teisingas ir kodėl teisingas, koks sprendimas tinkamiausias verslo subjektui ir kodėl tinkamiausias? Aibė klausimų ir dar daugiau nežinomybės, kurią išsklaidyti gali strateginių sprendimų įvairiapusiškas vertinimas prieš pasirinkimą. Strateginių sprendimų vertinimas padeda identifikuoti sprendimus, tinkamiausius strateginėms problemoms, tam tikromis aplinkos sąlygomis, spręsti. Strateginių sprendimų vertinime bene

svarbiausias elementas yra vertinimo kriterijai. Platus jų spektras padidina vertinimo taiklumą ir užtikrina, kad vertinant sprendimų tinkamumą bus atsižvelgta į įvairiausių aspektus. Įvairiapusiškumo sąlyga kelia būtinybę sudaryti strateginių sprendimų vertinimo kriterijų sistemą, leisiančią įvertinti strateginių sprendimų tinkamumą verslo subjektui, atsižvelgiant į galimai platų veiksmų spektrą.

Strateginių sprendimų įgyvendinimo sėkmę, jų faktinį rezultatyvumą daug lemia aplinkos veiksniai, jų dinamika, tam tikru laikotarpiu susidaręs jų derinys. Ši aplinkybė, vertinant strateginių sprendimų tinkamumą, reikalauja skirti ypatingą dėmesį aplinkos pokyčiams numatyti. Aplinkos situacijos nustatymas strateginių sprendimų kontekste yra sudėtingas uždavinys, nes būtina nustatyti ne šiandienos, o perspektyvinę aplinkos situaciją. Čia didelių keblumų kelia neapibrėžtumas, patikimos informacijos trūkumas.

Mokslinė darbo problema. Esminės strateginių sprendimų tinkamumo verslo subjektui vertinimo sąlygos (vertinimo įvairiapusiškumas, aplinkos pokyčių numatymas) diktuoja poreikį parengti verslo sektoriui pritaiktą strateginių sprendimų vertinimo modelį, sudarantį prielaidas verslo subjektui pagrįstai pasirinkti tinkamiausius strateginius sprendimus konkrečiomis sąlygomis.

Mokslinių tyrimų objektas. Verslo strateginių sprendimų vertinimas prieš pasirinkimą.

Darbo tikslas ir uždaviniai. Darbo tikslas – sukurti verslo strateginių sprendimų vertinimo modelį, leidžiantį kompleksiskai įvertinti strateginių sprendimų tinkamumą verslo subjektui atsižvelgiant į aplinkos sąlygas.

Siekiant nustatyto tikslo iškelti uždaviniai:

1. Nustatyti strateginių sprendimų vertinimo vietą ir reikšmę įmonės strateginiame valdyme.

2. Išanalizuoti daugiakriterio vertinimo metodų tinkamumą strateginių sprendimų vertinimui.

3. Išanalizuoti strateginių sprendimų vertinimo kriterijus, rekomenduojamus profesinėje literatūroje ir taikomus praktikoje.

4. Sugrupuoti vertinimo kriterijus turinio požiūriu bei sudaryti pirminių vertinimo kriterijų aibę, suformuoti strateginių sprendimų vertinimo kriterijų sistemą bei pasiūlyti vertinimo technologiją.

5. Išanalizuoti scenarijų metodo pagrindines charakteristikas, pagrįsti scenarijų metodo tinkamumą strateginiams sprendimams vertinti, paruošti scenarijų kūrimo rekomendacijas.

6. Nustatyti scenarijų ir daugiakriterio vertinimo metodų sintezės panaudojimo galimybes strateginiams sprendimams vertinti.

7. Eksperimentu patikrinti sukurto strateginių sprendimų vertinimo modelio tinkamumą, lankstumą, pritaikomumą verslo sektoriui.

Tyrimų metodika. Darbe taikyta analitinio tyrimo metodologija, leidusi atskleisti strateginių sprendimų vertinimo vietą strateginiame valdyme, išanalizuoti taikomus strateginių sprendimų vertinimo kriterijus, išgryninti scenarijų formavimo procesą. Darbe taikyti lyginamosios analizės, logikos ir sintezės metodai leido sugrupuoti turinio požiūriu strateginių sprendimų vertinimo kriterijus bei parengti scenarijų formavimo technologiją. Eksperimento būdu patikrintas sukurto strateginių sprendimų vertinimo modelio tinkamumas, lankstumas ir pritaikomumas verslo sektoriui. Eksperimento metu taikytas ekspertinių vertinimų metodas, ekspertai dirbo pagal grupinio sprendimų priėmimo principus, siekdami konsensuso.

Mokslinio darbo naujumas

1. Strateginių sprendimų vertinimo kriterijai sugrupuoti turinio požiūriu bei sudaryta trijų pakopų strateginių sprendimų vertinimo kriterijų sistema kompleksiniam įvairiapusiškam vertinimui atlikti.

2. Pateikta universali scenarijų formavimo technologija, orientuota į scenarijų kūrimo lengvinimą, panaudojant „scenarijų kelių analizės“ grafinę priemonę.

3. Sukurtas strateginių sprendimų vertinimo modelis remiasi dviejų metodų sinteze jungiant strateginių sprendimų kompleksinio vertinimo bei scenarijų metodus.

Darbo rezultatai

1. Pasiūlyta strateginių sprendimų vertinimo technologija, kurios pagrindas yra trijų pakopų vertinimo kriterijų sistema, leidžianti atlikti įvairiapusišką strateginių sprendimų vertinimą. Sistemoje integruoti valdomi parametrai, leidžiantys papildomai panaudoti reikiamus kriterijus arba esant kriterijų pertekliui pašalinti perteklinius kriterijus. Kriterijai sistemoje suskirstyti į iš dalies autonomiškas grupes, tai sudaro prielaidas objektyviau taikyti vertinimo kriterijų reikšmingumo nustatymo metodus.

2. Sudaryta grafinė priemonė „scenarijų kelių analizė“, palengvinanti scenarijų formavimą įmonėse. Taikant grafinę priemonę, scenarijų kūrimo grupė gali sutelkti dėmesį veiksmių kompozicijų analizei, o tai skatina mąstymo novatoriškumą bei pagerina kuriamų scenarijų kokybę.

3. Sukurtas strateginių sprendimų vertinimo modelis grindžiamas strateginių sprendimų ir scenarijų metodų sinteze. Toks strateginių sprendimų vertinimas išsamus, kompleksiškas, vykdomas atsižvelgiant į verslo subjekto aplinkos kintamumą.

4. Darbo rezultatai, išvados ir pasiūlymai naudingi sprendžiant įmonių strategines problemas, pasirenkant strateginius sprendimus, tinkamiausius

įmonėms, atsižvelgiant į kompleksinio vertinimo rezultatus bei verslo subjekto aplinkos sąlygas.

Mokslinio darbo rezultatų aprobavimas ir skelbimas. Pagrindiniai disertacijoje nagrinėti aspektai buvo aptarti trijose tarptautinėse ir aštuoniose nacionalinėse mokslinėse konferencijose. Disertacijos medžiaga skelbta 13 mokslinių publikacijų, iš kurių 7 – recenzuojamuose mokslo leidiniuose (2 iš jų priimtos spaudai). Disertaciniame darbe pateiktos metodikos, naudotos nagrinėtų įmonių strateginių sprendimų pasirinkimui pagrįsti.

Darbo apimtis ir struktūra. Darbą sudaro įvadas, penki skyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros šaltinių sąrašas, autorės publikacijų sąrašas ir du priedai. Darbo apimtis – 180 puslapių. Darbe pateikta 32 lentelės ir 26 paveikslai.

Pirmame skyriuje atskleista verslo strateginių sprendimų vertinimo problema, analizuota strateginių sprendimų reikšmė įmonėms, nagrinėta strateginių sprendimų vertinimo vieta strateginiame valdyme, analizuotos strateginių sprendimų vertinimo aktualijos. Antrame skyriuje analizuoti daugiakriteriai sprendimų vertinimo metodai, taikomi strateginių sprendimų vertinimo kriterijai, strateginių sprendimų vertinimo kriterijų reikšmingumą ir reikšmių nustatymo būdai. Pateikta sudaryta strateginių sprendimų vertinimo kriterijų sistema. Trečiame skyriuje nagrinėtos scenarijų metodo charakteristikos, metodo panaudojimo galimybės strateginių sprendimų vertinimui. Ketvirtame skyriuje pateiktas strateginių sprendimų vertinimo modelis, sukurtas dviejų metodų sintezės pagrindu, kompleksinio vertinimo technologija bei scenarijų parengimo įmonėse technologija. Penktame skyriuje pateikti atliktų eksperimentų rezultatai, aptartos modelio taikymo alternatyvios galimybės, modelio taikymo praktikoje niuansai.

Svarbiausios darbo išvados ir pasiūlymai

Atlikus tyrimus, kurių pagrindu sudarytas verslo strateginių sprendimų vertinimo modelis bei atlikus pagal šį modelį eksperimentą, suformuluotos šios mokslinės ir praktinės išvados:

1. Egzistuojantis kognityvinio pobūdžio strategijos sąvokos supratimas lėmė strategijos sąvokos ir požiūrio į strategiją analizės poreikį. Analizės pagrindu suformuluotas teiginys, kad strategiją tikslinga nagrinėti kaip jos sudedamųjų dalių – sprendimų – visumą. Sprendimai konkretizuoja strategiją, ir išsamus jų vertinimas leistų padidinti tinkamų sprendimų pasirinkimo tikimybę.

2. Strateginių sprendimų vertinimo vietos strateginiame valdyme analizė parodė, kad sprendimų vertinimas būdingas dviems skirtingiems strateginio valdymo etapams. Pirmasis iš jų – strateginių sprendimų formavimo etapas. Jame turėtų būti įvertinta kiekviena strateginio sprendimo alternatyva,

be to, visapusiškai, nes tik tai leidžia apsispręsti dėl jų tinkamumo ir įgyvendinimo tikslingumo. Kitas strateginio valdymo etapas, kuriam būdingi vertinimai – strateginių sprendimų įgyvendinimo etapas. Profesinės literatūros analizė parodė, kad priklausomai nuo to, kuris strateginių sprendimų vertinimo etapas akcentuojamas, galimas dvejopas strateginio valdymo traktavimas, išskiriant skirtingus apibendrintus strateginio valdymo modelius. Tolimesnio tyrimo pagrindu pasirinktas strateginio valdymo modelis, akcentuojantis strateginių sprendimų vertinimo prieš pasirinkimą svarbą.

3. Strateginių sprendimų pagrindimo būtinumas leido apibrėžti nagrinėjimo objektą – strateginių sprendimų vertinimą prieš pasirinkimą. Strateginių sprendimų vertinimo procesų palyginimas, nuomonių įvairovės revizavimas ir apibendrinimas leido išgryninti procesą ir sujungti strateginių sprendimų vertinimo prieš pasirinkimą elementus į kryptingą technologinę seką.

4. Platus strateginius sprendimus apibūdinančių kriterijų spektras lėmė daugiakriterių sprendimų priėmimo metodų naudojimą vertinimui. Išnagrinėjus daugiakriterės analizės metodus pagal taikomų metodų rezultatinę prasmę, ištirti ir plačiau išanalizuoti daugiakriterio vertinimo metodai. Siekiant išsamaus strateginių sprendimų pagrindimo, vertinimo metodas turi pasižymėti galimybe vertinimo metu naudoti plačią pirminių vertinimo kriterijų aibę, apimančią skirtingus savo prigimtimi vertinimo kriterijus, kad būtų pagrįstas strateginių sprendimų tinkamumas verslo subjektui.

5. Atliktos profesinėje literatūroje pateiktų ir praktikoje taikomų strateginių sprendimų vertinimo kriterijų analizės pagrindu pateikti turinio požiūriu išgryninti ir sugrupuoti strateginių sprendimų vertinimo kriterijai pirminių vertinimo kriterijų aibės pavidalu. Sudarant vertinimo kriterijų aibę remtasi įvairiapusiškumo, išsamumo principais, kriterijų aibėje numatant kiekybinius ir kokybinius kriterijus, išsamiai ir visapusiškai apibūdinančius strateginius sprendimus.

6. Parengta strateginių sprendimų vertinimo kriterijų sistema, kurios struktūrą sudaro trijų pakopų kriterijai – pirminiai, daliniai integruoti ir integruotas kompleksinis kriterijus. Pirminiai strateginių sprendimų vertinimo kriterijai, atsižvelgiant į jų tarpusavio palyginamumą ir turinio bendrumą, sujungti į penkias, iš dalies autonomiškas, kriterijų grupes. Šios grupės atitinka antros pakopos kriterijus, vadinamus daliniais integruotais, o pastarieji trečioje pakopoje sujungti į kompleksinį integruotą kriterijų. Apskaičiuojant kompleksinio integruoto kriterijaus reikšmę, atsižvelgiama į pirminių ir dalinių integruotų kriterijų santykinę reikšmingumą. Sistemoje numatyti valdomi parametrai, leidžiantys papildomai panaudoti reikiamus pirminius kriterijus arba, esant kriterijų pertekliui, anuliuoti perteklinius kriterijus.

7. Atlikta strateginių sprendimų vertinimo kriterijų reikšmingumo nustatymo metodų analizė. Siūlomos vertinimo kriterijų sistemos taikymo atveju: vienu metu lyginamų kriterijų kiekis nedidelis, kriterijai tarpusavyje palyginami, todėl gali būti lanksčiai pasinaudota sukaupu vertinimo kriterijų reikšmingumą nustatymo metodikos potencialu.

8. Išanalizuotos mokslininkų pateikiamos scenarijų, kaip baigtinio scenarijų metodo taikymo rezultato, sampratos, scenarijų metodo charakteristikos, tipologija ir tinkamumas strateginių sprendimų vertinimui. Scenarijų metodo perspektyvą lemia galimybė numatyti aplinkos pokyčių veiksmus bei galimus jų derinius. Scenarijų metodo sujungimas su strateginių sprendimų vertinimu padidina sprendimų tinkamumo pagrįstumą bei sudaro prielaidas priimti strateginius sprendimus, geriausiai atitinkančius būsimą aplinkos situaciją.

9. Sudarytas strateginių sprendimų vertinimo modelis ir pateikti vertinimo modelio adaptavimo verslo subjekto galimybių ir situacijų spektre variantai. Aptartos modelio taikymo prielaidos, pateiktos rekomendacijos vertinimo organizavimui. Metodas pagrįstas kompleksinio vertinimo ir scenarijų metodo sinteze, kurios pagrindinis privalumas – strateginių sprendimų kompleksinis vertinimas, atsižvelgiant į verslo subjekto aplinkos situaciją ir kintamumą.

10. Scenarijų formavimas išgrynintas ir pateiktas etapinės technologijos principu, apibrėžiant veiksmus kiekviename technologijos etape. Scenarijų formavimo palengvinimui pasiūlyta grafinė priemonė „scenarijų kelių analizė“. Šios priemonės pagalba scenarijus kuriantys ekspertai pagrindinį dėmesį gali koncentruoti ieškodami galimų poveikio veiksnių kompozicijų, nereikia įsiminti ankstesniuose etapuose gautos informacijos, kuri „scenarijų kelių analizės“ pagalba pateikiama grafinio vaizdo pavidalu. Grafinio vaizdo panaudojimas skatina kūrybinį mąstymą, inicijuoja novatoriškas idėjas, gerina baigtinių scenarijų kokybę.

11. Pateikta detalizuota kompleksinio vertinimo technologija nurodant, kokie veiksmai turi būti atlikti proceso eigoje. Pateiktos rekomendacijos kriterijų reikšmėms nustatyti, normalizuoti, taip pat integruotų dalinių ir kompleksinio integruoto kriterijaus apskaičiavimo formulės. Microsoft Excel programa sudaryta reliacinė duomenų bazė, kuria sisteminami scenarijų ir kompleksinio vertinimo metodų sintezės būdu gauti strateginių sprendimų vertinimo rezultatai.

12. Pateikti strateginių sprendimų vertinimo modelio taikymo rezultatai, patvirtinantys iškeltos hipotezės dėl strateginių sprendimų kompleksinio vertinimo ir scenarijų metodo sintezės perspektyvumą. Eksperimentų metu patikrintas siūlomo modelio tinkamumas, lankstumas bei pritaikomumas verslo

sektoriui. Eksperimentų rezultatai panaudoti nagrinėtų įmonių strateginių sprendimų pasirinkimo pagrindimui.

13. Eksperimento metu įsitikinta, kad strateginių sprendimų vertinimas būtinas siekiant tinkamo pasirinkimo. Siūlomas metodas universalus ir tinkamas verslo sektoriui, nepriklausomai nuo esamo strateginių sprendimų formavimo baigtinumo. Strateginių sprendimų vertinimo modelis adaptyvus įmonėse, tiek turinčiose suformuotus strateginius sprendimus, tiek tose, kur strateginiai sprendimai yra idėjų ar vizijų lygmenyje, nes metode integruotas strateginių sprendimų formavimo blokas leidžia iki galo suformuoti strateginius sprendimus ir juos pateikti tolimesniam vertinimui.

14. Eksperimento metu ekspertai dirbo grupinio sprendimų priėmimo būdu, kiekviename vertinimo etape siekiant konsensuso. Tokiu būdu organizuotas darbas leido kompleksiskai pažvelgti į įvairias įmonės veiklas, susijusias su strateginių sprendimų įgyvendinimu. Bendras darbas naudingas ir motyvaciniu aspektu: dirbdami kartu ir dalyvaudami vertinimo procese atskiras įmonės veiklas atstovaujantys ekspertai jaučia didesnę atsakomybę ir bendrumą siekiant bendro strateginio tikslo.

Trumpos žinios apie autorę

Virgilija Zinkevičiūtė gimė 1978 m. birželio 10 d. Vilniuje.

2000 m. įgijo pramonės inžinerijos bakalauro laipsnį Vilniaus Gedimino technikos universiteto Mechanikos fakultete. 2002 m. įgijo vadybos ir verslo administravimo magistro laipsnį Vilniaus Gedimino technikos universiteto Mechanikos fakultete. 2002–2006 m. – Vilniaus Gedimino technikos universiteto doktorantė. Šiuo metu dirba asistente Vilniaus Gedimino technikos universiteto Socialinės ekonomikos ir vadybos katedroje.

Virgilija Zinkevičiūtė

EVALUATION OF BUSINESS STRATEGIC DECISIONS

Summary of Doctoral Dissertation

Social Sciences, Management and Administration (03S)

Virgilija Zinkevičiūtė

VERSLO STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ VERTINIMAS

Daktaro disertacijos santrauka

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)

2006 11 13. 1,5 sp. l. Tiražas 100 egz.

Vilniaus Gedimino technikos universiteto

leidykla „Technika“, Saulėtekio al. 11, LT–10223 Vilnius

Spausdino UAB „Biznio mašinų kompanija“,

Gedimino pr. 60, LT-01110 Vilnius