

УДК: 330.101.54

**Е. Джулакидзе**доктор економіки, професор  
Государственный университет Акакия Церетели  
Emzar.julakidze@atsu.edu.ge**Е. Барбакадзе**докторант бізнес-адміністрування  
Государственный университет Акакия Церетели  
Elizbar.barbakadze@atsu.edu.ge**ПРАВОМЕРНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ  
И КОМПЕТЕНЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ МАЛОГО БИЗНЕСА**

Принять решение – значит проанализировать все возможные альтернативы для достижения цели, осуществить их идентификацию по отношению к желаемому состоянию и составить полный план действий с учётом всех новых возможностей и угроз. В настоящее время в процессе управления организацией чаще всего создаётся противоречие между целями и ситуациями, правильное решение которого определяет необходимость изменения курса действий менеджера для достижения желаемой цели. Этот факт обусловлен множеством причин, среди которых можно выделить: глобальный характер конкуренции, интенсивное расширение ассортимента производимой продукции, быстрое обновление технологий, укороченный жизненный цикл товара (обслуживания), производство комбинированной продукции и увеличенная ориентация на потребителя. Вместе с тем, все решения могут быть рассмотрены в качестве комплексного акта, заключённого в рамки экономических, организационных, технологических, правовых, социальных, политических, психологических и информационных ограничений. Для разработки правомерного решения необходимо адекватно рассматривать объективные составляющие самого решения: цель, ситуацию, проблему, ограничение, возможность, альтернативу, мотив, риск. Для этого, безусловно, большое значение имеют знания, способности, умения, опыт менеджера, его профессиональные качества. Согласно данным, полученным в результате проведённого нами опроса в целях выяснения, насколько обладают менеджеры малого бизнеса способностью принятия успешных решений, можно отметить, что в настоящее время проблему развития малого бизнеса в большей степени составляет «дефицит менеджмента», нежели «недостаточность финансовых ресурсов». Однако в то же время следует отметить, что будущее поколение более решительное и лучше чувствует необходимость квалифицированных знаний в процессе принятия решений.

**Ключевые слова:** правомерность решения, критическое мышление, компетенция менеджеров, комплексность решения, правильный расчёт возможностей.

**JEL Classification:** M13, M14, M21.

**Е. Джулакидзе**доктор економіки, професор  
Державний університет Акакія Церетелі  
Emzar.julakidze@atsu.edu.ge**Е. Барбакадзе**докторант бізнес-адміністрування  
Державний університет Акакія Церетелі  
Elizbar.barbakadze@atsu.edu.ge**ПРАВОМІРНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ  
І КОМПЕТЕНЦІЯ МЕНЕДЖЕРІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

Прийняти рішення – означає проаналізувати всі можливі альтернативи для досягнення цілі, провести ідентифікацію відносно бажаного стану і побудувати повний план дій з урахуванням всіх нових можливостей та загроз. На даний момент у процесі управління організацією все частіше створюється протиріччя між цілями і ситуаціями, правильне

вирішення якого визначає необхідність зміни курсу дій менеджера для досягнення бажаної цілі. Цей факт зумовлений багатьма причинами, серед яких можна виділити: глобальний характер конкуренції, інтенсивне розширення асортименту продукції, швидке оновлення технологій, скорочений життєвий цикл товару (обслуговування), виробництво комбінованої продукції і підвищену орієнтацію на споживача. Разом з тим, всі рішення можуть бути розглянуті в якості комплексного акту, обмеженого рамками економічних, організаційних, технологічних, правових, соціальних, політичних, психологічних та інформаційних обмежень. Для розробки правомірного рішення необхідно адекватно розглядати об'єктивні складові самого рішення: ціль, ситуацію, проблему, обмеження, можливість, альтернативу, мотив, ризик. Для цього, безумовно, велике значення мають знання, можливості, вміння, досвід менеджера, його професійні якості. Згідно з даними, які були отримані в результаті проведеного опитування в цілях з'ясування, наскільки менеджери малого бізнесу володіють можливістю прийняття успішних рішень, варто відзначити, що в теперішній час проблему розвитку малого бізнесу більшою мірою складає «дефіцит менеджменту», аніж «недостатність фінансових ресурсів». Однак, в той же час варто відзначити, що майбутнє покоління більш рішуче і краще відчуває необхідність кваліфікованих знань у процесі прийняття рішень.

**Ключові слова:** правомірність рішення, критичне мислення, компетенція менеджерів, комплексність рішення, правильний розрахунок можливостей.

**JEL Classification:** M13, M14, M21.

**E. Julakidze**

D. Sc. (Economics), Professor  
Akaki Tsereteli State University  
Emzar.julakidze@atsu.edu.ge

**E. Barbakadze**

PhD student in Business Administration,  
Akaki Tsereteli State University  
Elizbar.barbakadze@atsu.edu.ge

## **CORRECTNESS OF A MANAGERIAL DECISION AND COMPETENCE OF SMALL BUSINESS MANAGERS**

To make a decision means to analyze all the possible alternatives of goal achievement, and identification of them in the appropriate situation, and to construct a full action plan taking into account all new opportunities and threats. In addition, in the process of managing the organization contradictions occur between goals and situations, the correct solution of which determines the need to change the course of the manager's action to achieve the desired goal. This fact is stipulated by many reasons, among which can be distinguished: the global nature of competition, the intensive expansion of product mix, rapid technology upgrade, reduced product life cycle (service), production of combined products and increased consumer orientation. At the same time, all decisions can be considered as an integral act limited by economic, organizational, technological, legal, social, political, psychological and information constraints. In order to develop a legitimate solution, it is necessary to adequately consider the objective components of the solution: purpose, situation, problems, limitations, opportunity, alternative, motive, risk. With this view knowledge, capabilities, skills, experience of the manager, his professional qualities are of great importance. According to the data obtained from a survey conducted to find out how small business managers have the opportunity to make successful decisions, it should be noted that at present time, the problem of small business development is more of a «management deficit» than a «lack of financial resources». However, at the same time, it should be noted that the future generation feels more strongly and better the need for skilled knowledge in the decision-making process.

**Keywords:** correctness of a decision; critical thinking; managers' competence; decision complexity; right determination of possibilities.

**JEL Classification:** M13, M14, M21.

Принятие решения означает проанализировать все возможные альтернативы для достижения цели, осуществить их идентификацию по отношению к желаемому состоянию и

сформулировать все конкретные действия для устранения всех новых возможностей или отдельных угроз (проблем), на основе которых должен быть составлен полный, последовательный план действий для достижения поставленной цели. То есть необходимо составить план, который будет полностью отражать реакцию организации на внутренние и внешние раздражители. Подобные раздражители с течением времени не только не уменьшаются, но всё больше увеличиваются. Можно сказать, что важным характерным свойством менеджмента на современном этапе развития является рост интенсивности принятия решения.

Необходимость интенсивной разработки управленческого решения обусловлена тем, что организации как открытая система вынуждены обеспечивать идеальную адаптацию к быстрым изменениям внешних факторов, восприимчивую посредством обратной связи со средой и указывающую на отклонение от целей параметров управляемого объекта. Это является одной из важнейших проблем современного менеджмента. То есть проблема состоит в том, что в настоящее время в процессе управления организацией чаще всего создаётся противоречие между целями и ситуациями, правильное решение которого определяет необходимость изменения курса действий менеджера для достижения желаемой цели. Этот факт обусловлен множеством причин, среди которых можно выделить: глобальный характер конкуренции, интенсивное расширение ассортимента производимой продукции, быстрое обновление технологий, укороченный жизненный цикл товара (обслуживания), производство комбинированной продукции и увеличенную ориентацию на потребителя (Джулакидзе, 2013), (Рамишвили, 2013).

В свою очередь, все управленческие решения могут рассматриваться в качестве комплексного акта, заключённого в рамки ограничений. Классик менеджмента Питер Друкер, с данной точки зрения, выделяет три важнейших ограничения (правовое, политическое и организационное) (Друкер, 2007). На наш взгляд, наряду с указанными ограничениями, применительно к современному этапу общественного развития для обеспечения разработки правомерного решения необходимо включение в перечень ограничения и других аспектов. Решение, приносящее успех, должно охватывать экономические, организационные, технологические, правовые, социальные, политические, психологические и информационные ограничения.

В условиях таких ограничений, естественно, все решения в большей или меньшей мере будут иметь характерные для них отрицательные аспекты. Дело в том, что трудно принять такое решение, которое не будет иметь каких-либо отрицательных проявлений. Но при принятии решения менеджер должен руководствоваться принципом преимущества. То есть, если принятое решение с точки зрения окончательного результата на данный момент является наиболее выгодным для организации, стоит закрыть глаза на возникшие недостатки (Шубладзе, Мгебришвили, Цоцколаури, 2008). Хотя, на наш взгляд, мы должны приложить все усилия к тому, чтобы найти такой компромиссный вариант, согласно которому параметры действий организации будут приближаться к желаемой производительности.

Таким образом, если, в общем, принятие решения – это выбор такой альтернативы, которая полностью учитывает допустимые ограничения, то выбор той альтернативы, которая обеспечивает достижение организацией желаемой производительности, называется оптимальным. Другими словами, любые альтернативы, которые могут быть использованы в рамках существующих ограничений, можем определить как возможные альтернативы; та единственная альтернатива, которая достигает экстремума желаемого критерия, называется оптимальной альтернативой, или основой достижения правомерного управленческого решения.

Соответственно, для разработки правомерного решения необходимо, чтобы были адекватно рассмотрены его объективные составные (цель, ситуация, проблема, ограничение, возможность, альтернатива, мотив, риск и другие факторы, не зависящие от воли и сознания), в чём, безусловно, большое значение имеют знания, способности, умения, опыт менеджера, его профессиональные качества.

Как правило, каждый человек, в том числе и менеджер, имеет собственную систему ценностей, которая определяет его действия и оказывает влияние на качество принимаемых им решений. Соответственно, такие личностные качества менеджера выступают в роли своего рода компромисса, помогающего (или мешающего) ему в выборе желаемой альтернативы. На

наш взгляд, такой менеджер организации должен обладать минимум тремя качествами, такими, как: критическое мышление, целеустремлённость (концентрированность на достижении цели) и способность правильно оценивать собственные возможности.

**Критическое мышление.** Критическое мышление помогает менеджеру объективно анализировать имеющуюся информацию и без предвзятости оценить ситуацию, разработать все возможные альтернативы, правильно оценить их и принять решение на основе желаемых целей и достоинств альтернатив.

**Целеустремлённость и концентрированность.** Целеустремлённость – это умение правильно определять и ставить цели, а концентрированность – желание стремиться к цели и тот адреналин, который выделяется в этот момент. На пути к успеху менеджер может столкнуться со множеством препятствий. Однако у него не должно пропадать желание идти к цели и не должны появляться мысли о более мелких и легко достижимых целях. Как известно, цель и окончательный результат не смогут найти менеджера, наоборот, менеджер должен сделать шаг к ним (Джулакидзе, 2013). Однако следует отметить, что концентрация не подразумевает излишней самоуверенности. Необходим правильный перенос концентрации на собственные возможности.

**Правильный расчёт собственных возможностей.** Возможности – это не только то, что можем сделать, но это также умение правильно оценить положение и представить собственные возможности с лучшей стороны. То есть правильный расчёт возможности – это понятие, сходное со знаниями, способностями, компетенцией менеджера, которое представляет его как успешного человека (Джулакидзе, 2013).

Таким образом, процесс принятия управленческого решения всегда связан с творческим мышлением, в связи с чем от менеджера требуется глубокое знание своего дела и обеспечение высокого научно-практического уровня разработанного управленческого решения. Фактически он определяет успешность/безуспешность организации.

В целях выявления того, насколько развиты указанные выше качества у современных менеджеров, нами в г. Кутаиси и Имеретинском регионе был проведён опрос среди владельцев (менеджеров) предприятий малого и среднего бизнеса, касающийся вопросов перспектив и успехов управляемых ими бизнесов. Было опрошено более 300 респондентов.

На вопрос – «Есть ли у Вас желание расширить свой бизнес, то есть получать больше прибыли?», положительно ответили 99% респондентов, что является одним из положительных показателей бизнес-среды. Фактически стимулом для этого должна была послужить также оценка жизнеспособности бизнес-деятельности. В частности, лишь 2% опрошенных считает, что скоро наступит время, когда эта его деятельность не будет востребована. 98% опрошенных же считает, что их бизнес является стабильным и, более того, растущим.

В связи с отмеченным выше, довольно интересно выглядит ответ на вопрос – «В первую очередь, что мешает Вам в расширении Вашего бизнеса?». На наш взгляд, причиной этого должно было быть несоответствие их знаний и опыта профилю предпринятого бизнеса (соответствие образования профилю бизнеса составляет 77%; несоответствие опыта – 64%). Однако большинство опрошенных (78%) ответили, что главным препятствием для них является нехватка «финансовых ресурсов». Такой фактор, как, например, недостаток «менеджерской компетенции (неопытность, недостаточные знания)», лишь 6% опрошенных считают препятствующим фактором, низкую квалификацию персонала – 13%. Зато на вопрос – «Из суммы, дополнительно вложенной (инвестированной) Вами в оборотный капитал, сколько процентов составит полученная от неё прибыль?», большинство тех же респондентов (84%) называют ожидание более 50% рентабельности.

Таким образом, если 99% респондентов желает расширить свой бизнес с большой вероятностью – это стабильный и развивающийся бизнес; и если большинство менеджеров таких бизнесов считает, что каждые четыре лари, инвестируемых в оборотный капитал, дают не менее 50% рентабельности, которые намного превышают имеющийся на сегодняшний день процент банковских кредитов, можно сделать вывод, что в настоящее время проблема развития малого и среднего бизнеса в большей степени состоит в «дефиците менеджмента», чем в нехватке «финансовых ресурсов».

Указанный вывод укрепляет взаимоотношения между ожидаемой рентабельностью инвестированного лари и факторами, препятствующими расширению бизнеса. Из этого

хорошо видно, что именно те респонденты, которые рассчитывают на более высокую рентабельность, считают, что главнейший фактор, препятствующий развитию их бизнеса, - это нехватка «финансовых ресурсов».

Однако следует отметить, что проведённый нами опрос выявил также достаточно обнадеживающие перспективы. В частности, то, что чем моложе респондент, тем больше ожидаемая рентабельность каждого лари, инвестируемого в капитал, и во-вторых, чем моложе респондент, тем более уменьшается среди препятствующих факторов «нехватка финансовых ресурсов» и, соответственно, возрастает (незначительно, но всё же) необходимость менеджерских компетенций и высокой квалификации нанимаемого персонала. На основании этого можно заключить, что будущее поколение более решительное и лучше чувствует необходимость квалифицированных знаний.

#### Литература

1. Джулакидзе Е. Основы менеджмента (на грузинском языке) / Е. Джулакидзе. – Кутаиси : ГУАЦ, 2013.
2. Джулакидзе Е. Менеджмент проектов (на грузинском языке) / Е. Джулакидзе. – Кутаиси : ГУАЦ, 2014.
3. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. / Питер Друкер. – Москва : Вильямс, 2004. – 272 с.
4. Рамишвили Б. Стратегический менеджмент (на грузинском языке) [Электронный ресурс] / Б. Рамишвили // ТГУ. – 2013. – Режим доступа: [www.old.press.tsu.ge](http://www.old.press.tsu.ge).
5. Шубладзе Г. Основы менеджмента (на грузинском языке) [Электронный ресурс] / Г. Шубладзе, Б. Мгебришвили, П. Цоцколаури // ТГУ. – 2008. – Режим доступа: <http://www.bpa.ge/elwigni>.

#### References

1. Julakidze, E. (2013). Fundamentals of Management. Kutaisi: ATSU (in Georgian).
2. Julakidze, E. (2014). Project Management. Kutaisi: ATSU (in Georgian).
3. Drucker, P. (2004). Task management in the XXI Century. Moscow: AST (in Russian).
4. Ramishvili, B. (2013). Strategic Management. Retrieved from [www.old.press.tsu.ge](http://www.old.press.tsu.ge). (in Georgian).
5. Shubladze, G., Mgebrishvili, B., & Tsotscolauri, P. (2008). Fundamentals of Management. Retrieved from <http://www.bpa.ge/elwigni>. (in Georgian).