



УДК 005(075.8) О-753

**Гечбаия Бадри Нодарович,**

доктор экономики, ассоциированный профессор, заведующий кафедрой управления бизнесом, Батумский государственный университет им. Шота Руставели, 6010, Грузия, г. Батуми, ул. Ниношвили, 35, тел.: 9955933722115, e-mail: badrigechbaia@gmail.com

**Гечбаия Бадри Нодарович,**

доктор економіки, асоційований професор, завідувач кафедри управління бізнесом, Батумський державний університет ім. Шота Руставелі, 6010, Грузія, м. Батумі, вул. Ніношвілі, 35, тел.: 9955933722115, e-mail: badrigechbaia@gmail.com



**Badri Nodarovich Gechbaia,**

Doctor of Economics, associated professor, Head of Business Management Department, Batumi Shota Rustaveli State University, Georgia, Batumi, Ninoshvili Str., 35, 6010, tel: 9955933722115, e-mail: badrigechbaia@gmail.com

**Беридзе Заза Мурадovich,**

докторант, Грузинский технический университет, 0175, Грузия, г. Тбилиси, ул. Костава, 77, тел.: 599273326, e-mail: z.beridze@gmail.com

**Берідзе Заза Мурадovich,**

докторант, Грузинський технічний університет, 0175, Грузія, м. Тбілісі,

вул. Костава, 77, тел.: 599273326, e-mail: z.beridze@gmail.com

**Zaza Muradovich Beridze,** Doctoral candidate, Georgian Technical University, 0175 Georgia, Tbilisi, Kostava Str., 77, tel: 599273326, e-mail: z.beridze@gmail.com

## ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

**Аннотация.** В предпринимательской деятельности частные решения отличаются принятием быстрых решений, которые обоснованы на опыте ассоциаций и навыках личности, а в управленческой деятельности каждое решение требует более взвешенного и заранее продуманного плана действий,

который включает в себя сбор информации, анализ каждой осуществленной операции, рассмотрение экспертных советов и предоставление официальной оценки управленческих решений в условиях риска.

**Ключевые слова:** современный менеджмент, принятие решения, предпринимательство, управленческая деятельность, экономическая наука.

## ОСНОВНІ ПИТАННЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

**Анотація.** У підприємницькій діяльності приватні рішення відрізняються прийняттям швидких рішень, які обґрунтовані на досвіді асоціації і навичках особистості, а в управлінській діяльності кожне рішення вимагає більш зваженого і заздалегідь продуманого плану дій, який охоплює збір інформації, аналіз кожної здійсненої операції, розгляд експертних рад і надання офіційної оцінки управлінських рішень в умовах ризику.

**Ключові слова:** сучасний менеджмент, прийняття рішення, підприємництво, управлінська діяльність, економічна наука.

## MAIN ISSUES IN MANAGEMENT DECISION-MAKING

**Abstract.** The particular solutions in the entrepreneurial activity differ with making a quick decision which is based on feelings, experiences, associations and personal skills. And in management activity each solution requires a more balanced and premeditated plan of action, which includes gathering of information, reviewing of each implemented operation, consideration of expert advice and providing a formal assessment of administrative decisions in risk conditions.

**Keywords:** modern Management, decision-making, entrepreneurship, management activity, economic science.

---

**Постановка проблемы.** Реформы, проводимые в современной Грузии, должны качественно упрочить национальную экономику страны и перевести ее на более высокую ступень развития. Эти коренные изменения, в первую очередь, отражаются на качественном функционировании предпринимательства, а также на других субъектах национального хозяйства. Основной базой этих изменений есть национальное предпринимательство, как главная движущая сила хозяйственной деятельности страны.

В предпринимательской деятельности частные решения отличаются принятием быстрых решений, которые обоснованы на опыте ассоциаций и навыках личности, а в управленческой деятельности каждое решение требует более взвешенного и заранее продуманного плана действий, который включает в себя сбор информации, анализ каждой осуществленной операции, рассмотрение экспертных советов и предоставление официальной оценки управленческих решений в условиях риска [1, с. 142–144].

Наука всегда играет определенную роль во время принятия управленческих решений. К сожалению, теоретическая информация часто бывает недоступной в таком формате, чтобы она оказалась полезной для принятия конкретных административных решений. В нашей статье мы изложим, как устранить существующий разрыв между научным знанием и важными, частными и публичными решениями. Надо отметить, что научные знания часто не есть легкодоступными для обычных граждан. В некоторых случаях они малоизвестны даже политическим деятелям, которые, во многих случаях, не опираются на фундаментальные научные теории во время принятия экономического законодательства страны. Реализация научной информации в основном отражается в фундаментальных научных трудах и разных публикациях, с которыми знакома лишь небольшая часть ученых экспертов [2, с. 231–232]. Также надо подчеркнуть, что в управленческих решениях мы встречаем много случаев, когда сложно их объяснить прямыми научными ответами.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Научная литература, релевантная связь науки и принятия решений включают в себя информацию о риске, коммуникации и анализе решения. Работа подчеркивает подход, основанный на анализе решения, что способствует использованию науки при принятии решения. Другие работы по данному вопросу фактически описывают, как используется (либо игнорируется) наука, научные организации и ин-

формация, предоставляемая этими организациями, и как она воспринимается народом.

**Формулирование целей статьи.** Цель настоящей статьи заключается в анализе основных вопросов принятия решения в менеджменте.

**Изложение основного материала.** Большинство экономических теорий о принятии решений гласит, что каждое решение должно опираться на два основных компонента: на взгляды и ценности. Взгляды принимающего решение являются отражением восприятия реальности, включая факты, соображения и сомнения. Взгляды в основном должны ссылаться на науку, которая, в свою очередь, во многом базируется на взглядах мировых авторитетных ученых [3, с. 118–119]. Ценности решения отражаются в целях и стремлениях экономического намерения.

В экономических дискуссиях ценности обычно конкретизируются через понятия сущего и должного. Стоит отметить, что оживленная полемика вокруг роли ценностей в начале XX в. перекинулась и в российскую экономическую науку. Ее анализирует известный экономист Н. Д. Кондратьев в главе “Категория сущего и должного в социально-экономических науках” своей незаконченной методологической работы [4].

Вышеуказанная двойная концепция взглядов и ценностей существует во всех теориях по принятию решений. Она весьма используется и в других концепциях. Например, в теории ценностей, субъективной теории о принятии ожидаемой пользы и в теории субъективности о полученной вероятной полезности.

В экономической науке существуют теории описательного характера. Примером можно назвать теорию кумулятивной и общих перспектив, различные обобщенные теории вероятной полезности.

Экономический анализ управленческих решений, безусловно, представляет теорию прикладных решений. Она включает в себя модели различных взглядов и ценностей, а также методы их определения. Взгляды являются моделированными, когда они распределяются на определенное и неопределенное количество вероятностей. Эти модели мы сможем использовать без особой связи с наукой, используя взгляды и ценности принимающего решения.

Таким образом, научное знание, которое опирается на факты и экспериментальные суждения, может повлиять на взгляды принимающего решения. В этом случае связь между научным знанием и существующими ценностями является менее значительной. Многие авторы отмечают, что в социально-экономической жизни бывают многие случаи, когда личные взгляды для принятия конкретных управленческих решений являются более значительными, чем существующие ценности.

Наши знания о возможных последствиях можно сгруппировать следующим образом:

- а) знание о текущих производственно-экономических процессах;
- б) вероятность ожидаемых последствий;
- в) неопределенность по поводу характера и количества последствий.

Соответствующие знания позволяют нам определить вероятное развитие будущих событий. Если бы человек мог полностью предвидеть свое будущее, он существенно упростил бы методику расчета эффективности экономических инвестиций и капиталовложений.

Риск опирается на теорию вероятности. Существует весьма обширная теория по синтезированию рисков и ожиданий, которая является отдельным предметом, где широко применяются математико-кибернетическая техника и технология.

Здесь мы ограничиваемся лишь общим обозрением практического и методологического характера. Будущая хозяйственно-экономическая ситуация может быть предвидена с определенной степенью достоверности. Если, например, событие повторяется 9 раз из 10 теоретических возможностей, говорят, что вероятность положительного исхода составляет 90 %. Таким образом, в этом случае можно рассчитать многие события, связанные с бизнесом и производственно-экономической деятельностью, и, тем самым, приблизиться к точности ожидаемого результата.

Что касается многих непредусмотренных факторов и событий, то они часто опираются на интуицию и субъективные оценки. О неопределенности результатов говорят и в тех случаях, когда при разработке и принятии управленческого решения невозможно эмпирически (знанием и приобретенным опытом) предполагать влияние экономических факторов и их параметров на итоговые результаты. В этом случае менеджер

вынужден принимать субъективное решение, а также предусматривать будущую ситуацию, опираясь на недостаточные данные.

Расчеты степени экономической неопределенности основываются на теории вероятности. В современной экономической науке имеются следующие виды вероятностей:

1. Априорная вероятность, которая абсолютно однородная по своей идентичности.
2. Статическая вероятность, которая является эмпирической оценкой частоты проявления связи между утверждениями. Во время производственно-экономической деятельности возможно получить разные результаты обоюдного порядка.

События, с которыми сталкивается менеджер в своей деятельности, могут быть независимыми от него и неожиданными. В условиях информационной неопределенности он должен обладать способностью пойти на некоторый риск. Причиной риска может стать неожиданный рост или снижение цен на рынке, введение государством законодательных актов, которые изменяют политику предприятия, стихийные явления, социальное расшатывание и т. д. Предпринимательский риск означает нежелательную ожидаемость в условиях информационной неопределенности. Вышеперечисленные факторы являются весьма существенными при принятии управленческих решений.

Неопределенность требует предусмотрительности при привлечении и использовании ресурсов и финансовых займов. Например, если кредиторы считают, что предо-

ставление займа сопряжено с риском, то они могут уменьшить размер кредита, увеличить процент ставки, поднять гарантийные требования или сократить сроки выплаты займа. Все же следует отметить, что целенаправленное внедрение достижений научно-технического прогресса делает все более управляемым действие хозяйственного риска. Пока существуют факторы риска, механизмы его действия должны быть предметом постоянного изучения.

Психологи указывают, что нередко предприниматель не оценивает либо вообще игнорирует роль риска. В таких случаях последствия могут быть достаточно тяжелыми. Если эффект и вероятность события незначительны, его можно проигнорировать или, наоборот, — следует хорошо изучить и оценить важные события. Однако, как поступить, когда события являются малозначительными, а их вероятность высокой, или их влияние на производственные результаты является высоким, а вероятность — низкой? В этом случае необходимо использовать современную компьютерную технологию с соответствующими программами, а также воспользоваться услугами квалифицированных экспертов.

**Выводы из данного исследования и перспективы дальнейших исследований.** Весьма существенным является отношение менеджера к риску, поскольку управленческое решение, какого ранга бы оно ни было, всегда содержит элементы риска. В этом случае большое значение имеет и то, какой альтернативе отдает приоритет менеджер. Каждому руководителю свойственны собствен-

ные подходы и различные действия в ситуации риска. Условия риска для каждого из них зависят от финансового положения, целей и потенциальных доходов предприятия. Чем сильнее предприятие или объект менеджера, тем смелее он идет на риск. Здесь важная роль отводится его характеру — оптимист он или пессимист, сможет ли он рисковать. Успехов в управлении достигает как первая, так и вторая группа людей, однако оптимисты смелее принимают и подхватывают все прогрессивное. Избегает рисков менеджер более консервативного характера [5]. Он предпочитает свой капитал вкладывать в более надежное дело и отказывается от сомнительной сделки. Поэтому он заранее заключает договоры, создает страховые гарантии.

Когда по разным видам товаров свойственна взаимно противоположная динамика изменений цен, т. е. когда цены на один из товаров падают, нанесенный ущерб компенсируется повышением цены на другой вид товаров.

Научные группы, в случаях необходимости, могут давать ценные советы лицам, которые принимают управленческие решения. Именно для осуществления этой цели в начале XX в. был создан Национальный совет по исследованиям (The National

Research Council), который на протяжении более ста лет создает разнотипные научные комитеты, советы директоров и исследовательские группы, которые решают глобальные научные проблемы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Бараташвили Е.* Теория и практика принятия решений в современном менеджменте / Е. Бараташвили, И. Махарашвили, М. Маридашвили // Экономика. — 2014. — № 3–4. — С. 142–145.
2. *Хархели М., Кешелашвили Г.* Основы менеджмента: учебник / М. Хархели, Г. Кешелашвили. — Тбилиси, 2013. — С. 231–232.
3. *Паресашвили Н.* Процесс, сопутствующий принятию управленческих решений. Сборник материалов I международной научно-практической конференции “Теория и практика менеджмента”. 17–18 октября 2014 г. Тбилиси, 2014. — С. 118–119.
4. *Филатов И.* Идеологии и ценности в экономической науке [Электронный ресурс] / И. Филатов // Журнальный клуб Интелрос “Альтернативы”. — 2013. — № 1. — Режим доступа: <http://www.intelros.ru/readroom/alternativi/a1-2013/19023-ideologii-i-cennosti-v-ekonomicheskoy-nauke.html>
5. [hbswk.hbs.edu/topics/leadership.html](http://hbswk.hbs.edu/topics/leadership.html)