

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო  
აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
ბიზნესის, სამართლის და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი  
ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი

ელიზბარ ბარბაქაძე

*მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების მეთოდოლოგიის  
სრულყოფის გზები*

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის

მოსაპოვებლად წარდგენილი

**დისერტაცია**

სპეციალობა: 0203 - მენეჯმენტი

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:  
პროფესორი ემზარ ჯულაყიძე

ქუთაისი

2018 წ.

## ს ა რ ჩ ე ვ ი

|  |     |
|--|-----|
| შესავალი -----   | 3   |
| თავი 1. მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების თეორიულ- მეთოდოლო-<br>გიური საფუძვლები -----                                       | 13  |
| 1.1. მმართველობითი გადაწყვეტილება, როგორც ორგანიზაციული მენეჯმენ-<br>ტის კომპლექსური აქტი -- ___-----                                | 13  |
| 1.2. მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების ძირითადი ეტაპები -----  | 26  |
| 1.3. მართვის მეცნიერების ძირითადი მოდელები და გადაწყვეტილების შემუ-<br>შავების მეთოდები -----  | 35  |
| თავი 2. მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების მეთოდოლოგიაზე მოქმედი<br>ფაქტორები -----   | 50  |
| 2.1. გადაწყვეტილების მართებულობაზე მოქმედი ფაქტორები და ალტერნატი-<br>ვათა შეფასების კრიტერიუმები -----                              | 50  |
| 2.2. ეკონომიკური ინფორმაციის, კომუნიკაციისა და მმართველობითი ანალი-<br>ზის როლი გადაწყვეტილებების მიღების საქმეში -----              | 70  |
| 2.3. მმართველობითი რისკები და ორგანიზაციის კრიტიკული ამოცანები -----   | 76  |
| თავი 3. მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავებისა და რეალიზაციის სრულ-<br>ყოფის თანამედროვე მიმართულებები -----                   | 86  |
| 3.1. გადაწყვეტილებების შემუშავების მეთოდოლოგიის სრულყოფა ეკონომი-<br>კური სისტემის განსაზღვრულობისა და განუსაზღვრელობის მიხედვით --- | 86  |
| 3.2. მმართველობითი გადაწყვეტილების ჯგუფურად შემუშავების სრულყოფის<br>გზები -----   | 99  |
| 3.3. მმართველობითი გადაწყვეტილებების სტრატეგიულობის ძირითადი მოთ-<br>ხოვნები და მისი შეფასების ინდიკატორები -----                    | 122 |
| 3.4. მართებული გადაწყვეტილებების შემუშავების თანამედროვე მიმართუ-<br>ლებები -----  | 133 |
| დასკვნა და რეკომენდაციები -----  | 143 |
| გამოყენებული ლიტერატურა -----  | 155 |
| დანართები -----  | 161 |

## შესავალი

**პრობლემის აქტუალობა.** მენეჯმენტის მეცნიერებაში მართებული გადაწყვეტილების შემუშავების მეთოდოლოგიის სრულყოფა ფუნდამენტურ ხასიათს ატარებს. მტკიცებას არ საჭიროებს ის, თუ რა დიდი მნიშვნელობა აქვს ოპტიმალური მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებას და მის რეალიზაციას ორგანიზაციული საქმიანობის წარმატებაში. როგორ ვმართოთ ორგანიზაცია, როგორი უნდა იყოს ჩვენი რეაქცია გარემო ცვლილების მიმართ, რომელი მმართველობითი სტრატეგია ავირჩიოთ, როგორ გავუმკლავდეთ მოსალოდნელ საფრთხეებს, როგორ გამოვიყენოთ ახალი შესაძლებლობები, რომელ ტექნოლოგიას მივანიჭოთ უპირატესობა, რათა ეფექტურად გადავჭრათ პრობლემები და ა.შ. სწორედ, ამ პრობლემის წინაშე დგას თანამედროვე მენეჯერები.

დიდი ხნის განმავლობაში, არსებობდა წარმოდგენა, რომ მართებული გადაწყვეტილებების შემუშავებაში განმსაზღვრელი იყო პროფესიული გამოცდილება. დღეს კი თვით წარმატებული მენეჯერები, სულ უფრო და უფრო გრძნობენ მისაღები გადაწყვეტილებების მეცნიერული დასაბუთების აუცილებლობას, რომელმაც მკვეთრად უნდა გაზარდოს გადაწყვეტილების მიღების დამაჯერებლობა, მისი პრაქტიკულობა და მიღებული შედეგებით კმაყოფილება, რამაც, ფაქტობრივად, განსაზღვრა აღნიშნული მიმართულებით გამოკვლევების უფრო ღრმად ჩატარების აუცილებლობა.

მენეჯმენტის მეცნიერების თეორიისა და პრაქტიკის განვითარებაში „მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების მეთოდოლოგია“ - ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კატეგორიაა. როგორც ამ პრობლემით დაინტერესებული მეცნიერები აღნიშნავენ - გადაწყვეტილების შემუშავების მეთოდოლოგია, ერთი მხრივ, წარმოადგენს თეორიული პრინციპების და წესების ერთობლიობას, რომელიც მოიცავს წინასწარ განსაზღვრულ თანმიმდევრულ ნაბიჯებს [28], ხოლო მეორე მხრივ, ანალიტიკური და კონცეპტუალური კომპეტენციების მედიატორს, გადაწყვეტილების დინამიკის ინტერპრეტაციისა და დამაჯერებელი გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას მენეჯერებისათვის [18, გვ. 12]. ჩვენი აზრით კი, მმართველობითი გადაწყვეტილების მეთოდოლოგია ერთდროულად არის როგორც თეორიული პრინციპები და წესები, ასევე ბიზნეს-გარემოს მიზანშეწონილი ანალიზი და ყველა ის მეთოდები, რომელიც სასურველ მიზანთან მიგვიყვანს.

თამამად შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციათა მმართველობით სისტემაში არსებული პრობლემების გამომწვევ მიზეზთა შორის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია ამ სისტემის შექმნისადმი მეცნიერულად დასაბუთებული მეთოდოლოგიის სისუსტე, რომელიც ხშირად ნაჩქარევი, ვიწრო სპეციალიზირებული გადაწყვეტილებების შემუშავების მიზეზი ხდება. ბუნებრივია, ასეთ გადაწყვეტილებებს არ აქვთ პრაქტიკაში რეალიზების დიდი პოტენციალი, რადგან, ფაქტობრივად, ვქმნით ისეთ სამოქმედო პროგრამას, რომელიც შეიცავს საკითხისადმი ურთიერთგამომრიცხავ მიდგომებს, რომლის რეალიზაციას ორგანიზაცია მიჰყავს რესურსების გადამატებული ხარჯვისაკენ და უფრო მეტიც - მისი ფუნქციონირების ეფექტურობის დაცემისკენ. ეს კი, კიდევ ერთხელ, ადასტურებს წინამდებარე სადისერტაციო თემის აქტუალობას.

**ნაშრომის მიზანი და ამოცანები.** სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის მიზანია შევისწავლოთ ორგანიზაციულ მენეჯმენტში მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების პრობლემები; განვიხილოთ, თუ რა მეთოდოლოგიით სარგებლობენ მენეჯერები გადაწყვეტილების მიღებისას; რომელია ის ფაქტორები, რომელიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ გადაწყვეტილების ხარისხზე; რამდენად შესაბამისობაშია მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილება ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებთან; რა საშიშროებებს ხედავენ თანამედროვე მენეჯერები და რა უშლით ხელს იმისათვის, რომ მიიღონ უკეთესი გადაწყვეტილებები; რამდენად მართვადია მმართველობითი რისკები არასრულყოფილი ინფორმაციის პირობებში; გავარკვიოთ, როგორ მოქმედებენ პიროვნული და ჯგუფური ფაქტორები იმ გადაწყვეტილებათა ხარისხზე, რომლებსაც ისინი შეიმუშავებენ. ყოველივე ამის შედეგად კი ჩამოვაცალიბოთ მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების მეთოდოლოგიის სრულყოფის ისეთი გზები, რომლებიც გაზრდის მიღებული გადაწყვეტილების საიმედოობას და საბოლოო ანგარიშით განსაზღვრავს ორგანიზაციის წარმატებას - მისი მწარმოებლურობის ამაღლებას. ანუ, თუ რამდენად ყაირათიანად იყენებს ორგანიზაცია მის ხელთარსებულ რესურსებს და რამდენად ეფექტურია მისი მენეჯმენტი. ამასთან, განვიხილავთ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის ყველა ცნობად მეთოდს, შევეცდებით სრულყოფით ისინიც, რაც დაგვეხმარება წარმატებული გადაწყვეტილების

მეთოდოლოგიის შემუშავების სრულყოფის საქმეში. ამ მიზნის მისაღწევად დასმული იყო შემდეგი ამოცანები:

- წარმოვაჩინოთ მმართველობითი გადაწყვეტილების განსაკუთრებული მნიშვნელობა მენეჯმენტის სისტემაში. კერძოდ, დავასაბუთოდ რომ მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესი უშუალოდაა დაკავშირებული ორგანიზაციის მართვის, როგორც პროცესის უწყვეტობასთან;
- ჩამოვყალიბოთ წარმატებული მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესის ძირითადი ეტაპები და შევქმნათ ისეთი ალგორითმი, რომელმაც მეტი დამაჯერებლობით უნდა მიგვიყვანოს მართებულ გადაწყვეტილებასთან;
- ჩამოვყალიბოთ თუ რა პიროვნული და პროფესიული თვისებები უნდა ახასიათებდეს მენეჯერს, რომელმაც უნდა განსაზღვროს მის ქმედება ალტერნატივის შერჩევაზე და საერთოდ, მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხზე;
- განვსაზღვროთ ეკონომიკური ინფორმაციის, საკომუნიკაციო სისტემისა და მმართველობითი ანალიზის როლი მართებულ გადაწყვეტილებების შემუშავების სრულყოფის საქმეში;
- განვსაზღვროთ ყველა ის მოსალოდნელი საშიშროებები, რომლებიც შეიძლება წამოიჭრას მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესში და დავსახოთ ის გზები, რომელიც მინიმუმამდე შეამცირებს სარისკო მოვლენების ზეგავლენას;
- მოვახდინოთ მმართველობითი ამოცანების რანჟირება და გამოვყოთ მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანი (კრიტიკული) ამოცანები, რომელთა მიმართ უყურადღებობა ან/და არაეფექტური გადაწყვეტა ყველაზე მეტად აუარესებს ორგანიზაციის მწარმოებლურობას და ფაქტიურად ანადგურებს წარმატების მიღწევის შესაძლებლობას;
- მკაცრად გავმიჯნოთ მმართველობითი გადაწყვეტილების ჯგუფურად შემუშავების დადებითი და უარყოფითი შედეგები. ამასთან, შევეცადოთ შევიმუშაოთ ის პრინციპები, რომლებიც შეამცირებს გადაწყვეტილების ჯგუფურად შემუშავების ნაკლოვან მხარეებს;

- შვეისწავლოთ, მენეჯმენტის მეცნიერებაში არსებული, მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების ცნობილი მეთოდები და შევიმუშაოთ მისი შერჩევის ისეთი სისტემა, რომელიც ყველაზე მეტად მიესადაგება არსებულ გარემოში ორგანიზაციის კონკრეტულ პრობლემებს;
- განვიხილოთ თუ როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს, ხელი შეუწყონ დაქვემდებარებულთა შემოქმედებით შესაძლებლობებს და როგორ გაუმჯობესდება ამ გზით მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხი;
- შევისწავლოთ, თუ რამდენადაა დაკავშირებული მენეჯერთა მიერ მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილება, როგორც გარე გარემოში მიმდინარე დინამიური პროცესის გაანალიზებასთან, ასევე ორგანიზაციის შიდა ურთიერთდაკავშირებულ პრობლემებთან და რამდენადაა მასში ჩადებული ორგანიზაციის სტრატეგიული პრიმატი.

**ნაშრომის მეცნიერული სიახლე.** დისერტაცია წარმოადგენს ერთ-ერთ პირველ მეცნიერულ გამოკვლევას, სადაც კომპლექსურადაა ჩამოყალიბებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების მეთოდოლოგიის სრულყოფის ის ძირითადი მიმართულებები, რომლის სრული გათვალისწინების შემთხვევაში მკვეთრად იზრდება იმის ალბათობა, რომ ორგანიზაცია იქნება წარმატებული როგორც მიმდინარე, ასევე სამომავლო პერსპექტივაში. კერძოდ, კვლევაში:

- დასაბუთებულია წარმატებული მმართველობითი გადაწყვეტილების ადგილი და როლი ორგანიზაციის მართვის, როგორც პროცესის უწყვეტობაში;
- ჩამოყალიბებულია მართებული გადაწყვეტილების შემუშავების ძირითადი შეზღუდვები (ეკონომიკური, ორგანიზაციული, ტექნოლოგიური, სამართლებრივი, სოციალური, პოლიტიკური, ფსიქოლოგიური და ინფორმაციული), რომელთა სწორი გაანალიზება და მათ შორის კომპრომისული ვარიანტის გამოძებნა მოგვცემს იმის საშუალებას, რომ ორგანიზაციის სამოქმედო პარამეტრები მიუახლოვდეს სასურველ მწარმოებლურობას;
- შემოთავაზებულია მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების ისეთი ალგორითმი, რომელიც მეტი დამაჯერებლობით მიგვიყვანს წარმატებასთან;

- გაანალიზებულია მართვის მეცნიერებაში გამოყენებული მოდელების დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ჩამოყალიბებულია ის ძირითადი მოთხოვნები, რომლებსაც უნდა აკმაყოფილებდეს ასეთი მოდელები, რომ მისი გამოყენება უმცირესი დანახარჯებით გვაძლევდეს ისეთ ინფორმაციას, რაც მნიშვნელოვნად დაგვეხმარება შევიმუშაოთ წარმატებული გადაწყვეტილება;
- წარმოდგენილია მენეჯმენტის მეცნიერებაში მეტ-ნაკლებად ცნობილი ყველა მოდელი და გადაწყვეტილების შემუშავების მეთოდი. განხორციელებულია მისი სისტემატიზაცია;
- დადგენილია სწორი და დროული მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავებისათვის ვარგისიანი ინფორმაციის განმსაზღვრელი ფაქტორები;
- შემოთავაზებულია გადაწყვეტილების სისწრაფისა და დროის ფაქტორის განსხვავებულ პირობებში, ოპტიმალური ალტერნატივის შერჩევის შესაბამისი მიდგომები;
- შესწავლილია ჯგუფური გადაწყვეტილებების ხარისხის დამოკიდებულება იმასთან, თუ რა პრინციპით და რა კონტიგენტითაა დაკომპლექტებული ჯგუფი. ამასთან, შემოთავაზებულია ის გზები, რომელიც საღი გადაწყვეტილების მიღების შანსს მკვეთრად ზრდის;
- ჩამოყალიბებულია წარმატებული ორგანიზაციული სწავლების ძირითადი მიმართულებები და გადაწყვეტილების მიმღები ჯგუფების სწავლებისადმი მოტივირების ამაღლების გზები;
- შესწავლილია გადაწყვეტილების მიმღებ ჯგუფებში მათი წევრთა რაოდენობის დამოკიდებულება „ჯგუფურ აზროვნებასთან“ და დადგენილია, რომ რაც უფრო ნაკლებია ჯგუფში წევრთა რაოდენობა, მით უფრო პასუხისმგებლობით ეკიდებიან ისინი ყველა გადაწყვეტილების შეფასებას;
- ჩამოყალიბებულია წარმატებული, ქმედითუნარიანი სტრატეგიული მმართველობითი გადაწყვეტილების უზრუნველყოფის ძირითადი ნიშან-თვისებები.

**კვლევის ობიექტი და საგანი.** კვლევის ობიექტს წარმოადგენს მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების თანამედროვე ტექნოლოგია, მისი შესწავლა და გაანალიზება სამეურნეო პრაქტიკაში რეალური გამოყენების პოზიციიდან. ხოლო,

კვლევის საგანს წარმოადგენს თუ რამდენად წარმატებულია და საიმედოა მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხი, რამდენად ახდენს იგი გავლენას ორგანიზაციის მწარმოებლურობაზე.

**ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა.** ნაშრომს აქვს როგორც თეორიული, ისე პრაქტიკული მნიშვნელობა. ჯერ ერთი, ნაშრომის მნიშვნელობაზე მიუთითებს ის ფაქტი, რომ თუ დღემდე აღნიშნულ პრობლემაზე არსებული კვლევები უფრო მეტად მიმართული იყო მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების მათემატიკური მოდელირების გართულებისაკენ, რომელიც, ფაქტობრივად, გასცდა მისი პრაქტიკული გამოყენების შესაძლებლობას (მაგალითად, რ.მექვაბიძის - მოსალოდნელი სარგებლიანობის მოდელები [18, გვ. 59]; რ.რამიშვილის - გადაწყვეტილების მიღების ტრენდული მეთოდი [21, თავი 4 - პროგნოზირება]; მ.ჩინჩალაძის - საწარმოო პროგრამის ოპტიმიზაციის მოდელი [35, გვ. 134]; ლ. ტროფიმოვის - განუსაზღვრელობის პირობებში ალტერნატივათა შერჩევის მეთოდები [77, გვ. 58] და მრავალი სხვა), ჩვენი მიზანი კი - ისეთი მეთოდოლოგიის შემუშავებაა, რომლის გამოყენება თავისუფლად შეეძლება მეტ-ნაკლებად ყველა მენეჯერს, განსაკუთრებით კი, ისეთი გადაწყვეტილებების შემუშავებისას, რომლებიც მიიღება არასაკმარისი ინფორმაციის პირობებში. მეორე, ფაქტიურად უმეტეს ზემოაღნიშნულ და ბევრ სხვა მოდელებში ყურადღება არ ექცევა მენეჯერის პიროვნებას და მეტიც, მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების მეთოდოლოგიას, როგორც ერთ მთლიან სისტემას, რომელშიც გარდა გადაწყვეტილებების შემუშავების მოდელირებისა, საკმაოდ დიდი როლი აკისრია გარემოს ანალიზს, მმართველობითი რისკების მართვას და რაც მთავარია - ყველა გადაწყვეტილების ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებთან შესაბამისობას.

ამასთან, როგორც ცნობილია, ორგანიზაციის მენეჯმენტში გარდა ობიექტური კანონზომიერებისა, საკმაოდაა სუბიექტური ფაქტორები. საქმე იმაშია, რომ ჯერ ერთი, ყველა ორგანიზაცია ინდივიდების უნიკალური კომბინაციაა, უნიკალური პიროვნებაა ყველა მენეჯერიც. როგორც წესი, თითოეული ადამიანი გარემოს აღიქვამს ისე, რისი დანახვაც მას სურს, რომელთა არგათვალისწინება საფრთხის წინაშე აყენებს თითქოსდა ობიექტური ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელირებით მიღებული გადაწყვეტი-



ლებების ადეკვატურობას. წინამდებარე გამოკვლევა კი ამ ხარვეზების შევსების ავტორისეული ცდაა.

ნაშრომში გაშუქებულია ისეთი პრაქტიკული საკითხები, რომელთა ცოდნაც აუცილებელია არა მარტო ბიზნესის სფეროში მომუშავე მენეჯერებისათვის, არამედ სახელმწიფო სტრუქტურებში დასაქმებული სპეციალისტებისათვის და საერთოდ, წარმატებული მენეჯმენტით დაინტერესებული ყველა იმ ადამიანისათვის, რომელიც ცდილობს, მკაცრი კონკურენციისა და ინფორმაციული გაურკვევლობის პირობებში, უკეთ მოერგოს არსებულ გარემოს.

კვლევის შედეგები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ასევე სასწავლო პროცესში. კერძოდ, ისეთი კურსების სწავლებისას, როგორცაა: „მენეჯმენტის საფუძვლები“, „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, „მმართველობითი გადაწყვეტილებები“, „ბიზნესის ადმინისტრირება“ და სხვა.

**კვლევის მეთოდოლოგია და ავტორის წვლილი.** კვლევის მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს თანამედროვე ეკონომიკური თეორია და მენეჯმენტის მეცნიერების ძირითადი პრინციპები, როგორც მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების მეთოდოლოგიის საფუძვლები. მასში გამოკვეთილი პრობლემური საკითხები განხილული და შესწავლილია, როგორც მისი თეორიული დასაბუთების, ასევე პრაქტიკული გამოყენებისა და კონკრეტული პრობლემების გადაჭრის კუთხით.

დისერტაციაში გამოყენებულია ანონიმური გამოკითხვების სტატისტიკური მასალები, გადაწყვეტილების ჯგუფური მიღების დადებით და უარყოფით მხარეებზე. ასევე, ავტორის მიერ შეგროვილი მონაცემები მცირე და საშუალო საწარმოთა მენეჯერების (მესაკუთრეების) შესახებ, მათი ბიზნესის პერსპექტივებსა და წარმატების ხელშემშლელ და ხელშემწყობ ფაქტორებზე.

დისერტაციაზე მუშაობის დროს გამოყენებული იყო როგორც ქართველი, ასევე უცხოელი სპეციალისტების მეცნიერული გამოკვლევები. მათ შორის ეკონომიკისა და მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის ისეთი აღიარებულ მეცნიერთა ნაშრომები, როგორცაა: აბრაჰამ მასლოუ, გრეგორი მენქიუ, პიტერ დრუკერი, ჰელბერტ საიმონი, ჯეიმს მარჩი, ლიი იაკოვა, ჰენრი მინცბერგი, ჰარი ბეკერი, პიტერ სენჯი, რიჩარდ კაიერტი და სხვები. ქართველ მეცნიერთა შორის ზოგადად, ორგანიზაციული

მენეჯმენტის პრობლემებზე და კონკრეტულად კი - მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების მეთოდოლოგიის სრულყოფის შესახებ მნიშვნელოვანი სამეცნიერო ნაშრომების ავტორები არიან: ე.ბარათაშვილი, გ.შუბლაძე, დ.ნარმანია, გ.შიხაშვილი, ბ.რამიშვილი, რ.მექვაბიძე, გ.მერლანი, თ.ღამბაშიძე, ბ.გეჩბაია, ი.წერეთელი, გ.შანიძე, ნ.ქიქოძე, მ.ჩინჩალაძე, ე.ჯულაყიძე და სხვები. თუმცა, მათ შრომებში უფრო მეტი ყურადღება გადატანილია მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების თეორიულ საკითხებზე ან/და ცალკეული მმართველობითი მოდელების შექმნაზე და შესაბამისად, ნაკლები ყურადღება ეთმობა მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების მეთოდოლოგიის, როგორც სისტემის, სრულყოფას თანამედროვე ცვლილებათა სამყაროში. მეტიც, მინდა აღვნიშნო, რომ გადაწყვეტილების მიღება დინამიური პროცესია და არა უბრალოდ რაღაც ამონახსნი. პრობლემის ეს მხარე კი - თითქმის არცაა შესწავლილი.

წარმოდგენილი პრობლემის მეცნიერულ კვლევაში ავტორის მიერ გარკვეული წვლილი იქნა შეტანილი. კერძოდ, დისერტაციაზე მუშაობის დროს გამოცემული იქნა შემდეგი მეცნიერული შრომები:

1. **საწარმოს ეფექტური მენეჯმენტი და კონკურენტული უპირატესობის მართვა.** ჟურნალი „გონი“, ქუთაისი, გამომცემლობა „მერმისი“, №2, 2014. გვ. 46-49.
2. **მიზანი და მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების ალგორითმი მენეჯმენტის სისტემაში.** ეროვნული ეკონომიკის მდგრადი განვითარების აქტუალური პრობლემები, აკად. პაატა გუგუშვილის დაბადებიდან 110-ე წლისთავისადმი მიძღვნილი საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, თბილისი, თსუ, პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტი, 2015. გვ. 303 -305 (თ/ა).
3. **ძირითადი მოთხოვნები მმართველობითი გადაწყვეტილების ღირებულების კრიტერიუმთა მიმართ.** ეროვნული ეკონომიკის მდგრადი განვითარების აქტუალური პრობლემები. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, თბილისი, თსუ, პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტი, 2015. გვ. 478 - 479.
4. **მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ფორმები და ძირითადი მეთოდები.** თანამედროვე განვითარების ეკონომიკური, სამართლებრივი და სოცი-

- ალური პრობლემები. პირველი საერთაშორისო კონფერენცია, ქუთაისი, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2015. გვ. 66 - 67.
5. **ეკონომიკური ინფორმაციისა და კომუნიკაციის როლი გადაწყვეტილებების მიღების საქმეში.** თანამედროვე საინჟინრო ტექნოლოგიები და გარემოს დაცვა. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია. ქუთაისი, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2016. გვ. 560 - 563 (თ/ა).
  6. **არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებების შემუშავების სრულყოფის გზები.** აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მოამბე, № 7, 2016 წ., გვ. 23-30.
  7. **მმართველობითი გადაწყვეტილება, როგორც ორგანიზაციული მენეჯმენტის კომპლექსური აქტი,** ჟურნალი - ეკონომიკური პროფილი: სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი, ქუ, №16, 2016. გვ. 36 - 40.
  8. **წარმატებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ძირითადი ნიშან-თვისებები.** თსუ, აკად. პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტის სამეცნიერო შრომების კრებული, IX ტომი, 2016. გვ. 395 - 397.  
[http://www.pgie.tsu.ge/contentimage/sxvadasxva/sromebis\\_krebuli/2016\\_Shromebis\\_krebuli.pdf](http://www.pgie.tsu.ge/contentimage/sxvadasxva/sromebis_krebuli/2016_Shromebis_krebuli.pdf)
  9. **Пути совершенствования групповой разработки управленческого решения.** Международный научный журнал „Интернаука“. Киев, №3, 2017. ст., 71-73.  
<https://www.inter-nauka.com/issues/2017/3/?author=2593/>
  10. **„ჯგუფური აზროვნების“ შემცირებისა და ჯგუფური გადაწყვეტილებების ხარისხის ამაღლების გზები.** ჟურნალი „ბიზნეს-ინჟინერინგი“, რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო ჟურნალი, სტუ. №3, 2017. გვ. 256-258 (თ/ა).
  11. **Стратегия управления конфликтами в организации.** Международный научный журнал „Актуальные проблемы экономики, социологии и права, №2, 2017. с. 18-20.
  12. **გადაწყვეტილების მიღების ინტენსიურობა და მენეჯერული აზროვნების დეფიციტი.** ეკონომიკა, ბიზნესი და ტურიზმი: აქტუალური პრობლემები, მიღწევები და ინოვაციები. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია. ქუთაისი, ქუ, 2017. გვ. 317 -319.

**დისერტაციის მოკლე შინაარსი.** სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს კომპიუტერზე ნაბეჭდ 163 გვერდს. იგი შედგება შესავლის, 3 თავისა (10 პარაგრაფი) და დასკვნისაგან. ტექსტში ჩართულია 5 ცხრილი, 10 ნახაზი, 20 დიაგრამა და 2 დანართი. ნაშრომს თან ერთვის 80 დასახელების ლიტერატურის სია.

ნაშრომის სტრუქტურა ასეთია: სადისერტაციო ნაშრომის პირველ თავში, **მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები**, განხილულია სამი პარაგრაფი: მმართველობითი გადაწყვეტილება, როგორც ორგანიზაციული მენეჯმენტის კომპლექსური აქტი; მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების ძირითადი ეტაპები; მართვის მეცნიერების ძირითადი მოდელები და გადაწყვეტილებების შემუშავების მეთოდები.

ნაშრომის მეორე თავში, **მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების მეთოდოლოგიაზე მოქმედი ფაქტორები**, ყურადღება გამახვილებულია ისეთი საკითხების შესწავლაზე, როგორიცაა: გადაწყვეტილების მართებულობაზე მოქმედი ფაქტორები და ალტერნატივათა შეფასების კრიტერიუმები; ეკონომიკური ინფორმაციის, კომუნიკაციისა და მმართველობითი ანალიზის როლი გადაწყვეტილებების მიღების საქმეში; მმართველობითი რისკები და ორგანიზაციის კრიტიკული ამოცანები.

დისერტაციის მესამე თავი, **მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავებისა და რეალიზაციის სრულყოფის თანამედროვე მიმართულებები**, ეძღვნება ისეთი საკითხების შესწავლასა და გაანალიზებას, როგორიცაა: გადაწყვეტილებების შემუშავების მეთოდოლოგიის სრულყოფა ეკონომიკური სისტემის განსაზღვრულობისა და განუსაზღვრელობის მიხედვით; მმართველობითი გადაწყვეტილების ჯგუფურად შემუშავების სრულყოფის გზები; მმართველობითი გადაწყვეტილებების სტრატეგიულობის ძირითადი მოთხოვნები და მისი შეფასების ინდიკატორები; მართებული გადაწყვეტილებების შემუშავების სრულყოფის თანამედროვე მიმართულებები.

## თავი 1. მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

### 1.1. მმართველობითი გადაწყვეტილება, როგორც ორგანიზაციული მენეჯმენტის კომპლექსური აქტი

მენეჯმენტის სისტემაში, მმართველობითი გადაწყვეტილება ეს არის კონკრეტული მიზნის მისაღწევად არსებული მრავალი ვარიანტიდან საუკეთესოს შერჩევა. იგი მიიღება მენეჯერთა ხელთ არსებული ვარიანტების ანალიზის, პროგნოზირების, შეზღუდვების, ოპტიმიზაციისა და ეკონომიკური დასაბუთების საფუძველზე. ანუ, მმართველობითი გადაწყვეტილება - ეს არის მენეჯერის შემოქმედებითი საქმიანობის გარკვეული ნაყოფი, რომელსაც მივყავართ რაიმე შედეგამდე ან/და აუცილებელ მოქმედებამდე.

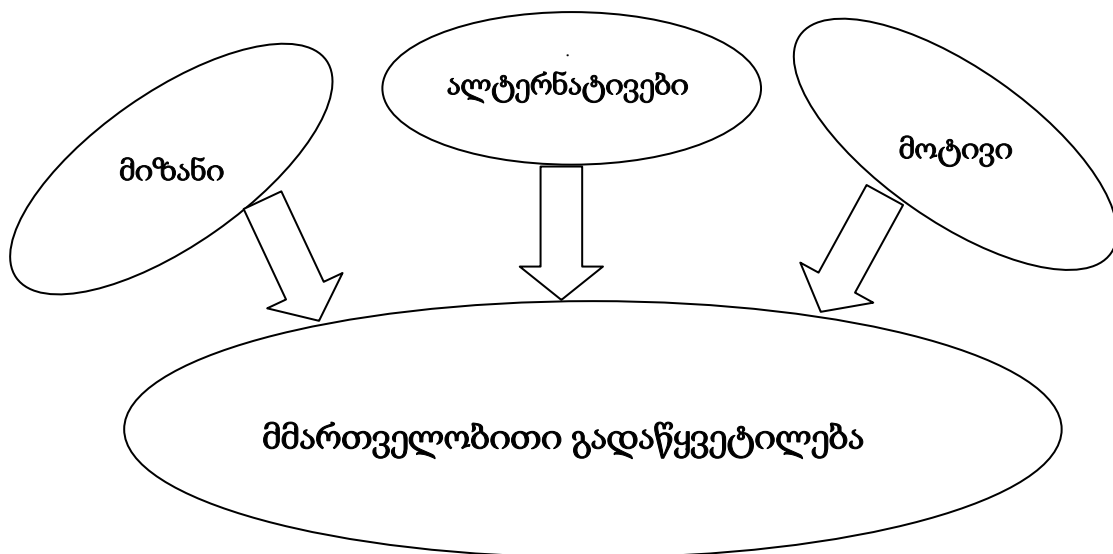
გადაწყვეტილების თეორია სათავეს იღებს XVII-XVIII საუკუნეებში, ცნობილი მეცნიერების ბლუზ პასკალის, დანიელ ბერნულისა და ტომას ბაიესის შრომებიდან [18, გვ. 9]. თუმცა, მასზე როგორც ორგანიზაციული მენეჯმენტის კომპლექსურ აქტზე, ყურადღების გამახვილება მხოლოდ XX საუკუნის 50-იანი წლებიდან დაიწყო. მათ რიცხვში ერთ-ერთი პირველი ჰერბერტ საიმონი<sup>1</sup> იყო. მენეჯმენტის მეცნიერებაში იგი მიჩნეულია გადაწყვეტილებების მიღების თეორიის ფაქტიურ ფუძემდებლად. ჰ. საიმონი თავის შრომებში ამტკიცებს, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილება მართვის მთლიანი პროცესის სინონიმია, რადგან ყველა მათი ქმედება დასახული მიზნების მიღწევისკენაა მიმართული. მისი მტკიცებით - საწარმოს მართვის პრაქტიკაში განმეორებად მოვლენათა მათემატიკური მოდელირება და მისი სისტემატიზება საბოლოოდ აისახა გადაწყვეტილებათა მიღების თეორიაში, რომელიც შეისწავლის: გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, მის ტექნოლოგიას და ოპტიმალური გადაწყვეტილების შერჩევის პრინციპებს [47, გვ. 59].

მენეჯმენტის სისტემაში, მმართველობითი გადაწყვეტილებების ასეთი დიდი შეფასება გამომდინარეობს იქიდანაც, რომ, ფაქტობრივად, არ არსებობს ისეთი მმართველობითი გადაწყვეტილება, რომელიც გავლენას არ ახდენდეს მენეჯმენტის

<sup>1</sup> / 1978 წლის ნობელის პრემიის ლაურიატი ეკონომიკაში, აშშ მეცნიერებათა აკადემიის წევრი, კალიფორნიის უნივერსიტეტის, ილინოისის ტექნოლოგიური ინსტიტუტისა და კარნეგი მელონის უნივერსიტეტის პროფესორი

ფუნქციებზე და პირიქით - მენეჯერული საქმიანობის ყველა შედეგი მჭიდროდაა დაკავშირებული მის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებთან. უფრო მეტიც, მმართველობითი ქცევა საფუძველშივე შეიძლება იყოს ახსნილი სწორედ მმართველობითი გადაწყვეტილების კონტექსტში, რადგან მენეჯმენტის ნამდვილი არსი ვლინდება მიღებული გადაწყვეტილებების წარმატებაში.

უნდა აღინიშნოს, რომ ყველა გადაწყვეტილება მეტ-ნაკლები დოზით მოიცავს სამ, ყველაზე მნიშვნელოვან, მახასიათებელს. ესენია: მიზანი; ალტერნატივები და მენეჯერთა მოტივი. კერძოდ, თუ არ არის მკვეთრად ჩამოყალიბებული მიზანი, ასეთი არჩევანი არ შეიძლება განვიხილოდ როგორც გადაწყვეტილება; თუ არაა ალტერნატივათა გარკვეული რაოდენობა, არჩევანიც არ არსებობს და მაშასადამე შეუძლებელია მართებული გადაწყვეტილების შემუშავება; და მესამე - როგორც წესი, ყოველი გადაწყვეტილების მიღების ფორმირება ხდება მენეჯერთა სხვადასხვა მოტივების დაპირისპირება-შეფასების შედეგად.



ნახაზი 1.1. - მმართველობითი გადაწყვეტილებების სამი მნიშვნელოვანი მახასიათებელი (ნახაზი შედგენილია ჩვენს მიერ შემდეგი წყაროს გამოყენებით: 78, გვ. 20)

**მიზანი.** ბუნებრივია, მართებულია ის გადაწყვეტილება, რომელიც მეტ წვლილს შეიტანს მიზნის მიღწევაში და ამასთან - არ დააზარალებს ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებს. სასურველი მიზანი კი უნდა იყოს მისი გარდაქმნა მწარმოებლურ, ყაირათიან და ეფექტურ ორგანიზაციად, რომელიც შეიძლება გამოიხატოს: მოგების

ზრდაში, ახალი პროდუქციის ათვისებაში, ხარისხის გაუმჯობესებაში, სარეალიზაციო ბაზრის გაფართოებაში, ორგანიზაციული პრობლემის ლიკვიდაციაში ან მისი მაქსიმალურ შემცირებაში და ა.შ., ანუ, რითაც ორგანიზაციის სამოქმედო პარამეტრები უახლოვდება სასურველს, პროგნოზირებულს. შესაბამისად, მიზნების სწორი დასახვა ორგანიზაციის პროგრესის უცილობელი წინაპირობაა. როგორც მენეჯმენტის დარგის უდიდესი თეორეტიკოსი პიტერ დრუკერი<sup>2</sup> აღნიშნავს - „მართვა უნდა იწყებოდეს მიზნების შემუშავებით და მერე გადადიოდეს იგი ფუნქციების, ურთიერთმოქმედების სისტემისა და პროცესების ფორმირებაზე“ [58, გვ. 13]. მიზნის სწორი განსაზღვრის ესოდენ დიდი მნიშვნელობა დაკავშირებულია იმასთან, რომ:

- მიზანი არის ყველა საქმიანობის დაგეგმვის პროცესის ამოსავალი მომენტი;
- მიზანი არის ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი;
- სწორედ, მიზანი განსაზღვრავს სტრატეგიას და მიზანი, მისი მიღწევის სტრატეგიასთან ერთად, საფუძვლად უდევს ორგანიზაციულ სტრუქტურას;
- მიზანი განსაზღვრავს ადამიანურ ურთიერთობებს ორგანიზაციაში;
- მიზანი არის დაქვემდებარებული პერსონალის შრომის შედეგების შეფასების მნიშვნელოვანი საფუძველი;
- მიზანი უნდა განსაზღვრავდეს პერსონალის მოტივაციის სისტემას;
- მიზნები განსაზღვრავს ორგანიზაციის მენეჯმენტის ეფექტურობას.

ფაქტობრივად, ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილება მიზნობრივობით ხასიათდება. ამასთან, სასურველია, რომ მიზანი რაოდენობრივად იზომებოდეს. მიზნის გაზომვა ნიშნავს იმას, რომ მოსალოდნელი შედეგი, რომელიც დადგენილ დროში უნდა მივიღოთ, კონკრეტულ მაჩვენებლებში უნდა გამოიხატოს. ანუ, უნდა განისაზღვრავს ამ მიზნის ღირებულება. შესაბამისად, მიზნების ჩამოყალიბებისას დაუშვებელია ისეთი ზოგადი, ფაქტობრივად, არაფრისმთქმელი ფრაზების მოყვანა, როგორცაა, მაგალითად: „მოგების მაქსიმიზაცია“, „დანახარჯების შემცირება“, „უფრო ეფექტიანი წარმოება“, „რეალიზაციის მოცულობის გაზრდა“, „მომხმარებელთა უკეთ დაკმაყოფილება“ და სხვა. თავისთავად ასეთი ტერმინები, ბიზნესისათვის ცუდი არ არის, მაგრამ

---

<sup>2</sup>/ნიუ-იორკისა და კლერმონტის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის პროფესორი, თანამედროვე მენეჯმენტის მამად წოდებული, მენეჯმენტის ახალი სკოლის დამფუძნებელი.

მათ არ გააჩნიათ რაოდენობრივი მახასიათებლები. მენეჯერთა სტრატეგიული ხედვა და მათი წარმატება ფასდება სწორედ ისეთი მიზნების დასახვით, თუ რამდენად კონკრეტული, დროში გათვლილი და რეალურ შედეგზეა ორიენტირებული იგი [44, გვ. 20].

ამრიგად, ორგანიზაციის მიზნის სწორი შერჩევა - მენეჯერის ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქციაა, რადგან, როგორც აღინიშნა, მიზანი განსაზღვრავს მართვის პროცესის შინაარსს. ამიტომაც, თანამედროვე მენეჯმენტის მეცნიერებაში მიზნის არჩევის თეორიას განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს.

არადა, მეოთხედ საუკუნეზე მეტი გავიდა მას შემდეგ, რაც საქართველოს ეკონომიკა მკვეთრად დაადგა საბაზრო ურთიერთობაზე გადასვლის გზას და მაინც საზოგადოების დიდ ნაწილს მიაჩნია, რომ ხელმძღვანელები იმის შემსრულებლები არიან, რასაც ზემოდან უბრძანებენ. მართლაც, მკაცრი დირექტიული მართვის პირობებში, რომელშიც 70 წელი ვცხოვრობდით, ზემოდან მოდიოდა დავალებები - თუ რა, როდის და ვისთვის უნდა გაგვეკეთებინა. ხელმძღვანელის როლი კი მხოლოდ ზემდგომის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების პრაქტიკულ განხორციელებაში გამოიხატებოდა. შესაბამისად, „კარგი დირექტორობისათვის“ საკმარისი იყო, რომ იგი ყოფილიყო კარგი შემსრულებელი.

ასეთი აზროვნება, ჩვენში, არც დღეისათვისაა ბოლომდე აღმოფხრილი. დღესაც, შეიძლება ითქვას, რომ ეროვნული ეკონომიკის მენეჯმენტი უფრო მეტად შექმნილ პრობლემებზეა ორიენტირებული და ნაკლებად - სტრატეგიული მიზნების მიღწევაზე. საკმაოდ ცნობილია ასეთი გამოთქმა, რომ „მხოლოდ მოჭრიალე ბორბალი საჭიროებს შეზეთვას“. შესაბამისად იქ, სადაც განსაკუთრებულად არაფერი „ჭრიალებს“, ასეთი ხელმძღვანელი (მინისტრი, გუბერნატორი, ქალაქის თუ მუნიციპალიტეტის მერი, რექტორი, დირექტორი) „წარმატებულად“ ითვლება. ანუ, წარმატებულია ის, ვინც გარკვეულ მომენტში მოხსნა „პრობლემები“. ჩვენ კი მიგვაჩნია, რომ მენეჯმენტში მთავარია ახალი შესაძლებლობის გამოყენება, სტრატეგიული მიზნების ფორმირება და აღსრულება, რომელიც მათი საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმებიდან, ფაქტობრივად, მეორე პლანზეა გადატანილი.



მიუხედავად იმისა, რომ მიზნები ყოველთვის მასტიმულირებელი უნდა იყოს, ისინი რეალობას არ უნდა იყოს მოკლებული. მხოლოდ, სწორად შერჩეული, გამომწვევი მიზანი უღვიძებს ინტერესს მენეჯერს, გამონახოს გზები ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ასამაღლებლად.

ფაქტია, რომ ყველა მიზნის ფორმირების საფუძველი არის ლიკვიდირებული იქნას ან შემცირდეს მაინც განსხვავება ორგანიზაციის რეალურსა და სასურველ მდგომარეობას შორის. იგი შეიძლება შექმნას როგორც ახალმა შესაძლებლობებმა, ასევე მოსალოდნელმა საფრთხეებმა. სწორედ ეს „სხვაობა“ ქმნის პრობლემას, რომლის შეუმჩნეველობამ შესაძლოა მნიშვნელოვანი დანაკარგები (ან ზარალი) მოუტანოს ორგანიზაციას. ამიტომ, პრობლემის დროული აღმოჩენა და სათანადო მიზნის ფორმირება მეტად აქტუალური საკითხია ზოგადად მენეჯერის საქმიანობაში და კონკრეტულად კი - მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების სრულყოფის გზაზე.

**ალტერნატივები.** ალტერნატივების განსაზღვრა მნიშვნელოვანი ფაქტორია პრობლემის გადაწყვეტაში. ეს არის პროცესი, რომლის დროსაც გამოვლინდება დასახული მიზნების მიღწევის, საფრთხეების შემცირების ან შესაძლებლობების რეალიზების საშუალებები. ამიტომ, მენეჯერი, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას, პირველ რიგში, უნდა ჩამოაყალიბოს ყველა არსებული ვარიანტი, რომელთა გამოყენებაც შეიძლება კონკრეტული პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში. შემდეგ, კრიტიკულად უნდა გაანალიზოს თითოეული ვარიანტის უპირატესობა და ნაკლი, რომლის საფუძველზეც უნდა შეირჩეს მისგან ყველაზე მართებული. ამასთან, აუცილებელია იმის გათვალისწინება, რომ ალტერნატიული ვარიანტები, როგორც წესი, ურთიერთგამომრიცხავებია. ანუ, ორი ალტერნატივის ერთდროული რეალიზაცია არ ხდება [18, გვ. 23].

ერთია ალტერნატივების იდენტიფიცირება, ხოლო მათი „დამუშავება“ იმ დონემდე, რაც მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას მოგვცემს, სრულიად სხვაა. მხოლოდ მას შემდეგ, რაც ალტერნატივები „წინასწარი გააზრების“ მთელ პროცესს გაივლის, შესაძლებელია მისი დასაბუთებული და ყოველმხრივი შეფასება. მენეჯმენტში ალტერნატივების იდენტიფიცირებას და მათ დამუშავებას ალტერნატივების გენერირებას უწოდებენ [21, თავი 11 - სტრატეგიული ალტერნატივები].

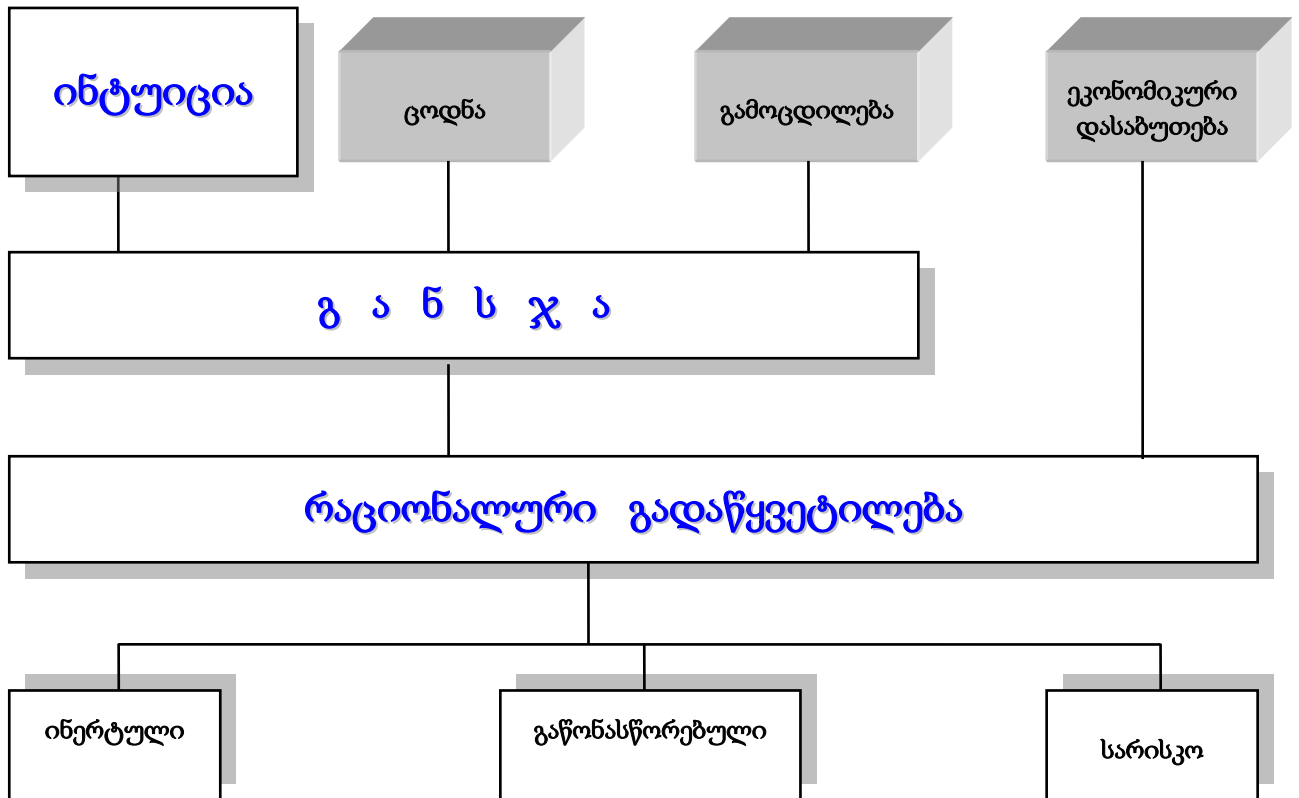
აღსანიშნავია, რომ ყველა ალტერნატივა შეფასების შესაბამის კრიტერიუმს მოითხოვს. ხოლო, ყველა იმ ალტერნატივას, რომელიც შეიძლება გამოყენებული იქნას სასურველი მიზნის მისაღწევად შეიძლება ვუწოდოთ - მენეჯერთა შესაძლო ქმედებები. ანუ, ქმედებები, მარტივად, ეს არის ორგანიზაციული რესურსების გამოყენების განსხვავებული გზები. შესაბამისად, ვინაიდან რესურსები შეზღუდულია, ყოველი ალტერნატივა შეიძლება შევაფასოთ, ერთი მხრივ, რესურსების ხარჯვის ოდენობით, ხოლო მეორე მხრივ, მოსალოდნელი შედეგებით, რომლის საფუძველზე შესაძლებელია განისაზღვროს თუ რომელია მათგან უკეთესი. თუმცა, გასათვალისწინებელია ასევე - მიზნის მიღწევის ალბათობაც. საქმე იმაშია, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ყოველთვის დაკავშირებულია რისკთან. ამასთან, როგორც რესურსების ხარჯი, ასევე მიზნის მიღწევის ალბათობა და სასურველი შედეგი პროგნოზირებადი მახასიათებლებია. შესაბამისად, მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების სრულყოფის გზაზე, პირველ რიგში, საჭიროა მოვახდინოთ არსებულ ალტერნატივათა რანჟირება მათი აქტუალობის, ინვესტიციის მოცულობის, რისკის ხარისხისა და სხვა შეფასებათა მიხედვით.

**მმართველობითი მოტივი.** ეს არის მენეჯერის შინაგანი სურვილი მოახდინოს დაქვემდებარებულებზე ისეთი ზემოქმედება, რომ მათი ძალისხმევა ზუსტად წარმართოს სასურველი მიზნის (არსებული პრობლემის გადასაჭრელად) მისაღწევად. თუმცა, ასეთ შინაგან სურვილთან ერთად, მმართველობითი გადაწყვეტილების სწორი მეთოდოლოგიით შემუშავებისათვის, მენეჯერის სწორი აზროვნება და მისგან მომავლის სტრატეგიული ხედვა სჭირდება, რადგან სწორედ მენეჯერის უნარების საფუძველზე ფორმირდება მისი ინდივიდუალური მოქმედების კონცეფცია, როგორც ორგანიზაციული პრობლემების აღქმისა და მისი გადაწყვეტის გააზრების მეთოდი. ანუ, მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების სწორი მეთოდოლოგიით წარმართვა უშუალოდაა დამოკიდებული მენეჯერული აზროვნების სიღრმესა და სიფართოეზე, მის მოქნილობასა და სისწრაფეზე. კონკრეტულად კი, აზროვნების სიღრმემ უნდა შეძლოს გარემო პირობებში მოქმედ ფაქტორთა მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების დანახვა; აზროვნების სიფართოე განსაზღვრავს მენეჯერის უნარს სრული სიგრძე-სიგანით დაინახოს საზოგადოებაში მიმდინარე მოვლენები და არ მხოლოდ მისი ცალკეული გამოვლინებები; აზროვნების მოქნილობა ვლინდება მენეჯერის უნარში უარი თქვას სტერეოტი-

პეზზე და მოძებნოს რეალობის ადეკვატური გადაწყვეტილება; ხოლო, აზროვნების სისწრაფე - ეს არის მინიმალური დროის დანაკარგები პრობლემის დიაგნოსტიკიდან გადაწყვეტილების შემუშავებამდე. შესაბამისად, მმართველობითი გადაწყვეტილების „ავტორის“ ეს მახასიათებლები მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს გადაწყვეტილების შედეგიანობასა და საერთოდ, ორგანიზაციული მენეჯმენტის ეფექტურობას.

მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების თეორიაში, კონკრეტულად კი - ალტერნატიული ვარიანტების შეფასებისა და მართებული გადაწყვეტილების ჩამოყალიბების საქმეში, სხვადასხვა მეცნიერი მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების სხვადასხვა მიდგომებს (საფუძვლებს) გვთავაზობს, თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეების მითითებით. ამ მხრივ, საკმაოდ განსხვავებული ნაირსახეობაა შემოთავაზებული. მაგალითად, არის სამეცნიერო კვლევები, რომლებიც მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირების უზრუნველსაყოფად მიზანშეწონილად თვლიან ისეთი მიდგომების გამოყენებას, როგორცაა: ინდივიდუალისტური, უტილიტარული, სამართლებრივი და მორალური მიდგომები [12, გვ.19]; ისეთი მიდგომები, რომელიც საფუძვლად უდევს სპონტანურ, ინტუიციურ, მსჯელობის, ბინარულ, მრავალვარიანტულ და ინოვაციური მეთოდებს [35, გვ. 31]; გადაწყვეტილების შემუშავების მიდგომებად განიხილება ასევე: ანალიზი, ლოგიკა, გრძნობები, ადამიანის მისწრაფებები, გატაცებები და სურვილები, ევრისტიკა (დასკვნა, რომელიც ეფუძნება მეხსიერებაში თავისუფლად ხელმისაწვდომ ინფორმაციას) [19] და ა.შ. თუმცა, ჩვენი აზრით, ყველა მათგანი, მეტნაკლები დოზით, სამ ძირითად მიდგომაში აისახება. ესენია: ინტუიცია, განსჯა და რაციონალური გადაწყვეტილება [32, გვ. 66; 47, გვ. 146]. სქემატურად კი იგი ასე შეიძლება წარმოვადგინოთ (იხ. ნახ. 1.2).

**ინტუიციაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების** დროს მენეჯერი ძირითადად ეყრდნობა საკუთარ შეგრძნებას - გულის კარნახს, რასაც ასევე ადამიანის „მეექვსე გრძნობას“ უწოდებენ [47, გვ. 146]. ანუ, ინტუიცია არის ადამიანის უნარი, გონივრული გადაწყვეტილებები მიიღოს მის ხელთ არსებული ინფორმაციის შესახებ უშუალო შეგრძნებებზე დაყრდნობით [67, გვ.142]. მიუხედავად იმისა, რომ ინტუიცია საკმაოდ ხშირად მართლდება, მენეჯერი, რომელიც ორიენტაციას იღებს მხოლოდ ინტუიციაზე, სტატისტიკის თვალთახედვით მისი შანსი სწორ არჩევანზე არც თუ ისე მაღალია.



ნახაზი 1.2. - მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების საფუძვლები  
(ნახაზი შედგენილია ჩვენს მიერ შემდეგი წყარების გამოყენებით: 32, გვ. 66; 47, გვ. 146; 67, გვ. 141)

განსჯაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილება ბუნებრივია მოიცავს ინტუიციურ გადაწყვეტილებას, მაგრამ ინტუიციური გადაწყვეტილებისაგან განსხვავებით, მას საფუძვლად უდევს ასევე ცოდნა და წარსულის გააზრებული გამოცდილება. მათი (ცოდნისა და გამოცდილების) გათვალისწინებით და სადღეისო ინტუიციური შეგრძნებით აირჩევა ის ვარიანტი, რომელმაც წარმატება უნდა მოუტანოს ორგანიზაციას. ანუ, განსჯა არის ადამიანის უნარი, საღი აზრი შეიმუშაოს იმის საფუძველზე, თუ როგორ აფასებს ეს ადამიანი მოცემულ კონკრეტულ ვითარებაში მისთვის ხელმისაწვდომი ინფორმაციის მნიშვნელობას [67, გვ. 143].

ბუნებრივია, გადაწყვეტილების მიღების აღნიშნული მიდგომა ინტუიციურ გადაწყვეტილებასთან შედარებით უფრო საიმედოა და ამასთან, ყურადღებას იპყრობს თავისი სისწრაფითა და სიიაფით, თუმცა მისი საიმედოობა ბოლომდე მაინც არ არის დაცული. განსჯაზე დამყარებული გადაწყვეტილების მიღებისას მენეჯერი ღებულობს მხოლოდ ადრე მიღებული გადაწყვეტილების მსგავს გადაწყვეტილებას. მარტივად რომ

ვთქვად, მენეჯერი ირჩევს მხოლოდ ისეთ ალტერნატივას, რომელსაც წარმატება ჰქონდა წარსულში. ანუ, განსჯის სისუსტე იმაშიც მდგომარეობს, რომ ამგვარი მიდგომისას ხელმძღვანელი ისწრაფვის იმოქმედოს უპირატესად იმ მიმართულებით, რომელიც მისთვის კარგად არის ცნობილი, რის შედეგადაც ის შესაძლოა ხელიდან უშვებდეს უფრო კარგი შედეგების მიღწევის შესაძლებლობას. ეს განსაკუთრებით კარგად ჩანს უნიკალურ და რთულ სიტუაციებში. აგრეთვე, ისეთ სიტუაციებში, რომლებიც ახალია ამ ორგანიზაციისათვის. ანუ, თუ ახალ პირობებში მენეჯერი დაეყრდნობა მხოლოდ წარსულის გამოცდილებას, მან შეიძლება მიიღოს არასწორი გადაწყვეტილება და ხელიდან გაუშვას უფრო ეფექტური ალტერნატივა. ამ პოზიციიდან არ შეიძლება არ დავეთანხმეთ პროფ. ე. ჯულაყიძეს, როდესაც აღნიშნავს, რომ „წარსულის გამოცდილება ეფექტიანია მხოლოდ მაშინ, როდესაც იგი მიმდინარე სიტუაციის მოთხოვნებს შეესაბამება“ [46, გვ. 9]. ანუ, ისეთი მენეჯერი, რომელიც მეტისმეტად ერთგულია მხოლოდ დაგროვებული გამოცდილების, შეგნებულად ხელს უშლის ახალი შესაძლებლობების გამოყენებას, რამაც შეიძლება ორგანიზაცია კრახამდე მიიყვანოს. ამიტომ, აუცილებელია მმართველობითი გადაწყვეტილების დასაბუთების კიდეც უფრო გამყარება.

**რაციონალური გადაწყვეტილება** კი აერთიანებს განსჯაზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებებს და ამიტომ, ბუნებრივია, მოიცავს ასევე ინტუიციურ გადაწყვეტილებასაც. მაგრამ რაციონალური გადაწყვეტილება მათგან განსხვავდება იმით, რომ ის, ამავე დროს, ეყრდნობა არსებული სიტუაციის ეკონომიკურ ანალიზსა და მის დასაბუთებას, რომელიც ამყარებს გადაწყვეტილების საიმედოობას. რაციონალურ და განსჯაზე დამყარებულ გადაწყვეტილებებს შორის მთავარი განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ რაციონალური გადაწყვეტილება არ არის დამოკიდებული მხოლოდ წარსულის გამოცდილებაზე. ანუ, რაციონალური მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება ხდება ობიექტური ანალიტიკური პროცესის დახმარებით.

ამასთან, იმისდა მიხედვით აღნიშნული ეკონომიკური დასაბუთებები რამდენად მეტია, ან ნაკლებია, რაც საკმარისი იქნებოდა ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად, თვით რაციონალურ გადაწყვეტილებაში განასხვავებენ: ინერტულ, გაწონასწორებულ და სარისკო გადაწყვეტილებებს.

ინერტული გადაწყვეტილებები, უფრო, ფრთხილი ძიების შედეგს წარმოადგენს. როგორც წესი, აქ საკონტროლო და დასაზუსტებელი ინფორმაცია იმაზე მეტია, ვიდრე ეს რეალურად იყო საჭირო. ასეთი გადაწყვეტილება ხასიათდება მენეჯერის მიერ ყველა ალტერნატივის ძირფესვიანი შეფასებით, საქმისადმი ზეკრიტიკული მიდგომით. ამიტომაც, ამგვარ გადაწყვეტილებებში იშვიათად თუ აღმოვაჩინთ რაიმე სიახლეს, ორიგინალობასა და ნოვატორობას.

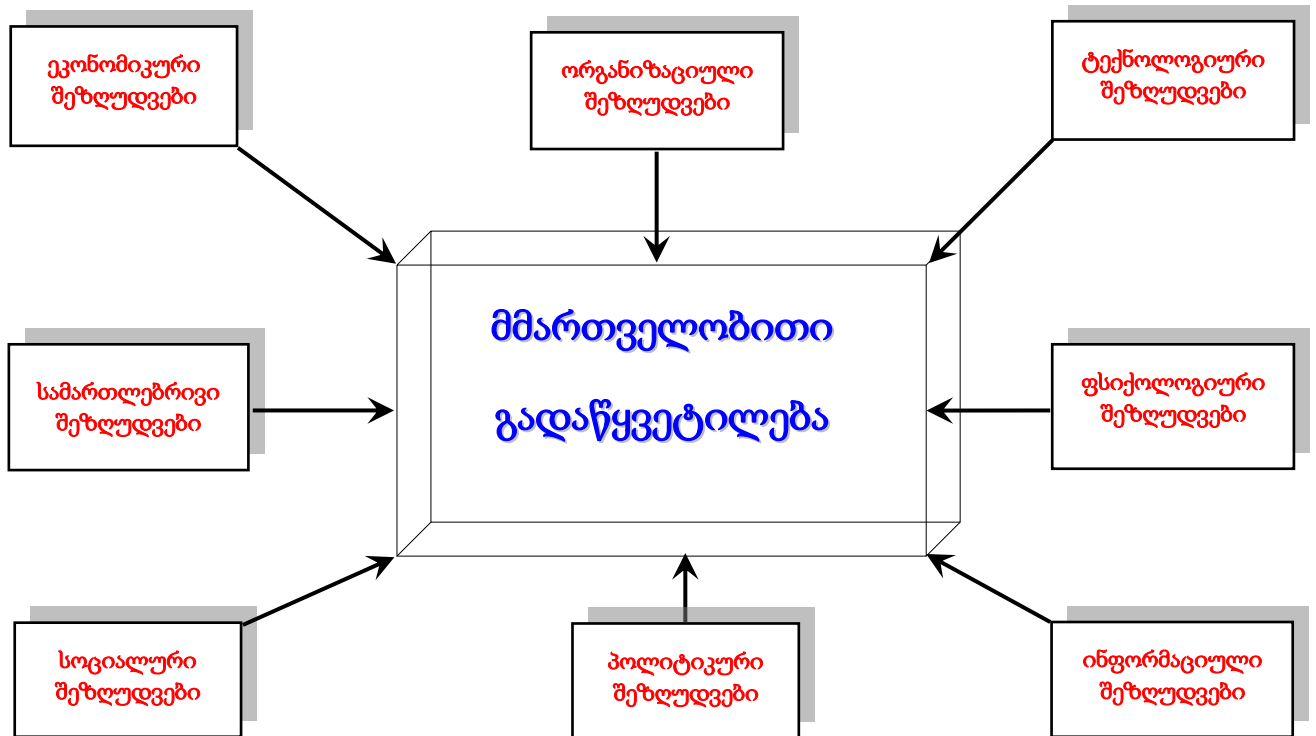
სარისკო გადაწყვეტილებების ავტორები კი პირიქით - არ ითხოვენ თავიანთი მოსაზრებების საფუძვლიან დასაბუთებას. თუ მენეჯერი დარწმუნებულია საკუთარ შესაძლებლობებში, ის არ უშინდება არავითარ წინააღმდეგობებს და დაუყოვნებლივ იღებს გადაწყვეტილებას. ხოლო, გაწონასწორებულ გადაწყვეტილებებს ღებულობენ მენეჯერები, რომლებიც დიდი ყურადღებით ეკიდებიან ყველა მოსაზრებას და შემოთავაზებულ წინადადებას და თუ ისინი საკმარისად არის დასაბუთებული, ღებულობენ კიდევ სათანადო გადაწყვეტილებებს.

თავის მხრივ, რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების თეორიას მეცნიერები ორ ძირითად თეორიად ყოფენ. ესენია - ნორმატიული და დისკრიპტული გადაწყვეტილების თეორიები. ამ თეორიებს შორის ძირითადი განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ ნორმატიული გადაწყვეტილების თეორია არის თეორია იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა შევიმუშაოთ გადაწყვეტილებები. ხოლო დისკრიპტული გადაწყვეტილების თეორია არის თეორია იმის შესახებ, რეალურად რა გზებითა და მეთოდებით შეიძლება რაციონალური გადაწყვეტილების მიღება [18, გვ. 35].

ფაქტია, რომ ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილება არის მმართველი სუბიექტის აქტი, რომლითაც ყალიბდება სამართავი ობიექტის საქმიანობა და სათანადო ქცევა. შესაბამისად, ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილება შეიძლება განვიხილოთ როგორც კომპლექსური აქტი, რომელიც გარკვეულ შეზღუდვებშია მოქცეული.

მენეჯმენტის კლასიკოსი პიტერ დრუკერი ამ კუთხით სამ მნიშვნელოვან შეზღუდვაზე (სამართლებრივ, პოლიტიკურ და ორგანიზაციის შიდა გარემო) ამახვილებს ყურადღებას [58, გვ. 17-22]. უნდა აღინიშნოს, რომ საზოგადოების განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, გარდა ზემოაღნიშნული შეზღუდვებისა, მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების სრულყოფისათვის, ჩვენი აზრით, საჭიროა სხვა

ასპექტების დამატებაც. კერძოდ, წარმატების მომტანი გადაწყვეტილება უნდა შეიცავდეს ეკონომიკურ, ორგანიზაციულ, ტექნოლოგიურ, სამართლებრივ, სოციალურ, პოლიტიკურ, ფსიქოლოგიურ და ინფორმაციულ ასპექტებს (იხ. ნახ. 1.3).



ნახაზი 1.3. - მმართველობითი გადაწყვეტილება, როგორც კომპლექსური აქტი და მისი შეზღუდვები  
(ნახაზი შედგენილია ჩვენს მიერ შემდგომი წყაროების გამოყენებით: 58, გვ. 17; 78, გვ. 12).

მმართველობითი გადაწყვეტილების ეკონომიკური შეზღუდვების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ყოველ გადაწყვეტილებას აქვს რეალური ღირებულება, ამასთან მის შემუშავებასა და პრაქტიკულ რეალიზაციაზე გაწეულია ხარჯები. შესაბამისად, ეფექტური მმართველობითი გადაწყვეტილების რეალიზაციამ უნდა მოუტანოს ორგანიზაციას პირდაპირი ან/და გვერდითი შემოსავლები. არაეფექტური გადაწყვეტილება კი - მოიტანს ზარალს და შეიძლება გამოიწვიოს ორგანიზაციის ფინანსური კრიზისი.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ორგანიზაციული შეზღუდვების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესში ჩართული ყველა რესურსი ზუსტ შესაბამისობაში უნდა იქნეს

ერთმანეთთან. რაც ნიშნავს იმას, რომ უნდა მოხდეს სამუშაოს შესაბამისი პერსონალის ფორმირება, დამუშავდეს ინსტრუქციები, თანამშრომლები აღიჭურვონ შესაბამისი უფლებებით, განისაზღვროს მათი მოვალეობები, პასუხისმგებლობა და კონტროლის ფორმა, გამოიყოს ყველა საჭირო რესურსი და საბოლოო ანგარიშით, კოორდინირებული იქნეს მთელი პროცესი. ეს ყველაზე არსებითი ნაწილია მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების გზაზე.

**მმართველობითი გადაწყვეტილების ტექნოლოგიური შეზღუდვების** არსი გამოიხატება გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესის უზრუნველყოფის ეტაპის ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ შესაძლებლობაში. ბუნებრივია, მოძველებული ტექნიკა და გაუმართავი ტექნოლოგია არ იძლევა ხარისხიანი გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას.

**მმართველობითი გადაწყვეტილების სამართლებრივი შეზღუდვების** არსი გამოიხატება იმაში, რომ ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილება წარმოადგენს მმართველი სუბიექტის ძალაუფლებრივ აქტს, რომელშიც იგი გამოხატავს თავის ნებას დაქვემდებარებული პერსონალის ჩასართველად ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის საქმეში. თუმცა, მენეჯერი ყოველთვის უნდა ითვალისწინებდეს საკანონმდებლო აქტების, სახელშეკრულებო ვალდებულებების, ორგანიზაციის შინაგანაწესის, ეთიკის კოდექსის ზუსტი დაცვის აუცილებლობას. გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესში აღნიშნულის გაუთვალისწინებლობამ შეიძლება მიგვიყვანოს გადაწყვეტილების შეცვლის აუცილებლობამდე, საჯარიმო სანქციებამდე, სისხლის სამართლის პასუხისმგებლობამდე. ამიტომაც, მრავალი გადაწყვეტილება, მის რეალიზაციამდე, გაივლის ხოლმე სამართლებრივ ექსპერტიზას.

**მმართველობითი გადაწყვეტილების სოციალური შეზღუდვების** მიხედვით, მმართველობითი გადაწყვეტილება წარმოადგენს ადამიანის მიერ შექმნილ აქტს და ეხება ისევ ადამიანთა ქცევებს. მასში ყოველთვის ჩადებულია პერსონალის მართვის ისეთი მექანიზმები, როგორცაა: ორგანიზაციული მოთხოვნილებები და ინტერესები, პიროვნული მოტივები და სტიმულები, მათი განწყობა და ღირებულებები. შესაბამისად, იმის მიხედვით, თუ რამდენადაა მმართველობით გადაწყვეტილებაში ასეთ შეზღუდვათა ჰარმონიულობა, იგი მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მისი რეალიზაციის წარმატებას.



მმართველობითი გადაწყვეტილების პოლიტიკური შეზღუდვები იგივეა, რაც ორგანიზაციის სამეურნეო ხელმძღვანელობისა და ეროვნული პოლიტიკის ერთიანობის პრინციპი. აღნიშნული შეზღუდვა მოითხოვს, რომ ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავებისას გათვალისწინებული უნდა იქნას პოლიტიკური შედეგები.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ფსიქოლოგიური შეზღუდვების თვალსაზრისით ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილება წარმოადგენს მენეჯერის შემოქმედებითი საქმიანობის შედეგს. მისი აღსრულება და მით უმეტეს წარმატება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული დაქვემდებარებულთა ფსიქოლოგიურ განწყობაზე - მათი ქცევის განმაპირობებელ ფაქტორებზე.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ინფორმაციული შეზღუდვების არსის მიხედვით მმართველობითი გადაწყვეტილება არის ინფორმაციის დამუშავების შედეგი, რომლის დროსაც ხორციელდება შესაძლო ვარიანტებს შორის ისეთის შერჩევა, რომელიც მენეჯერის აზრით, ყველაზე ახლოსაა ოპტიმალურთან. უფრო მეტიც, ყველა მმართველობით გადაწყვეტილება თავისი არსით ინფორმაციის შეგროვების, გადამუშავებისა და გადაცემის პროცესია.

ასეთი შეზღუდვების პირობებში, ბუნებრივია რომ ყველა გადაწყვეტილებას, მეტნაკლები დოზით, ექნება კიდევ თავისი დამახასიათებელი უარყოფითი ასპექტები. საქმე იმაშია, რომ ძნელია მიიღო ისეთი გადაწყვეტილება, რომელსაც არ ექნება რაიმე უარყოფითი გამოვლინებები. ამიტომ, გადაწყვეტილების მიღებისას მენეჯერმა უნდა იხელმძღვანელოს უპირატესობის პრინციპით. ანუ, როგორც პროფ. გ. შუბლაძე აღნიშნავს - „თუ საბოლოო შედეგის თვალსაზრისით, მიღებული გადაწყვეტილება მოცემულ შემთხვევაში ყველაზე უფრო ხელსაყრელია ორგანიზაციისათვის, ღირს თვალის დახუჭვა წარმოქმნილ ნაკლოვანებებზე“ [34, გვ. 65]. თუმცა, ჩვენი აზრით, მცდელობა არ უნდა დავაკლოთ ისეთი კომპრომისული ვარიანტის მოძიებას, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციის სამოქმედო პარამეტრები ყველაზე მეტად მიუახლოვდება სასურველ მწარმოებლურობას.

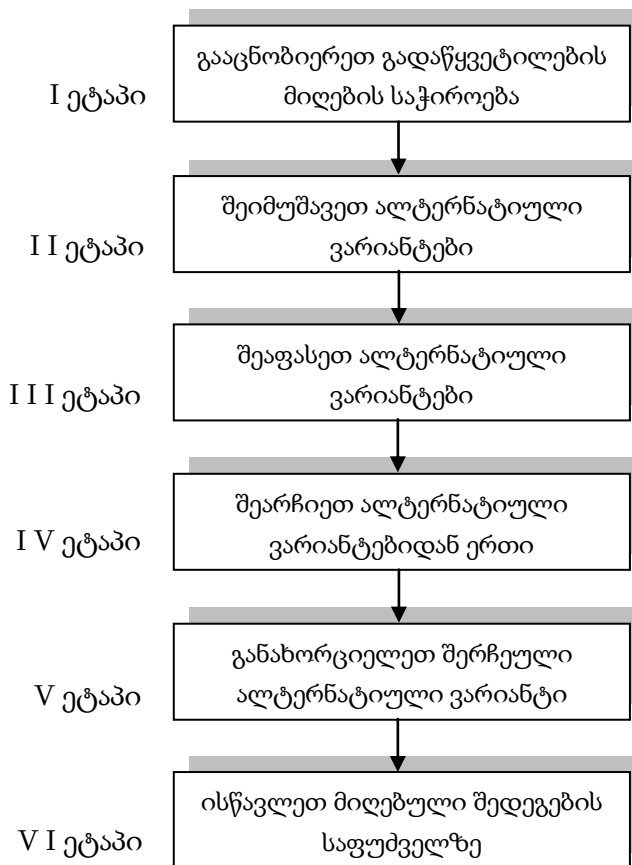
ამრიგად, თუ ზოგადად, გადაწყვეტილების მიღება - ეს არის ისეთი ალტერნატივის შერჩევა, რომელიც სრულად ითვალისწინებს დასაშვებ შეზღუდვებს, მათ შორის ის, რომელიც აღწევს სასურველი მიზნის ექსტრემუმს, ეწოდება ოპტიმალური. სხვა

სიტყვებით თუ ვიტყვით, ყველა ის ალტერნატივა, რომელიც შეიძლება გამოყენებული იქნას არსებული შეზღუდვების ფარგლებში, ეწოდებათ შესაძლო (დასაშვები) ალტერნატივები. ხოლო, მათ შორის კი ის ერთი ალტერნატივა, რომელიც აღწევს სასურველი კრიტერიუმის ექსტრემუმს, მის ყველაზე მაღალ ღირებულებას, უწოდებენ ოპტიმალურ ალტერნატივას, ანუ ოპტიმალური მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების საფუძველს.

## 1.2. მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების ძირითადი ეტაპები

როგორც აღინიშნა, გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობა ჩნდება მაშინ, როდესაც წარმოიქმნება პრობლემა. ანუ, მაშინ როდესაც ორგანიზაციის მიერ მიღწეული ფაქტობრივი შედეგები ვერ პასუხობენ სასურველ მწარმოებლურობას. ე.ი. მისი საქმიანობის ზოგიერთი ასპექტი ითხოვს გაუმჯობესებას. აღინიშნა ასევე, რომ ყველა გადაწყვეტილების მიღება საბოლოო ჯამში ინტელექტუურია და ემყარება ჯანსაღ ინტუიციას, განსჯას, ცოდნას, გამოცდილებასა და სხვადასხვა ეკონომიკურ დასაბუთებას, რომლის უზრუნველყოფაში შეიძლება თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიებიც კი დავიხმაროთ. და მაინც, როგორც სამეურნეო პრაქტიკა ადასტურებს, ბევრჯერ ასეთი გადაწყვეტილება არ გამომდგარა მართებული. მსგავსი დილემის თავიდან აცილების მიზნით მენეჯმენტის მეცნიერებაში ჩამოყალიბებულია მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების გარკვეული წესები - მისი ეტაპების სახით. ანუ, რადგან გადაწყვეტილებების უმეტესობა არ არის მომენტალური, მის შემუშავებას სჭირდება გარკვეული დრო და გადაწყვეტილების პროცესის დაყოფა გარკვეულ ფაზებად ან ეტაპებად.

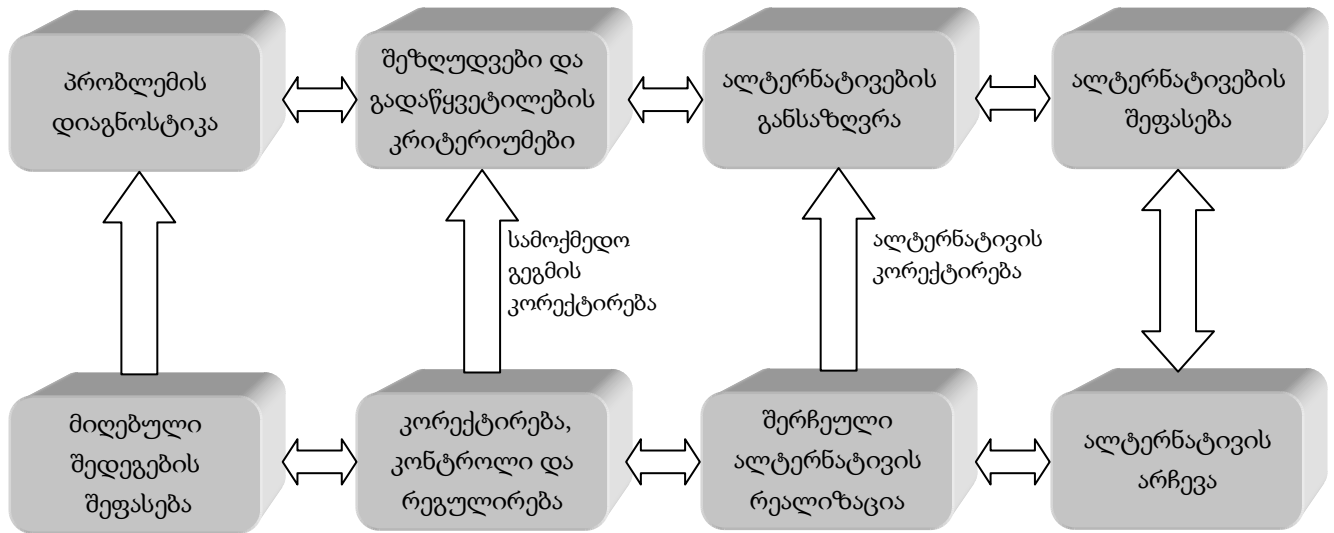
გადაწყვეტილების შემუშავების ეტაპების რაოდენობა სხვადასხვა მეცნიერთა თვალთახედვით საკმაოდ განსხვავებულია. ყველაზე მეტად გვხვდება მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების 6 ეტაპი [13, გვ. 124; 66, გვ. 48; 78, გვ. 89; 18, გვ. 31], რომლებიც აუცილებლად უნდა გაიარონ მართებული გადაწყვეტილების მისაღებად (იხ. ნახ. 1.4).



**ნახაზი 1.4. გადაწყვეტილების მიღების ძირითადი ეტაპი**  
**(წყარო: 13, გვ. 124; 66, გვ. 48; 78, გვ. 89; 18, გვ. 31)**

თუმცა, მენეჯმენტის ლიტერატურაში გვხვდება ასევე საკმაოდ განსხვავებული ვარიანტებიც. მაგალითად, მეცნიერთა ერთი ნაწილი გვათაზობს 5 ეტაპს [9; 81, გვ. 68; 32, გვ. 67; 67, გვ. 144]; ნაწილი კი - 7 ეტაპს [17, გვ. 12]. მათი მსგავსებისა და განსხვავების საფუძველზე ვთლით, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავება უნდა განხორციელდეს არანაკლებ 8 მნიშვნელოვანი ეტაპით, რომელიც ამავე დროს, წარმოადგენს არა რაიმე საფეხურებს, როგორც ყველა ზემოაღნიშნული ავტორი გვთავაზობს, არამედ მუდმივი განვითარების გარკვეულ სპირალს, დინამიურ პროცესს - შემდეგი ალგორითმის სახით (იხ. ნახ. 1.5):

აქვე მინდა აღნიშნო, რომ როდესაც გადაწყვეტილების პროცესს ყოფენ გარკვეულ „ეტაპებად“, იქვე გულისხმობენ იმასაც, რომ ეს ეტაპები სრულდება მხოლოდ წარმოდგენილი თანმიმდევრობით (ისე, როგორც წარმოდგენილი იყო ნახაზზე 1.4).



**ნახაზი 1.5. მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების პროცესის ალგორითმი**  
(ნახაზი შედგენილია ჩვენს მიერ შემდეგი წყაროების გამოყენებით: 77, გვ.12; 78, გვ. 65)

ზოგადად, არც ჩვენ უარყოფთ გადაწყვეტილების პროცესის ეტაპებად დაყოფასა და მის გარკვეულ თანმიმდევრობას, თუმცა ვერ დავეთანხმებით იმ პოზიციას, რომ მენეჯერი თითქოს მოიღვეს რა პირველ ეტაპს, შემდეგ გადადის მეორეზე, მისი ამოწურვის შემდეგ - მესამეზე და ა.შ. ჩვენი ინტუიცია და გადაწყვეტილების შემუშავებაზე პრაქტიკული დაკვირვებები კი გვკარნახობს, რომ ასეთი „ეტაპები“ ხშირად სრულდებიან ურთიერთშეპირისპირებით და არა თანმიმდევრულად. სწორედ ეს ქმნის იმ გარემოებას, რომ გადაწყვეტილების მიღება არის არა რაღაც „საფეხურების“ გავლა, არამედ ის არის ციკლური ხასიათის. ამ პოზიციით არ შეიძლება არ დავეთანხმოთ იმ შეხედულებას, რომ „გადაწყვეტილების მიღება ცალკე არ დგას, არამედ იგი წარმოადგენს გადაწყვეტილებებისა და პასუხების გრძელ მიმდევრობას“ [18, გვ. 32]. მოკლედ, გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესის წარმოდგენილი ალგორითმის თითოეული ეტაპის შესახებ:

**პრობლემის დიაგნოსტიკა.** გადაწყვეტილების მიღების პროცესის პირველი ეტაპი გადაწყვეტილების მიღების საჭიროების გაცნობიერებაა. მას ხელს უწყობს ორგანიზაციის ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე ცვლილებები, რომლებიც ქმნიან ორგანიზაციის ახალ შესაძლებლობებს ან საფრთხეებს (პრობლემებს). როგორც წესი, შესაძლებლობების საპასუხოდ გადაწყვეტილებათა მიღება ხდება მაშინ, როდესაც ორგანიზაციის შემდგომ-

მი წარმატების მისაღწევად მენეჯერები ცდილობენ მოიძიონ ისეთი გზები, რომლებიც მიმდინარე და სტრატეგიული მიზნების განხორციელების შესაძლებლობებს იძლევა. ხოლო, საფრთხეების საპასუხოდ გადაწყვეტილება მიიღება მაშინ, როდესაც მოვლენები, რომლებიც ხდება ორგანიზაციის ბიზნეს-გარემოში უარყოფითად მოქმედებს ორგანიზაციის წარმატებაზე და შესაბამისად, მენეჯერები ცდილობენ იპოვონ ის გზები, რომლის საშუალებითაც შეძლებენ შეინარჩუნონ სტაბილურობა, ან შექმნილი გარემოებიდან გამოვიდნენ უმცირესი დანაკარგებით.

თუმცა, მართებული გადაწყვეტილების შემუშავების ამ ეტაპის ერთ-ერთ მთავარ სირთულეს ყოველთვის წარმოადგენს შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ზუსტი აღქმა. ანუ, მარტივად რომ ვთქვათ - მისი აღმოჩენა. ხშირად, ორგანიზაციის რეალური მდგომარეობა მენეჯერისათვის ნათელი არ არის. საქმე იმაშია, რომ თუკი იგი არ ფლობს საკმარის ინფორმაციას მის ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე ცვლილებების შესახებ, მან რეალური სურათი შეიძლება სასურველ მდგომარეობად მიიჩნიოს. არადა, თუ მათ შორის სოლიდური განსხვავებაა, მას მნიშვნელოვანი ზარალის მოტანა შეუძლია ორგანიზაციისათვის. ამიტომ, პრობლემის დროული გამოვლენა პირველი ნაბიჯია მისი რაციონალური გადაჭრის გზაზე. ეს მეტად აქტუალური საკითხია მენეჯერის საქმიანობაში.

ორგანიზაციის ახალ შესაძლებლობებისა ან/და საფრთხეების აღმოჩენის საქმეში მენეჯერი შეიძლება იყენებდეს კონსულტანტის დახმარებას, რომელიც უფრო კომპეტენტურია არსებულ საკითხში. უნდა აღინიშნოს, რომ თანამედროვე მენეჯმენტის საშტატო განრიგში საკმაოდ შემოვიდა მრჩეველის (კონსულტანტის) კატეგორია. კონსულტანტის მოვალეობაა დაანახოს მენეჯერს შექმნილი პრობლემა მთლიანობაში, გამოყოს მისი ძირითადი დამახასიათებელი ნიშნები და მიუთითოს მენეჯერს პრობლემის გადაჭრის სავარაუდო გზების შესახებაც. თუმცა, თუ აღნიშნულ ორ მხარეს შორის არ დამყარდა ურთიერთნდობის ატმოსფერო, ასეთი რჩევა - შედეგს არ მოგვცემს.

**შეზღუდვები და გადაწყვეტილების კრიტერიუმები.** როგორც აღინიშნა, ყველა გადაწყვეტილებას თან სდევს შეზღუდვები, რომელიც ბიზნეს-გარემოს სიღრმისეული ანალიზით დგინდება. გარდა ზემოაღნიშნული შიდა შეზღუდვებისა (ეკონომიკური, ორგანიზაციული, ტექნოლოგიური, სამართლებრივი, სოციალური, პოლიტიკური, ფსი-

ქოლოგიური და ინფორმაციული), არსებობს უამრავი გარე შეზღუდვაც, რომლებიც შეიძლება გამოწვეული იყოს სახელმწიფო კანონმდებლობითა და მისი ნორმატიული აქტებით, კონკურენციით, ვალუტის კურსით, ფულის ინფლაციით, მოთხოვნა-მიწოდების დისბალანსით, ნედლეულსა და მასალებზე ფასების ცვლილებით, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესით, პროდუქციის ინოვაციურობის დაქვეითებით და ა.შ.

მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების ამ ეტაპის საბოლოო შედეგი უნდა იყოს შექმნილი პრობლემის გადაწყვეტის შესაძლებლობათა დადგენა. მიგვაჩინია, რომ უკვე ამ ეტაპზე, უნდა გაჩნდეს საქმიანი კონტაქტი მენეჯერსა და გადაწყვეტილების შემსრულებელ პერსონალს შორის. საქმე იმაშია, რომ თანამედროვე მენეჯმენტში უკუკავშირის უზრუნველყოფა, დიდ შანსს აძლევს მიღებული გადაწყვეტილების მართებულ შესრულებას.

მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების ამ ეტაპის მნიშვნელოვანი კომპონენტია - გადაწყვეტილების შეფასების კრიტერიუმების ზუსტი დადგენა. ჩვენი აზრით, ცუდი გადაწყვეტილებების მიღების ერთ-ერთი მიზეზი გახლავთ სწორედ ის, რომ მენეჯერები ხშირად ვერ ახერხებენ იმ კრიტერიუმთა დადგენას, რომლებიც ესოდენ მნიშვნელოვანია მართებული გადაწყვეტილების მისაღებად.

როდესაც ვსაუბრობთ გადაწყვეტილების შეფასების კრიტერიუმებზე, მის ქვეშ იგულისხმება ის მაჩვენებლები, რომლითაც უნდა შეფასდეს პრობლემის გადაწყვეტის მოსალოდნელი ალტერნატივები. ბუნებრივია, ის მმართველობითი გადაწყვეტილებაა უკეთესი, რომელიც ყველაზე მეტად ისწრაფვის მიიღოს საუკეთესო შეფასებები. თუმცა, შეფასებები არსებობს, როგორც რაოდენობრივი, ასევე თვისობრივი. კერძოდ, კრიტერიუმების რაოდენობრივი შეფასებისათვის გამოიყენება მისი უშუალო გაზომვა და მათი მნიშვნელობის მიხედვით რანჟირება. ხოლო, ვინაიდან ვერ ხერხდება თვისობრივი შეფასებების (სამართლებრივი, ეკოლოგიური, სოციალური, ინფორმაციული, საგანმანათლებლო, ეთიკური, ჰუმანიტარული და ა.შ.) მომენტალური დაფიქსირება და მით უმეტეს - მათი რაოდენობრივ ერთეულში გამოხატვა, უმეტესად, სწორედ აქ ხდება შეცდომის დაშვებაც. რაც ამ ეტაპის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს.

**ალტერნატივების განსაზღვრა.** როგორც აღინიშნა, გადაწყვეტილების მიღება ემყარება ალტერნატიული ვარიანტების მოძებნას და შემუშავებას. საჭიროა განხილული

იყოს ყველა ვარიანტი, ისეთიც კი, რომელიც ერთი შეხედვით, განუხორციელებლად რომ გვეჩვენებოდეს. მთავარია - ალტერნატივების საკმაო რაოდენობით შეგროვება. საკმაო ნიშნავს არც ბევრს, არც ცოტას. დაახლოებით, ეს ნიშნავს იმდენს, რამდენის გაანალიზებასაც შევძლებთ.

მენეჯმენტის ექსპერტები თვლიან, რომ ხშირად ხელმძღვანელის მიერ ცუდი გადაწყვეტილებების მიღების მიზეზი ალტერნატივათა არასწორი განსაზღვრაა. თუმცა, ისიც უნდა ითქვას, რომ უმეტესად ალტერნატივები ასე აშკარად არაა გამოკვეთილი. ამიტომ, მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების ამ ეტაპის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს ის, რომ ხშირად ძალზე რთულია კონკრეტული პრობლემის მოგვარების ყველა შესაძლო ალტერნატიული ვარიანტის მოძიება. საქმე იმაშია, რომ ბევრი მათგანი შეჩვეულია სამყაროს მხოლოდ ერთი კუთხიდან აღქმას და აქვს თავისებური, მენეჯერული აზროვნების სტილი. როგორც მენეჯმენტის დარგში პოპულარული ავტორი პიტერ სენჯი<sup>3</sup> აღნიშნავს - „ჩვენ ყველანი ჩვენ მიერ აღქმული სამყაროს მოდელის ხაფანგში ვართ მოქცეულნი; ძირითადად, ესაა ჩვენი შეხედულებები იმის თაობაზე, რა არის მნიშვნელოვანი და როგორია სამყარო“ [48]. ამიტომ, შემოქმედებითი ალტერნატივების შემუშავებისათვის, არსებული პრობლემის მოსაგვარებლად ან ახალი შესაძლებლობების ხელიდან არგასაშვებად, ზოგჯერ საჭიროა ჩვენი მხრიდან საკუთარი აზროვნების მოდელის უგულვებელყოფა და ფაქტობრივად, ახალი მოდელის შექმნა, რაც ჩვეულებრივ მეტად რთული განსახორციელებელია. თუმცა, მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების, წარმატებული, მეცნიერული მეთოდოლოგია დიდი იარაღია აღნიშნული წინააღმდეგობის დასაძლევად.

**ალტერნატივების შეფასება.** მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების ამ ეტაპის მიხედვით ხდება ყველა შესაძლო ქმედებების (ალტერნატივების) შეფასება არსებული კრიტერიუმების მიხედვით. ბუნებრივია, ის ალტერნატივაა უკეთესი, რომელიც ყველაზე მეტად ისწრაფვის მიიღოს საუკეთესო შეფასებები, რითაც, ფაქტობრივად, ამოვწურავდით მის შერჩევასაც (მომდევნო ეტაპსაც). თუმცა, სხვადასხვა შეზღუდვების პირობებში ყოველთვის არ არის იმის შესაძლებლობა, რომ შევირჩიოთ ყველაზე

---

3/მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიის ინსტიტუტის სლოანის ბიზნეს სკოლის ორგანიზაციული სწავლების ცენტრის დირექტორი

საუკეთესო შეფასების მქონე ალტერნატივა. ამიტომ, მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესის ამ ეტაპზე საჭიროა, რომ მოხდეს ალტერნატივათა შეფასების გარკვეული რანჟირება, ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეების მკაფიო გათვალისწინებით. მათ შორის: პრობლემის გადაწყვეტისა და დასმული ამოცანის რეალურად მიღწევის შესაძლებლობის მიხედვით; ეკონომიკური ეფექტიანობის მიხედვით; საწარმოო რესურსებით უზრუნველყოფისა და მისი ხელმისაწვდომობის შესაძლებლობის მიხედვით და ა.შ.

ალტერნატივების შეფასება ითვალისწინებს ასევე თითოეული ვარიანტის შედეგიანობის შესაძლო ალბათობის განსაზღვრასაც, რომელთა შორის მენეჯერმა უნდა აირჩიოს ყველაზე რეალური და მაღალი ალბათობით შესრულებადი ვარიანტი. ეს ძალზე მნიშვნელოვანი მომენტია წარმატებული მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების გზაზე. ანუ, თუ პრობლემის დიაგნოზი დაისვა სწორად და ალტერნატიული ვარიანტები შეფასდა გულდასმით, დიდია ორგანიზაციისათვის ხელსაყრელი გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობა.

**ალტერნატივის არჩევა.** ამ ეტაპზე ხდება იმ ალტერნატივის არჩევა, რომელიც ერთი მხრივ, ორგანიზაციის მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს მიაღწიოს სასურველ შედეგს (ეფექტურობას) და მეორე მხრივ, ის ყველაზე მეტად შეესაბამება ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებს, მის ძირითად ფასეულობებს, რესურსების უმცირესი მოცულობის გამოყენების პირობებში. როგორც წესი, თუ სწორად არის შერჩეული და შეფასებული მათი გადაწყვეტის გზები, ალტერნატივის არჩევა შედარებით იოლი საქმეა. თუმცა, კიდევ ერთხელ მინდა ავლნიშნო, რომ საუკეთესო ალტერნატივის არჩევა და შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღება დიდად არის დამოკიდებული მენეჯერის პირად თვისებებზე, მის ცოდნაზე, გამოცდილებაზე, ნიჭსა და უნარზე. ამიტომ, საჭიროა რომ ალტერნატიული ვარიანტების რანჟირების დროს მენეჯერი დარწმუნებული უნდა იყოს იმაში, რომ ხელთ აქვთ არსებულ პრობლემასთან დაკავშირებული ყველა შესაძლო ინფორმაცია. რადგან, მენეჯერმა ალტერნატივის არჩევის დროს, უნდა გაანალიზოს არა მარტო პრობლემის გადაწყვეტის სირთულე, არამედ წარმოიდგინოს მისი გადაწყვეტის გზაზე მოსალოდნელი წინაღმდეგობები, რომლის საფუძველზეც უნდა ჩამოაყალიბოს ისეთი გადაწყვეტილება, რომელშიც გათვალისწინებული იქნება, სულ მცირე: ცვლადი



გარემო, გაურკვევლობა, ინფორმაციული ნაკადის დროულობა, დრო, სიტუაცია, სტრატეგია, რისკის დონე, სხვადასხვა გადაწყვეტილებების ურთიერთზემოქმედება და მრავალი სხვა ფაქტორი.

**შერჩეული ალტერნატივის რეალიზაცია.** ეს იგივეა, რაც შერჩეული გადაწყვეტილების გადატანა აბსტრაქტული დასკვნების სივრციდან რეალურ სიბრტყეში. ანუ, საჭიროა გადაწყვეტილების რეალიზაცია. ბუნებრივია, გადაწყვეტილების განხორციელება ბევრად გაიოლდება, თუ შემუშვებულ გადაწყვეტილებას მხარს დაუჭერენ ის პირები, ვისაც ეხება ეს გადაწყვეტილება. ეს მდგომარეობა აიძულებს მენეჯერს დაარწმუნოს თანამშრომლები თავისი შეხედულებების სისწორეში, დაუმტკიცოს მათ, რომ სწორად არის გაკეთებული არჩევანი და რომ ეს გადაწყვეტილება სიკეთეს მოუტანს როგორც ორგანიზაციას, ასევე - მასში მომუშავე ყველა თანამშრომელს. მის უზრუნველსაყოფად, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა რომ მენეჯერს ჰქონდეთ ადმინისტრირების ნიჭი, დაქვემდებარებულთა დარწმუნების უნარი.

შეიძლება ითქვას, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილებების ეს ეტაპი არის ყველაზე რთული და მისი შემუშავების ალგორითმის ყველაზე შრომატევადი ნაწილი. აქ სირთულე გამოიხატება იმაში, რომ გადაწყვეტილების დანერგვა დამოკიდებულია არა მხოლოდ მასზე, როგორც მენეჯერზე, არამედ ორგანიზაციის მთელ პერსონალზე, მათ უნარზე მიიღოს სასურველი შედეგი.

უნდა აღინიშნოს ასევე, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილების სრული რეალიზაცია მოითხოვს მასთან დაკავშირებული, მრავალი ცალკეული ქმედებების განხორციელებას და რომელიც შესაბამის გადაწყვეტილებას მოითხოვს. აღნიშნულის საილუსტრაციოდ მოვიყვანოთ ასეთი მაგალითი. დავუშვათ, რომ საზოგადოებაში მიმდინარე ცვლილებების საფუძველზე, სამკერვალო საწარმოს მენეჯერმა მიიღო გადაწყვეტილება შექმნას თანამედროვე სტილის სასკოლო ფორმა, რომელიც უკეთ შეესაბამება არსებულ გარემოს. თუმცა, ასეთი გადაწყვეტილების განსახორციელებლად მას მრავალი დამატებითი გადაწყვეტილების მიღება სჭირდება. მათ შორის, მაგალითად: დიზაინერების (ქალის და ვაჟის) მოწვევა, მანქანა-დანადგარების ტექნიკური მდგომარეობის შემოწმება, ქსოვილების მოძიება, ტანსაცმლის მაღაზიებთან ხელშეკრულებების გაფორმება და მრავალი სხვა. მიუხედავად იმისა, რომ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებასთან დაკავში-

რებული ქმედებების განსახორციელებლად საჭირო გადაწყვეტილებების მიღება შესაძლოა მარტივად გამოიყურებოდეს, რეალურ პრაქტიკაში ბევრია ისეთი მენეჯერი, რომელიც სწორედ ასეთი გადაწყვეტილების შემუშავებაში უშვებს შეცდომებს, რაც შერჩეული, მთავარი გადაწყვეტილების არასწორი შემუშავების ტოლფასია.

მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების ამ ეტაპზე, საკმაოდ ხშირად, თავს იჩენს ალტერნატივის განსაზღვრისა და მისი შეფასების ეტაპებზე დაშვებული შეცდომები. ანუ, ან არ იყო სწორად განსაზღვრული ალტერნატივა, ან არსებული ალტერნატივა არ იყო სწორად შეფასებული (მაგ., დასმული ამოცანის რეალურად მიღწევის შესაძლებლობის მიხედვით; საწარმოო რესურსების ხელმისაწვდომობის მიხედვით და ა.შ.). ეს კი მოითხოვს, რომ დავბრუნდეთ ალტერნატივის განსაზღვრის ეტაპზე და შევიმუშაოთ უკეთესი, უფრო დასაბუთებული ალტერნატივები.

**მოქმედების კორექტირება, კონტროლი და რეგულირება.** ამ ეტაპის მთავარი ამოცანაა - გადაწყვეტილების თანმიმდევრულობის დაცვა და მისი მიმდინარეობის კონტროლი, რამაც უნდა უზრუნველყოფს იმ საფრთხეების სრული აღმოფხვრა ან ახალი შესაძლებლობების რეალიზაცია, საიდანაც დაიწყო მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესი. გადაწყვეტილების თანმიმდევრულობის კონტროლი - ეს არის თვალყურის დევნებისა და უკუკავშირის ის სისტემები, რომლებიც ამარაგებენ მენეჯერს ინფორმაციით ორგანიზაციის მიმდინარე საქმიანობისა და მაკორექტირებელი მოქმედებების აუცილებლობის შესახებ. ანუ, გადაწყვეტილების მხარდაჭერა და კონტროლი გულისხმობს სისტემატიურად შემოწმდეს სწორად მიმდინარეობს თუ არა შემუშავებული მმართველობითი გადაწყვეტილების რეალიზაცია, დასახული მიზნები მიღწეული იქნება თუ არა დათქმულ დროში და ის, თუ როგორ სრულდება ამ მიზნების მიღწევისათვის საჭირო ცალკეული ქმედებები, საჭიროებენ თუ არა ისინი რაიმე კორექტირებას.

ამასთან, თუ მოხდა, რომ ვერ ხერხდება შემუშავებული მმართველობითი გადაწყვეტილების პრაქტიკული რეალიზაცია, საჭიროა ხელმეორედ დავბრუნდეთ ალტერნატივათა შეზღუდვებისა და შეფასების კრიტერიუმების ჩამოყალიბების ეტაპს, რომ გამოიძებნოს ის რეალური გზა, რომლის განხორციელებასაც ნამდვილად შეძლებს ორგანიზაცია.

**მიღებული შედეგების შეფასება.** გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ბოლო ეტაპია მიღებული შედეგების შეფასება. ანუ, რისი მიღწევა მოხერხდა და რისი არა (ბუნებრივია, ეს უკანასკნელი უნდა დაუბრუნდეს პრობლემის დიაგნოსტიკის ეტაპს, იმისათვის, რომ მოხდეს ახალი გადაწყვეტილების შემუშავება იმაზე, რაც ვერ მოხერხდა). სწორედ ასეთი კავშირები ქმნის ორგანიზაციის მუდმივი განვითარების დინამიურ პროცესს. მიღებული შედეგების შეფასება - გარკვეული გამოცდილების დაგროვებაცაა. წარმატების მსურველი მენეჯერი, როგორც წესი, ყოველთვის აკეთებს რეტროსპექტულ ანალიზს, რათა გაარკვიოს რისი სწავლაა შესაძლებელი განვლილი წარმატებებიდან თუ წარუმატებლობებიდან. ხოლო, ის მენეჯერები, რომლებიც არ აფასებენ მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგებს, ანუ არ სწავლობენ საკუთარ გამოცდილებაზე, კიდევ არაერთხელ გაიმეორებენ მათ მიერ უკვე დაშვებულ შეცდომებს. როგორც პრაქტიკა ადასტურებს, ის მენეჯერები, რომლებიც მუდამ ცდილობენ ისწავლონ წარსულის წარმატებებსა თუ წარუმატებლობებზე უფრო და უფრო კარგ გადაწყვეტილებებს იღებენ.

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების ეტაპების სწორი თანმიმდევრული ჩამოყალიბება, ამ ეტაპებს შორის უკუკავშირი ქმნის გარკვეული სისტემის (ალგორითმის) შექმნის აუცილებლობას, რომლის მიხედვითაც, ფაქტობრივად, თეორიულ დონეზე შექმნილი და შემუშავებული გადაწყვეტილება პრაქტიკულად უნდა განხორციელდეს. რეალიზაციის წარმატება კი ფასდება იმით, თუ რამდენად ზუსტად მიიღწევა ორგანიზაციის სასურველი მიზნები და უმჯობესდება მისი მწარმოებლურობა.

### 1.3. მართვის მეცნიერების ძირითადი მოდელები და გადაწყვეტილების შემუშავების მეთოდები

„მეცნიერება სხვა არაფერია, თუ არა აზროვნების ყოველდღიური სრულყოფა“ [1]. აინშტაინის ეს სიტყვები თანაბრად ეხება ყველა მეცნიერებას (მათემატიკას, ფიზიკას, ეკონომიკას, მედიცინას, იურისპრუდენციას და ა.შ.), მათ შორის მენეჯმენტსაც. მაგალითად, თუ ცნობილი მეცნიერი და მათემატიკოსი ისააკ ნიუტონი, მეჩვიდმეტე საუკუნეში, დაინტერესდა ხიდან მოწყვეტილი ვაშლის ვარდნის მიზეზით და აკვირდებოდა მის პროცესს (იკვლევდა გრავიტაციის ძალას) [8, გვ. 21], მენეჯერებიც აკვირდებიან მის ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე მოვლენებს, მომხმარებელთა მოთხოვნებს, ფასებს, ინფლაციას, პერსონალის მოტივაციის დონეს და ა.შ. და, თუ მან დაინახა გარკვეული კავშირი სხვადასხვა მოვლენას შორის, ეს არის მენეჯმენტის მეცნიერება. თუმცა, არის ერთი დაბრკოლება, რომელიც საკმაოდ ართულებს მენეჯერული პრობლემების ასეთ გადაწყვეტას. საქმე იმაშია, რომ ნიუტონს ბევრჯერ შეეძლო ვაშლი ჩამოეგდო ზემოდან, ადამიანებზე კი ექსპერიმენტის ჩატარება არ შეიძლება. საქმე იმაშია, რომ ადამიანებთან არამართებულმა ექსპერიმენტებმა შეიძლება გამოუსწორებელი შედეგები მოგვიტანოს. ამიტომ მართვას, როგორც მეცნიერებას, საკმაოდ ახასიათებს მოდელირების გამოყენება. ანუ, მოდელირების კონცეფციის არსებობა განპირობებულია მართვის პრობლემების სირთულითა და რეალურ სამეურნეო საქმიანობაში ექსპერიმენტის ჩატარების სიძნელეებით. მოდელის მეშვეობით კი - შესაძლებელი ხდება რეალურად არსებული სიტუაციის გამარტივება, რაც მენეჯერს იმის შესაძლებლობას აძლევს, რომ უკეთ გაერკვეს მის წინაშე მდგომი პრობლემის არსში და გადაწყვიტოს ის.

მარტივად, მოდელირება ეს არის მოვლენების, პროცესების ან ობიექტის, როგორც სისტემების კვლევა მათი მოდელების აგებისა და შესწავლის გზით. ანუ, იგი იძლევა ობიექტის შესწავლის საშუალებას არა უშუალოდ, არამედ სხვა მისი მსგავსი, უფრო ხელმისაწვდომი ობიექტის განხილვის გზით. ხოლო, მოდელი - ეს არის ადამიანის მიერ შექმნილი რეალური ობიექტის მსგავსება [28]. ყველაზე ფართოდ მოდელირებას იყენებენ ტექნიკაში, ავტომშენებლობაში, ავიაციაში, კოსმოსის შესწავლაში, გეოდეზიაში, არქიტექტურაში და ა.შ. მისი გამოყენება საკმაოდ მისაღებია მენეჯმენტშიც, რისთვისაც ხშირად ვიყენებთ გამონათქვამს - „სხვა თანაბარ პირობებში“.

ამრიგად, მართვის მოდელები არის სამართავი ობიექტის, სისტემის ან იდეის წარმოდგენა ისეთი სახით, რომელიც აღწერს მას, მაგრამ არ ჰგავს მას მთლიანობაში [67, გვ. 157]. მაგალითად, გრეგორი მენქიუ<sup>4</sup>, იხილავს რა ეკონომიკურ მოდელებს, როგორც სწორი დასკვნების გამოტანის მნიშვნელოვან წინაპირობას, თავის წიგნში „ეკონომიკის პრინციპები“ აღნიშნავს, რომ „ადამიანთა ანატომიის შესწავლისას ყველას გვინახავს ადამიანის ჩონჩხი, გულის, ფილტვების, თირკმლების, კუჭის მოდელები. ეს მოდელები ანატომიის მასწავლებელს საშუალებას აძლევს მარტივად და გასაგებად აუხსნას მოსწავლეებს თუ როგორ ფუნქციონირებს ადამიანის სხეულის ესა თუ ის ნაწილი და როგორ ურთიერთქმედებენ ისინი ერთმანეთთან. სინამდვილეში სრულ მოდელს მრავალი დეტალი აკლია და ბოლოს და ბოლოს ის ცოცხალი ადამიანი არ არის“ [8, გვ. 21]. ამით იმის დადასტურება მინდა, რომ როდესაც მართვაში მოდელების გამოყენებაზე ვსაუბრობთ, აქაც მთავარია გამოვყოთ ყველაზე მნიშვნელოვანი და აქცენტი გადავიტანოთ მასზე. ხოლო, არამნიშვნელოვანს არ მივაქციოთ ყურადღება, ისევე როგორც ანატომიის ლექციაზე წარმოდგენილ ჩონჩხს აკლია ბევრი კუნთი და კაპილარი. ანუ, „მოდელირება გახდა აუცილებელი იმიტომ, რომ ბევრ საკითხზე პასუხის მიღება დეტალური შემოწმების გარეშე შეუძლებელია, ხოლო რეალურ გარემოსთან მანიპულირება ან ძალიან რთულია და ძვირი, ან კიდევ შეუძლებელი“ [8, გვ. 22].

მოდელირების პროცესი შედგება შემდეგი ეტაპებისაგან [32, გვ. 72]:

- ამოცანის დასმა;
- მოდელის აგება;
- მოდელის შემოწმება საიმედოობაზე;
- მოდელის გამოყენება.

ამოცანის დასმა ძალიან მნიშვნელოვანი ეტაპია მოდელირების პროცესში, შეიძლება ითქვას ყველაზე მნიშვნელოვანიც. საქმე იმაშია, რომ მხოლოდ პრობლემის ზუსტად განსაზღვრის პირობებშია შესაძლებელი მისი ოპტიმალური გადაწყვეტის გზების გამოძებნა. მოდელირების პროცესის შემდგომი ეტაპია - მოდელის აგება. მისი სწორად განსაზღვრისათვის უნდა დადგინდეს მოდელირების ძირითადი მიზეზი, განისაზღვროს მისთვის საჭირო ყველა ინფორმაცია და ინფორმაცია, რომელიც უნდა

---

<sup>4</sup>/ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორი

მივიღოთ ამ მოდელის გამოყენებით. ამასთან, თუ მოდელის აგების პოტენციური ხარჯები აღემატება მისი მეშვეობით მისაღებ შედეგებს (ინფორმაციის ღირებულებას), ის სასარგებლო წვლილს ვერ შეიტანს ორგანიზაციის წინსვლაში და საჭიროა მასზე უარის თქმა. ამის შემდეგ ხორციელდება მოდელის შემოწმება საიმედოობაზე. შემოწმების ერთ-ერთი ასპექტი გულისხმობს მოდელის რეალურ სამყაროსთან შესაბამისობის ხარისხის დადგენას. უნდა გაირკვეს, არის თუ არა ჩართული მოდელში რეალური სიტუაციის ყველა არსებითი ხასიათის პრობლემა. ეს ბუნებრივია, არ არის მარტივი საქმე. განსაკუთრებით კი მაშინ, როცა გადასაწყვეტია რთული ამოცანა. და ბოლოს, ცხადია, რაც უკეთესად ასახავს მოდელი რეალურ მდგომარეობას, მით მეტია მისი როლი კარგი გადაწყვეტილების შემუშავების საქმეში.

როგორც აღინიშნა, მოდელის ძირითადი დანიშნულებაა მოდელზე ექსპერიმენტის ჩატარების, ანალიზის და შესწავლის შესაძლებლობა, რაც შეუძლებელია ჩატარდეს თვით საკვლევ ობიექტზე. ამიტომ, მოთხოვნები, რომლებსაც უნდა აკმაყოფილებდეს მოდელები და მასთან დაკავშირებული პრობლემები, ჩვენი აზრით, შემდეგში მდგომარეობს:

- **მოდელის პრაგმატულობა.** მოდელი უნდა შეესაბამებოდეს იმ გარემოს, რომლის შესწავლაც გვინდა. ამასთან, იგი უნდა იყოს შესასწავლი გარემოს მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილი და არა რაღაც უცხო ელემენტი. აღნიშნული გარემო სხვა არაფერია თუ არა რეალური სამყარო. მოდელის პრაგმატულობა გულისხმობს იმასაც, რომ თავად გარემო უნდა უწყობდეს ხელს მოდელის ფუნქციონირებას. ანუ, არა მხოლოდ მოდელი უნდა იყოს გარემოსთან შესაბამისობაში, არამედ გარემოც უნდა უწყობდეს ხელს მოდელის (სისტემის) ფუნქციონირებას.
- **მოდელის სიმარტივე.** მოდელი უნდა იყოს მარტივი, ადვილად აღქმადი იმ პირთათვის, რომელთაც უხდებათ მისი რეალიზება. ფაქტია, რომ იგი ვერ შეძლებს რეალობის სრულად ასახვას, მაგრამ იგი გარემოს ძირითად თავისებურებებს მაინც უნდა გამოხატავდეს. უნდა ითქვას, რომ რაც უფრო მარტივია მოდელი, მით უფრო ახლოს დგას იგი მოდელირებად რეალობასთან.
- **მოდელის ადეკვატურობა.** ეს მოთხოვნა გულისხმობს იმას, რომ მოდელს უნდა შეეძლოს გაამართლოს მოდელირების მიზანი და დააკმაყოფილოს მისდამი

წყაყენებული კრიტერიუმების მოთხოვნები. ანუ, მოდელირების შედეგი მოდელირებად რეალობასაც უნდა ასახავდეს და ასევე მსგავს მოდელელებსაც უნდა შეესაბამებოდეს.

მართვის მეცნიერების კონკრეტული მოდელეების რაოდენობა ისევე დიდია, როგორც იმ პრობლემებისა, რომელთა გადასაჭრელადაც გამოიყენება ისინი. მათში განასხვავებენ ფიზიკურ, ანალოგიურ და მათემატიკურ მოდელეებს [32, გვ. 72]. ფიზიკური მოდელი, ფაქტობრივად, წარმოადგენს ობიექტის გადიდებულ ან შემცირებულ აღწერას. მას შეიძლება ვუწოდოთ ასევე ობიექტის მაკეტი. მაგ., პარლამენტის შენობის მაკეტი, ხაშური-ზესტაფონის ავტობანის მაკეტი. მას შეიძლება მივაკუთვნოთ ასევე მაგალითად, საწარმოს გენერალური გეგმა, საწარმოს „სისხლ-ძარღვების“ (ელ. ქსელეების, ბუნებრივი აირის, წყლის მილსადენების და სხვათა) ქსელეები. მენეჯმენტში სამართავი ობიექტის ფიზიკური მოდელის შექმნა საკმაოდ რთულია, ფაქტობრივად, შეუძლებელიც; მის შესაქმნელად შეიძლება გამოყენებული იქნას მხოლოდ არაპირდაპირი ანალოგები, როგორცაა: ცხრილები, ნიმუშები, სქემები, რომლებიც გარკვეული კანონზომიერებით უკავშირდებიან როგორც ერთმანეთს, ასევე მისი, როგორც მოდელის საბოლოო მახასიათებლებს.

როგორც წესი, ანალოგიური მოდელი არის საკვლევი ობიექტის ანალოგი. მის მაგალითს წარმოაგენს საწარმოს კონსტრუქტორული სამსახურის მიერ შექმნილი - არსებული პროდუქციის ახალი დიზაინის საცდელი ნიმუში, რომელიც შემდგომში გათვალისწინებულია სერიული წარმოებისათვის. მას შეიძლება მივაკუთვნოთ ასევე ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურულის სქემა, რომელიც გვიჩვენებს ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის არსებული რთული კავშირების დანახვის უფრო მარტივ ხერხს.

მათემატიკური მოდელი გულისხმობს ობიექტის ან მოვლენის ნიშან-თვისების აღწერას სიმბოლოების დახმარებით, ამიტომ უწოდებენ მას სიმბოლურ მოდელსაც [32, გვ. 73]. მათემატიკური მოდელეების გამოყენებით შესაძლებელია განსაკუთრებით რთული მოვლენების არსში გარკვევა. ასეთი მიდგომა არაფრით არ განსხვავდება ზემოაღნიშნული (ფიზიკური და ანალოგიური) მოდელირებისაგან. თუმცა, ამ შემთხვევაში მოდელის (ნიმუშის) სახით გვევლინება საწყისი ობიექტის (სისტემის) გარკვეული მათემატიკური თანაფარდობა. სწორედ, იმ თანაფარდობებს, რომლებიც ურთიერთ-

კავშირს ამყარებენ მართვის ობიექტის ძირითად მახასიათებლებსა და ეფექტურობის მაჩვენებლებს (კრიტერიუმებს) შორის, უწოდებენ მათემატიკურ მოდელებს. ამ მოდელებიდან ყველაზე ფართოდ გამოიყენება თამაშთა თეორია, ოპტიმალური მომსახურების მოდელები, წრფივი პროგრამირება, პროგნოზირება და ეკონომიკური ანალიზი [35, გვ. 34; 77, გვ. 15]. თითოეული მათგანის გამოყენება დამოკიდებულია პრობლემის ხასიათზე, მის შინაარსზე, სირთულეზე, მატერიალურ, შრომით და ფინანსურ დანახარჯებზე და ა.შ.

**თამაშთა თეორია** მიღებული გადაწყვეტილებების კონკურენტებზე ზემოქმედების შეფასების მოდელირების მეთოდია. საქმე იმაშია, რომ კონკურენტების მოსალოდნელი მოქმედების პროგნოზირება მოცემული ორგანიზაციისათვის ძალზედ მნიშვნელოვანია, რადგან მასზეა დამოკიდებული კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება. როგორც ცნობილია, თამაშთა თეორიის მოდელი თავდაპირველად დაამუშავეს და გამოიყენეს სამხედრო საქმეში. თუმცა, დღეს ის საკმაოდ მისაღები მეთოდია ბიზნესის წარმატების უზრუნველსაყოფად. ბიზნესის სფეროში ის გამოიყენება ფასების ცვლილებებზე კონკურენტების რეაქციის, დამატებითი მომსახურების მიწოდების, ახალი პროდუქციის შექმნისა და ათვისების პროგნოზირებისათვის.

**ოპტიმალური მომსახურების მოდელები** გამოიყენება მომხმარებელთა მოთხოვნების შესაბამისი მომსახურების არხების ოპტიმალური რაოდენობის დასადგენად. მაგალითად, საბაჟო-გამშვები პუნქტების პროექტირება, ავია ან/და სარკინიგზო კომპანიაში ადგილების დაჯავშნა, მსხვილ კომპანიებში კვების ობიექტების პროექტირება, სატვირთო ავტომანქანების რიგი სასაწყობო ტერმინალებში ტვირთის დასაცვლელად და ა.შ. ასეთ და სხვა მსგავს სიტუაციათა დასარეგულირებლად საჭიროა მომსახურების არხების ოპტიმალური რაოდენობის განსაზღვრა, რაც ხორციელდება ოპტიმალური მომსახურების მოდელების დახმარებით. ანუ, თუ მაქსიმალური სიზუსტით არ განისაზღვრა მომსახურების არხების ოპტიმალური რაოდენობა, იგი გამოიწვევს მომხმარებელთა უკმაყოფილებას ან ისინი გადაინაცვლებენ კონკურენტებთან, რაც არცერთი მენეჯერის ინტერესებში არ შედის.

**წრფივი პროგრამირება** გამოიყენება ორგანიზაციაში დეტალების შიდა საწარმოო გადაადგილების შემცირებისათვის, დეფიციტური რესურსების განსაზღვრისათვის და



მრავალი სხვა პრობლემების აღმოფხვრისათვის. წარმოების მართვაში იყენებენ წრფივი პროგრამირების შემდეგ ტიპურ მოდელებს: წარმოების დაგეგმვა, პროდუქციის ასორტიმენტის დაგეგმვა, ტექნოლოგიური პროცესების მართვა, მუშაკთა განაწილება და სხვა.

**პროგნოზირება.** მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავებისას, ხელმძღვანელი უნდა დარწმუნდეს იმაში, რომ მის მიერ რეალიზებული გადაწყვეტილება სასურველ შედეგებს მოიტანს მომავალში. შესაბამისად, პროგნოზირება უნდა მოიცავდეს რაოდენობრივ მხარეს, დროის ფაქტორს და ალბათობის ხარისხს. მათგან, რომელიმე ერთი ელემენტის გარეშე პროგნოზირების პროცესი კარგავს თავის აქტუალურობას. ეს არის გამოცდილების გამოყენება და ის დაშვებები, რომლებსაც ვითვალისწინებთ მომავლის განსაზღვრისათვის.

პროგნოზირებაც შეიძლება იყოს რაოდენობრივი და თვისობრივი. როგორც წესი, პროგნოზირების თვისობრივ მეთოდებს იყენებენ შედარებით უფრო ბუნდოვან სიტუაციებში, ინფორმაციის ნაკლებობის გამო. ამ მიზნით გამოიყენება მაგალითად, ჟიურის (ან ექსპერტების) შეფასების მეთოდები. ანუ, პროგნოზირების ეს მეთოდი ძირითადად ეფუძნება პროგნოზისტთა პირად გამოცდილებას და მათ ინტუიციას. რაოდენობრივი მეთოდები კი გამოიყენება შედარებით სტაბილურ სიტუაციებში, სათანადო მონაცემების არსებობის პირობებში.

**ეკონომიკური ანალიზი.** მმართველობითი გადაწყვეტილების მოდელირების შედარებით უფრო გავრცელებული მეთოდია ეკონომიკური ანალიზი. ის თავის თავში მოიცავს ხარჯებისა და ეკონომიკური სარგებლიანობის, აგრეთვე სამეურნეო საქმიანობის ფარდობითი რენტაბელობის შეფასების თითქმის ყველა მეთოდს.

ეკონომიკური ანალიზის მოდელირების სახესხვაობა - საგადასახადო მატრიცა და „გადაწყვეტილებათა ხე“ [67, გვ. 168-169; 77, გვ. 35]. საგადასახადო მატრიცა სტატისტიკის ერთ-ერთი მეთოდია, რომლის გამოყენება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მრავალი ალტერნატიული ვარიანტებიდან ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევის პროცესში. ზოგადად კი, საგადასახადო მატრიცა უფრო სასარგებლოა მაშინ, როცა ალტერნატივების რიცხვი შეზღუდულია გონივრულად და ის, რაც შეიძლება მოხდეს არ არის გარკვევით ცნობილი [32, გვ. 74].

საგადასახადო მატრიცის მოსალოდნელი მნიშვნელობის განსაზღვრაზე უშუალო გავლენას ახდენს მენეჯერის მიერ მოვლენათა განვითარების მოსალოდნელი ალბათობის გათვალისწინება. საქმე იმაშია, რომ ალბათობის გაუთვალისწინებლად გადაწყვეტილება ყოველთვის გადაიხრება უფრო ოპტიმალური შედეგების მიმართულებით. მაგალითად, თუ ინვესტორს შესთავაზებენ დააბანდოს კაპიტალი მშენებლობაში, სადაც მისი მოგება წლის ბოლოს იქნება ინვესტირებული კაპიტალის 50%, ხოლო სავაჭრო ქსელში ჩადების შემთხვევაში - 20%, ბუნებრივია, ის კაპიტალს დააბანდებს მშენებლობაში. მაგრამ, თუ მხედველობაში მივიღებთ გადაწყვეტილების წარმატების ალბათობას (მშენებლობაში - დაბალი, ვაჭრობაში - მაღალი), შეიძლება სურათი საპირისპიროდაც კი შეიცვალოს.

ზოგადად, ალტერნატივის შეფასება ხდება მისი მოსალოდნელი მნიშვნელობის გამრავლებით მისსავე მოხდენის ალბათობაზე. მაგალითად, თუ მენეჯერი ჩათვლის, რომ სახსრების დაბანდება ტკბილეულით მოვაჭრე მაღაზიაში 0.5 ალბათობით უზრუნველყოფს 6000 დოლარ წლიურ მოგებას, 0.3 ალბათობით - 4000 დოლარს, ხოლო 0,2 ალბათობით - 3000 დოლარს. მაშინ ალტერნატივის მოსალოდნელი მნიშვნელობა შეადგენს 4800 ( $6000 \times 0,5 + 4000 \times 0,3 + 3000 \times 0,2$ ) დოლარს [32, გვ. 75].

შესაბამისად, ყოველი ალტერნატივის მოსალოდნელი მნიშვნელობის განსაზღვრით და მიღებული შედეგების მატრიცის სახით განლაგებით მენეჯერი შეძლებს არსებული კრიტერიუმების პირობებში უკეთესის არჩევას.

ამრიგად, „გადაწყვეტილებათა ხე“ გადაწყვეტილებათა შემუშავებასთან დაკავშირებული პრობლემების სქემატური წარმოდგენაა [67, გვ. 169; 77, გვ. 31]. მისი მეშვეობით შესაძლებელი ხდება გადაწყვეტილების უკეთესი მიმართულების შერჩევა არსებული ვარიანტებიდან. „გადაწყვეტილებათა ხის“ მეთოდი შეიძლება გამოვიყენოთ იმ სიტუაციებშიც, რომლებშიც სარგებლობენ საგადასახადო მატრიცით. ამასთან, ის შეიძლება აიგოს უფრო რთულ სიტუაციებშიც, როცა ერთი გადაწყვეტილების შედეგები მოქმედებს სხვა გადაწყვეტილებებზე. საერთოდ, მრავალი გამოკვლევებით დადგენილია, რომ ალბათობის ზუსტად განსაზღვრის პირობებში „გადაწყვეტილებათა ხე“ და საგადასახადო მატრიცა ტრადიციულ მეთოდებთან შედარებით ბევრად უკეთესი გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას იძლევა.

ბუნებრივია, მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავებისას გამოყენებული მოდელები გადაწყვეტილების ხარისხის გაზრდის წინაპირობა უნდა იყოს. პრაქტიკულად, ყველა ზემოაღნიშნული მმართველობითი მოდელების საბოლოო შედეგია ის, რომ ხელმძღვანელი ქმნის სასურველი შედეგების მიღწევის მისეულ მეთოდს. მეთოდი - ეს არის სასურველი მიზნის მიღწევის, კონკრეტული მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის საშუალება, სინამდვილის პრაქტიკული და თეორიული შემეცნების ხერხებისა და ოპერაციების ერთობლიობა [28].

მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების თეორიაში გამოყოფენ მეთოდების შემდეგ ჯგუფს: ანალიტიკური, სტატისტიკური, მათემატიკური და ექსპერტული. თითოეული მეთოდის ძირითადი დანიშნულებაა - გაამარტივოს გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესი.

**ანალიტიკური მეთოდი** გულისხმობს გრაფიკების, დიაგრამებისა და ფორმულების გამოყენებას, რომელიც არის ტიპური, ობიექტურად არსებული, თეორიულად დასაბუთებული და პრაქტიკულად გამოყენებული წლების მანძილზე. ამ მეთოდის საფუძველს წარმოადგენს დაკვირვება, ანალიზი, ალბათობის თეორია და სტატისტიკა.

**სტატისტიკური მეთოდი** ემყარება ორგანიზაციათა წარსული გამოცდილების გამოყენებას მათი საქმიანობის რომელიმე სფეროში. აღნიშნული მეთოდი რეალიზდება შეკრების, გადამუშავებისა და სტატისტიკური მასალების ანალიზის საფუძველზე, რომლის სამუშაო ხერხებია: აბსოლუტური, ფარდობითი და საშუალო სიდიდეები; შედარება; დაჯგუფება; დინამიკის მწკრივი; ინდექსები; ჯაჭვური ჩასმის მეთოდი; ელიმინირება; დეტალიზაცია; ბალანსური კავშირი [45, გვ. 18].

**მათემატიკური მეთოდი** ყველაზე უკეთესად წარმოდგენილია მათემატიკური პროგრამირებით, რომელიც იძლევა საშუალებას გამოვთვალოდ (შევიმუშაოთ) გადაწყვეტილების საუკეთესო ვარიანტი ოპტიმალური კრიტერიუმების მიხედვით. სამეურნეო პრაქტიკაში გვხვდება, როგორც ერთფაქტორიანი, ასევე მრავალფაქტორიანი მათემატიკური დამოკიდებულებები. მაგალითად, ახალი გზის გაყვანის კრიტერიუმები შეიძლება იყოს: მისი ფუნქციონალურობის შესაძლებლობა, ტექნიკური მხარე, გამტარიანობა, უსაფრთხოება, ეკონომიურობა, გეოგრაფიული გარემო და მრავალი სხვა. როგორც წესი, თითოეულ კრიტერიუმს თავისი გამოხატული მნიშვნელობა გააჩნია.

სწორედ ამ მრავალი კრიტერიუმის ანალიზის შედეგად ვლემულობთ გზის ოპტიმალურ ვარიანტს, რომელიც შემდგომ გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი ხდება [18, გვ. 100]. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ უფრო მეტად ერთფაქტორიანი დამოკიდებულებები გვხვდება [77, გვ. 38]. მათ შორის კავშირი შეიძლება იყოს: ალტერნატიული, საფეხურიანი, წრფივი (სწორხაზოვანი), პროპორციული ან დისპროპორციული - მრუდწირული (ამოზნექილი, ჩაზნექილი).

მაგალითად, როგორც სამეურნეო პრაქტიკაში, ასევე ადამიანთა ყოველდღიურ ცხოვრებაში საკმაოდ ხშირია ალტერნატიული გადაწყვეტილების მიღების პრაქტიკა. მარტივად - „კი“ ან „არა“. აღნიშნულის საილუსტრაციოდ შეიძლება მოვიყვანოთ არც თუ ისე შორეული წარსულის მაგალითი სტუდენტთა ცოდნის შეფასების შესახებ, როდესაც გამოიყენებოდა „ჩათვლა“ ან „არჩათვლა“. ამ შემთხვევაში ზემოაღნიშნული დამოკიდებულება ასეთ სახეს მიიღებს:

$$y = \begin{cases} \text{არჩათვლა, თუ } x < x_{კრ} \\ \text{ჩათვლა, თუ } x \geq x_{კრ} \end{cases}$$

სადაც,  $Y$  - სტუდენტის ცოდნის შეფასება;

$x$  - სტუდენტის ცოდნის დონე;

$x_{კრ}$  - სტუდენტის ცოდნის კრიტიკული ზღვარი.

ცოდნის შეფასებისა და საერთოდ, გადაწყვეტილების მიღების ასეთი მოდელის ერთადერთი უპირატესობა მდგომარეობს მის სიმარტივეში, ნაკლოვანება კი იმაში, რომ ორივე ინტერვალში შეფასება არ ითვალისწინებს ცოდნის დონის ცვლილებას (რამდენად მეტია ან ნაკლებია იგი კრიტიკულზე). ანუ, ალტერნატიული შეფასება (ჩათვლა/არჩათვლა) ვერ უზრუნველყოფდა სტუდენტის დაინტერესებას სრულყოფილად შეესწავლა საგანი. ამიტომაც, იგი უგულებელვყავით.

ცოდნის დონის ინტერვალთა გაზრდა და თითოეული ინტერვალისათვის შესაბამისი შეფასების დაწესება გარკვეულწილად ამცირებს ალტერნატიული შეფასების ნაკლოვანებას. ასეთ შემთხვევაში ცოდნის შეფასება ატარებს საფეხურიან ხასიათს. მათემატიკურად, სადღეისოდ მოქმედი ცოდნის შეფასების მოდელი ასე გამოიყურება:

$$y = \begin{cases} F, \text{ თუ } x < 41 \\ FX, \text{ თუ } 41 \leq x \leq 50 \\ E, \text{ თუ } 51 \leq x \leq 60 \\ D, \text{ თუ } 61 \leq x \leq 70 \\ C, \text{ თუ } 71 \leq x \leq 80 \\ B, \text{ თუ } 81 \leq x \leq 90 \\ A, \text{ თუ } 91 \leq x \leq 100 \end{cases}$$

სადაც: F – ჩაიჭრა, თავიდან უნდა გაიაროს საგანი;

FX - ვერ ჩააზარა, გამოცდის გადაზარების უფლებით;

E - საკმარისი;

D - დამაკმაყოფილებელი;

C - კარგი;

B - ძალიან კარგი;

A - ფრიადი.

უნდა აღინიშნოს, რომ ცოდნის შეფასების ასეთი მეთოდიც ვერ უზრუნველყოფს სტუდენტთა უწყვეტ დაინტერესებას ცოდნის სრულყოფილობის პოზიციიდან. რა თქმა უნდა იგი მიიღწევა ერთი ინტერვალიდან მეორეში გადასვლის შემთხვევაში, მაგრამ არ ითვალისწინებს ცოდნის სრულყოფილობისადმი დაინტერესებას ცალკეულ ინტერვალებში. გავიხსენოთ რამდენი შემთხვევა გვქონია ისეთი, რომ მაგალითად სტუდენტის ცოდნას ვაფასებთ დავუშვათ 82-ით (B - ძალიან კარგი), მაგრამ ის მაინც გვთხოვს დავუსვათ დამატებითი კითხვები, იმისათვის, რომ გაზარდოს შეფასების ქულა. დამატებით კითხვებზე დადებითი პასუხის შემდეგ ვთავაზობთ შეფასებას, დავუშვათ 88-ს. ხშირად, ასეთ ვითარებაში სტუდენტის რეაქციაა - „ეს ხომ იგივეა?!“

ზოგადად, აღნიშნული პრობლემიდან გამოსავალი მდგომარეობს იმაში, რომ გავზარდოთ საფეხურების რაოდენობა, ე.ი. ყოველი ინტერვალი, თავის მხრივ, დავყოთ კიდევ რამდენიმე ინტერვალად. მაგრამ იგი სრულყოფილად მაინც ვერ აღმოფხრის

აღნიშნულ ნაკლოვანებას. ხოლო, მიღებული ბევრი ინტერვალის კიდევ შემდგომი დაყოფა მიგვიყვანს ცოდნის შეფასების სწორხაზოვან მეთოდამდე.

სწორხაზოვანი ფუნქცია გამოისახება ფორმულით:

$$y=ax+b$$

სადაც,  $a$  და  $b$  - გარკვეული პარამეტრებია. მათ ასევე ფუნქციის ნორმატივებს უწოდებენ. სწორხაზოვან ფუნქციაში თუ  $b=0$ , მაშინ საქმე გვაქვს პროპორციულ ფუნქციასთან. მასში  $Y$  (ფუნქცია) იზრდება (მცირდება) იმავე ტემპით, როგორც იცვლება  $X$  (მართვადი ცვლადი).

სწორხაზოვანი და პროპორციული ფუნქციის უპირატესობა მდგომარეობს მის უბრალოებაში, გაანგარიშების სიმარტივეში. იგი შეიძლება იყოს როგორც ზრდადი, ასევე კლებადი. ამიტომ ასეთ ფუნქციებს ფართო გამოყენება აქვთ სამეურნეო პრაქტიკაში. მაგალითად, შრომის ანაზღაურების პირდაპირი სანარდო სისტემა.

სამეურნეო პრაქტიკის თანამედროვე ეტაპზე ფართო გამოყენება ჰპოვა ე.წ. დის-პროპორციულმა გადაწყვეტილებებმა, რომლებიც, ფაქტობრივად, ეყრდნობა მრუდწირულ ფუნქციებს, რომლებიც, თავის მხრივ, შეიძლება დავეყთ როგორც ამოზნექილი და ჩაზნექილი ფუნქციები.

ფუნქციის ჩაზნექილობის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ სასურველი შედეგის (ფუნქციის) ზრდის (კლების) ტემპი წინ უსწრებს მართვადი ცვლადის (არგუმენტის) ზრდის (კლების) ტემპს. ჩაზნექილი ფუნქციის გამოყენება საფუძვლად უდევს მაგალითად, შრომის ანაზღაურების სანარდო პროგრესულ ფორმას. როგორც ცნობილია, მისი ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ გარკვეულ შემთხვევებში, მკვეთრად გაიზარდოს მშრომელთა დაინტერესება შრომის ნაყოფიერების ზრდაში. ამასთან, აუცილებელია ვიცოდეთ, რომ დიდხანს და ბევრგან მისი გამოყენება არაეკონომიურია, რადგან ბოლოს და ბოლოს ასეთი გზით მიღწეულ ეფექტს გადაფარავს მასზე გაწეული დანახარჯები. ზოგადად, ფუნქციის ამოზნექილობის აუცილებელი პირობაა ის, რომ არგუმენტის (მართვადი ცვლადის) ორი სხვადასხვა მნიშვნელობის საშუალო არითმეტიკულის სათანადო ფუნქცია მეტი იყოს თითოეული არგუმენტის სათანადო ფუნქციის საშუალო არითმეტიკულზე. მათემატიკურად იგი შეიძლება ასე ჩაიწეროს:

$$y_{x_{საშ}} < \frac{y_{x_1} + y_{x_2}}{2}$$

სადაც,  $X_1$  და  $X_2$  - არგუმენტის (ცვლადის) გარკვეული მნიშვნელობები;

$Y_{X_1}$  და  $Y_{X_2}$  - ფუნქციის შესაბამისი მნიშვნელობები;

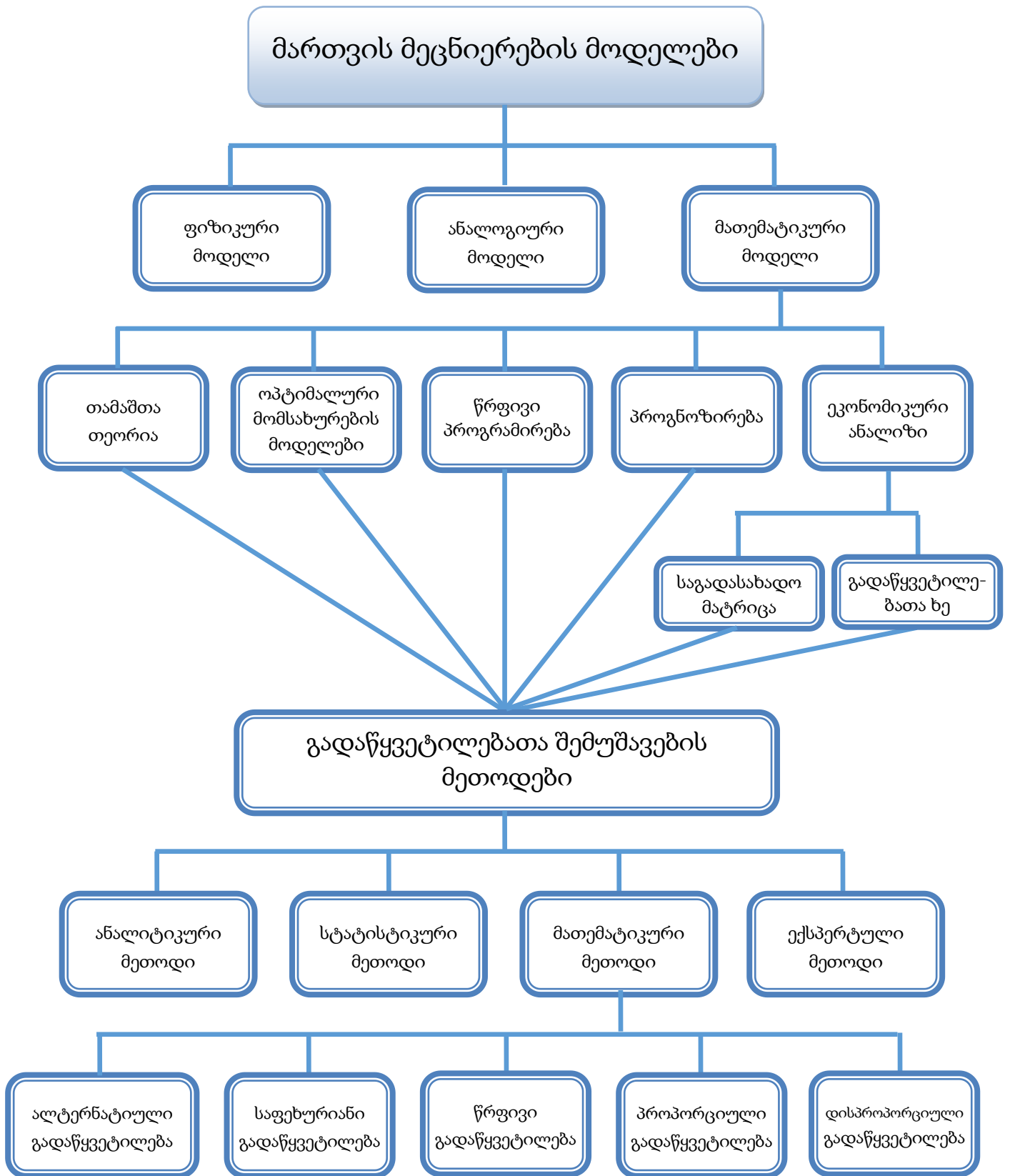
$X_{საშ}$  - ცვლადის ( $X_1$  და  $X_2$ ) საშუალო არითმეტიკული.

შედარებით მეტი გამოყენება აქვს ამოზნექილ ფუნქციებს. მასში სასურველი შედეგის (ფუნქციის) ზრდის (კლების) ტემპი ჩამორჩება მართვადი ცვლადის (არგუმენტის) ზრდის (კლების) ტემპს. მის მაგალითს წარმოადგენს საწარმოებში მოქმედი სანარდო პრემიალური ანაზღაურება. ან კიდევ, მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში მოქმედი საშემოსავლო გადასახადის დარიცხვის პროგრესული ფორმა, რომლის მიხედვითაც, დარიცხული ხელფასის ზრდასთან ერთად, უფრო მეტი ტემპით იზრდება გადასახადი, თუმცა, ხელზე ასაღები ხელფასის ზრდადობა მაინც შენარჩუნებულია. მათემატიკურად იგი შეიძლება ასე ჩაიწეროს:

$$y_{x_{საშ}} > \frac{y_{x_1} + y_{x_2}}{2}$$

**ექსპერტული მეთოდები** ემყარება იმ სპეციალისტთა ერთობლივ აზრს, რომელთა საქმიანობა ხშირად გადაიკვეთება ისეთ მეცნიერებებში, როგორცაა: სოციოლოგია, ფსიქოლოგია, ლოგიკა და ა.შ. მენეჯმენტი შორს არ არის ასეთი მეცნიერებისაგან. ექსპერტული მეთოდების გამოყენების ძირითადი პირობა მდგომარეობს იმაში, რომ გადაწყვეტილება, რომელიც მიიღება კომისიის (ექსპერტების) მიერ იქნება უპირობო მათთვის, ვისაც წარმოდგენილი აქვთ თავიანთი გადაწყვეტილების ვარიანტი შესაფასებლად.

ამრიგად, მართვის მეცნიერებაში გამოყენებული ძირითადი მოდელები და გადაწყვეტილების შემუშავების მეთოდები სქემატურად ასე შეიძლება წარმოვადგინოთ (იხ. ნახაზი 1.6):



ნახ. 1.6. მართვის მეცნიერების ძირითადი მოდელები და გადაწყვეტილების შემუშავების მეთოდები (ნახაზი შედგენილია ჩვენს მიერ შემდეგი წყაროების გამოყენებით: 8, გვ. 22; 18, გვ. 100; 28; 32, გვ. 72-75; 35, გვ. 34; 45, გვ. 18; 55, გვ. 59; 67, გვ. 159-160; 77, გვ. 27; 78, გვ. 85)



ფაქტობრივად, მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების გზაზე მენეჯერი, მეტ-ნაკლები დოზით, იყენებს ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ მეთოდს, ეკონომიკურ მოდელებსა და მისი ანალიზის სამუშაო ხერხებს, რის საფუძველზეც აყალიბებს მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების სპეციფიკურ გზას - მისი შემუშავების მეთოდოლოგიას.

ამრიგად, შეიძლება ითქვას, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების მეთოდოლოგია - ეს არის ორგანიზაციის წინაშე არსებული პრობლემების (შესაძლებლობებისა და საფრთხეების) გადაწყვეტის მკაცრად რეგლამეტირებული წესები და ყველა ის მოდელები და მეთოდები, რომელმაც უნდა უზრუნველყონ ასეთი გადაწყვეტილებების წარმატება.

ბუნებრივია, მმართველობითი გადაწყვეტილებების წარმატება უშუალოდაა დაკავშირებული მენეჯმენტის სისტემურ მიდგომასთან, რომელიც ეფუძნება ფორმატს, რომლის მიხედვითაც ნებისმიერი ორგანიზაცია წარმოადგენს ისეთ თავისებურ სისტემას, რომლის შემადგენელი ყველა კომპონენტი გამიზნულია კონკრეტული მიზნის მისაღწევად და ამასთან ერთად, განიხილება როგორც ერთიანი, მთლიანი სისტემა. რაც იმას ნიშნავს, რომ ერთი მხრივ, სწორედ ერთობლივი ყაირათიანი მუშაობით უნდა იქნეს მიღწეული საერთო წარმატება და მეორე მხრივ, უნდა გადაილახოს ყველა ის საპირისპირო მოთხოვნები, რომლებიც მათ გააჩნიათ [24, გვ. 67]. მეტიც, არ შეიძლება იმის დაშვებაც კი, რომ მთლიანი სისტემის საუკეთესო ფუნქციონირება შეიძლება წარმოვიდგინოთ მხოლოდ ცალკეული ნაწილების საუკეთესო ფუნქციონირების ჯამად. ანუ, თუ სისტემის ცალკეულ ნაწილებს ვაიძულებთ იმუშაოს მაქსიმალური ყაირათიანობით, სისტემის მთლიანობა გარანტირებული მაინც არ არის. საჭიროა ღრმად გავერკვეთ მთლიანისა და ნაწილებს შორის არსებულ წინააღმდეგობებში, რომელიც მოითხოვს სისტემის ნაწილების ეფექტურ კოორდინაციას.

## თავი 2. მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების

### მეთოდოლოგიაზე მოქმედი ფაქტორები

#### 2.1. გადაწყვეტილების მართებულობაზე მოქმედი ფაქტორები

##### და ალტერნატივათა შეფასების კრიტერიუმები

ზოგადად, გადაწყვეტილების მიღება ნიშნავს გაანალიზებულ იქნას მიზნის მიღწევის ყველა შესაძლო ალტერნატივა, მოხდეს მათი იდენტიფიცირება სასურველ მდგომარეობასთან მიმართებაში, ჩამოყალიბდეს ყველა კონკრეტული ქმედება ცალკეული გადახრების (პრობლემების) აღმოფხვრის უზრუნველსაყოფად, რომლის საფუძველზე უნდა შეიქმნას თანმიმდევრული, სრული სამოქმედო გეგმა დასახული მიზნის მისაღწევად. ანუ, შეიქმნას გეგმა, რომელიც სრულად ასახავს ორგანიზაციის რეაქციას მის შიგა და გარე გამაღიზიანებელზე. არადა, ასეთი გამაღიზიანებლები, დროთა განმავლობაში, არა თუ მცირდება, არამედ უფრო და უფრო იზრდება. შესაბამისად, მენეჯმენტის განვითარების თანამედროვე ეტაპის მნიშვნელოვანი მახასიათებელია - გადაწყვეტილების მიღების ინტენსიურობის ზრდა. იგი განპირობებულია იმით, რომ ორგანიზაციები, როგორც ღია სისტემა, იძულებულნი არიან უზრუნველყონ გარემო ფაქტორების სწრაფი ცვლილებების მიმართ იდეალური ადაპტაცია, რომელსაც იგი აღიქვამს გარემოსთან უკუკავშირის მემვეობით და რომელიც გვიჩვენებს სამართავი ობიექტის პარამეტრების მიზნებიდან გადახრას, რაც თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს.

ანუ, პრობლემა იმაშია, რომ დღეს ორგანიზაციის მართვის პროცესში უფრო ხშირად იქმნება მიზნებისა და სიტუაციების წინააღმდეგობა, რომლის სწორი გადაწყვეტა განსაზღვრავს მენეჯერის სამოქმედო კურსის შეცვლის აუცილებლობას სასურველი მიზნის მისაღწევად. ამ ფაქტის გამომწვევი მრავალი მიზეზი არსებობს. თუმცა, მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია: გლობალური კონკურენცია; წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) ასორტიმენტის გაფართოება; ტექნოლოგიათა სწრაფი განახლება; საქონლის (მომსახურების) შემცირებული სასიცოცხლო ციკლი; კომბინირებული პროდუქციის წარმოება და მომხმარებელზე გაზრდილი ორიენტაცია [21; 42, გვ. 23].

**გლობალური კონკურენცია.** თანამედროვე ეტაპზე, თითქმის ყველა ორგანიზაციას შესაძლებლობა აქვს სწრაფი რეაგირება მოახდინოს მსოფლიო ბაზრებზე მომხდარ ცვლილებებზე ბევრად უფრო ჩქარა, ვიდრე ეს აქამდე იყო შესაძლებელი. ახალი იდეები, რომლებიც მოხდა (განხორციელდა) ერთ ქვეყანაში თითქმის სინქრონულად, მათი წარმოქმნის მომენტებიდან რამდენიმე წუთში, ცნობილი ხდება მთელი მსოფლიოსათვის. შესაბამისად, ნებისმიერი ორგანიზაცია, მიუხედავად მათი სიძლიერისა, შეიძლება განადგურების საფრთხის წინაშეც კი აღმოჩნდეს, თუ მუდმივად თვალყური არ ადევნა კონკურენტებს და სასურველი მიზნების ფორმირებისას არ გაითვალისწინა მათგან რეაგირების შედეგებიც. ანუ, იმის შედეგად, რომ ორგანიზაციებს შეუძლიათ სწრაფად მოახდინონ რეაგირება მათ სამოქმედო ბაზარზე არსებულ წარმოებისა და გასაღების პირობების შეცვლაზე, შეიძლება ითქვას, რომ კონკურენციამ დღეს მიიღო გლობალური ხასიათი. მეტიც, დღეს, ბევრმა მენეჯერმა აღმოაჩინა, რომ თვითგადარჩენის ერთადერთი გზა არის გლობალურ ორგანიზაციად გარდაქმნა. რაც იმას ნიშნავს, რომ მათ თავიანთი საქმიანობა არ უნდა შეაფასონ მხოლოდ ქვეყნის შიგა მიკრო და მაკრო გარემოთი, არამედ შეაფასონ იგი გლობალური გარემოს პოზიციიდან. ეს შეფასება უნდა მოხდეს არა მარტო იმიტომ, რომ ორგანიზაცია აუცილებლად უნდა ცდილობდეს მსოფლიო ბაზარზე გასვლას, არამედ იმიტომ, რომ დღეისათვის, ერთ დროს არსებული ადგილობრივი (ეროვნული) ბაზრები, ფაქტობრივად, ერთიანდებიან და ერთ უზარმაზარ საბაზრო სივრცეს ქმნიან. ანუ, შეიძლება ითქვას, რომ სხვადასხვა ქვეყნის მომხმარებელთა გემოვნება თანდათან ერთნაირი ხდება. ბუნებრივია, ეს იძლევა ერთი და იგივე პროდუქციის გაყიდვების შესაძლებლობის გაზრდას სხვადასხვა ქვეყანაში მცხოვრებ მომხმარებელზე, თუმცა, იგი იწვევს ასევე კონკურენციის გაძლიერებასაც. ანუ, თანამედროვე გლობალური გარემო მენეჯერებს მნიშვნელოვანი შესაძლებლობებით და საფრთხეებით ამარაგებს და ისინიც ვალდებული არიან მოახდინონ სათანადო რეაგირება.

**წარმოებული პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოება.** ფაქტობრივად, ესეც კონკურენციული ბრძოლის გამწვავების შედეგია. დღეს, ყველა ორგანიზაცია ცდილობს, მაქსიმალურ დონეზე უზრუნველყოს მომხმარებელთა თუნდაც მცირე ჯგუფის მოთხოვნების დაკმაყოფილება. ანუ, თითოეული მათგანი ცდილობს შექმნას კონკურენტ-

ბისაგან განსხვავებული პროდუქცია (მომსახურება). ეს კი, ბუნებრივია, იწვევს ბაზრისათვის სულ უფრო მეტი ახალი საქონლისა თუ მომსახურების შეთავაზებას.

**ტექნოლოგიათა სწრაფი განახლება.** ფაქტია, რომ თანამედროვე, სწრაფად ცვლად კონკურენტულ გარემოში, ინოვაციები დიდხანს ვერ ინარჩუნებს მის სიახლეს. მაგალითად, ჩვენი ტელეფონის აპარატები, კომპიუტერები, სარეცხი მანქანები, მაცივრები, ტელევიზორები, ავტომობილები, ტანსაცმელი, ფეხსაცმელი და ბევრი სხვა რამ მორალურად ჩვენს თვალწინვე ძველდება. მათი ყველა განახლება კი - ახალი ტექნოლოგიაა, რამაც აუცილებელი გახდა ტექნოლოგიური განვითარებისათვის თვალყურის დევნება და მათი პროგნოზირება.

**საქონლის სასიცოცხლო ციკლის შემცირება.** ტექნოლოგიური ცვლილებების დაჩქარების ერთ-ერთი შედეგია ასევე - საქონლის სასიცოცხლო ციკლის შემცირება, რაც შესაბამისად ზღუდავს ახალი საქონლის შემუშავებისა და ბაზარზე გასვლის ვადებს. მაგალითად, ცნობილია, რომ დღეისათვის მაღალი ტექნოლოგიების ინდუსტრიაში პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი საშუალოდ 1.5 - 3 წელს შეადგენს, მაშინ, როცა დაახლოებით 30 - 40 წლის წინ ეს კრიტერიუმი (სასიცოცხლო ციკლი) 10 - 15 წლით განისაზღვრებოდა [42, გვ. 24]. ანუ, ბაზარზე შესვლის დროის შემცირება სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. მაღალი ტექნოლოგიების ინდუსტრიაში დაუწერელი კანონია, რომ პროექტის 6 თვით დაგვიანება, შესაძლოა პროდუქტის შემოსავლის წილის 33 %-ით შემცირება გამოიწვიოს [25, გვ. 10]. შესაბამისად, გადაწყვეტილება უნდა იქნეს მიღებული ოპერატიულად. დროის ფაქტორი ამ მომენტისათვის იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ ხშირად, მენეჯერები იძულებულნი ხდებიან მიიღონ ინტუიციაზე, ან უკეთეს შემთხვევაში განსჯაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილება, რადგან, ფაქტობრივად, არ რჩება შექმნილი ვითარების სიღრმისეული ანალიზისათვის საჭირო დრო.

**კომბინირებული პროდუქციის წარმოება.** აღსანიშნავია ისიც, რომ სწორედ ახალი ტექნოლოგიების დამსახურებაა ისეთი პროდუქციის შექმნა, რომელიც სულ უფრო და უფრო კომბინირებული ხდება. ამასთან, ერთმანეთს შეერწყმის ისეთი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, რომლებიც უახლოეს წარსულში, შეიძლება ითქვას, რომ წარმოუდგენელიც კი იყო. იგი შესაბამის ცვლილებებს იწვევს სამომხმარებლო ბაზარზე. მაგალითად, დღეს მობილური ტელეფონი, გარდა მისი ძირითადი დანიშნულებისა,

შეიძლება გამოვიყენოთ ტექსტური შეტყობინების გასაგზავნად, კალკულატორად, მალვიძარად, ფოტოაპარატად, ვიდეოკამერად, პლანშეტურ კომპიუტერად და ა.შ.

**მომხმარებელზე გაზრდილი ორიენტაცია.** ორგანიზაციათა შორის გაზრდილი კონკურენცია, შესაბამისად იწვევს მომხმარებელთა გემოვნებაზე ორიენტაციას. საქმე იმაშია, რომ დღეისათვის მომხმარებელი იძენს არა ყველა პროდუქტსა თუ მომსახურებას, არამედ იგი მოითხოვს მასზე მორგებულ პროდუქტს, რომელიც აკმაყოფილებს მის სპეციფიკურ მოთხოვნებს. მეტიც, ეს არის მომხმარებელთა მოთხოვნილებების მაქსიმალურად სწრაფად შეფასება და მისი მოქნილად დაკმაყოფილება [22]. ანუ, ეს არის ისეთი უკუკავშირი, რაც სწრაფ ადაპტაციას უზრუნველყოფს სამომხმარებლო ბაზრებთან. ბუნებრივია, ის ინფორმაციის ინტერაქტიურ რეჟიმში მოპოვების და დამუშავების საფუძველზე მიიღწევა. თუმცა, საშუალებას იძლევა, პირველმა დააკმაყოფილოს ახლად წარმოქმნილი მოთხოვნა, რაც უაღრესად მნიშვნელოვანია მძაფრი კონკურენტული ბრძოლის პირობებში.

შესაბამისად, იმისათვის, რომ შევიმუშაოთ მართებული გადაწყვეტილება, აუცილებელია მისი ობიექტური შემადგენლები (მიზანი, სიტუაცია, შესაძლებლობა, პრობლემა, ალტერნატივა, რისკი და სხვა ნებასა და ცნობიერებაზე დამოუკიდებელი ფაქტორები) მივიღოთ ადეკვატურად, რაშიც ბუნებრივია, მნიშვნელოვანი როლი გააჩნია მენეჯერის ცოდნას, უნარებს, ჩვევებს, გამოცდილებას, მის პროფესიულ მახასიათებლებსა და პიროვნულ თვისებებს. არადა, თითოეულ ადამიანს, მათ შორის მენეჯერსაც, ფასეულობათა საკუთარი სისტემა აქვს, რომელიც განსაზღვრავს მის მოქმედებას და გავლენას ახდენს მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხზე [67, გვ. 147]. შესაბამისად, გადაწყვეტილების მიღებისას, მენეჯერის პიროვნული ღირსებები, გამოდის თითქოსდა რაღაც კომპრომისის როლში, რომელიც ეხმარება (ან ხელს უშლის) მას სასურველი ალტერნატივის შერჩევაში.

ბუნებრივია, ეფექტური იქნება ისეთი მმართველობითი გადაწყვეტილება, როცა ორგანიზაცია იქნება წარმატებული, ხოლო მისი თანამშრომლები - კმაყოფილნი თავისი სამუშაო პირობებით. როგორც პიტერ დრუკერი აღნიშნავს - „კარგი გადაწყვეტილების მიღება მნიშვნელოვანი უნარია ყველა დონეზე“ [18, გვ. 31]. ჩვენი აზრით კი, ასეთ მენეჯერს ორგანიზაციის წარმატებული მართვის საქმეში, მრავალ პროფესიულ თვისებებ-

თან (წარმოსახვის უნარი; მინიმალური კომპეტენცია მაინც ტექნოლოგიურ პროცესებში; სწრაფი აზროვნების უნარი; ხალხის გაძლიერების უნარი; გამბედაობა; სამართლიანობა; სოციალურობა) [47, გვ. 101] ერთად, უნდა გააჩნდეს მინიმუმ სამი პიროვნული თვისება მაინც. ესენია: კრიტიკული აზროვნება, მიზანდასახულობა და მასზე კონცენტრირება და საკუთარი შესაძლებლობების სწორი გათვლის უნარი.

**კრიტიკული აზროვნება.** კრიტიკული აზროვნება ეხმარება მენეჯერს, ობიექტურად გაანალიზოს არსებული ინფორმაცია და მიუკერძოებლად შეაფასოს სიტუაცია, შეიმუშაოს ყველა შესაძლო ალტერნატივები, სწორად შეაფასოს ისინი და მიიღოს გადაწყვეტილება სასურველი მიზნებისა და ღირებულებების საფუძველზე.

**მიზანდასახულობა და კონცენტრაცია** - ეს არის მენეჯერის ისეთი თვისება, რომელიც ეხმარება მას წარმატების მიღწევის საქმეში. მიზანდასახულობა ეს არის მიზნის სწორად განსაზღვრის და გათვლის უნარი. ხოლო კონცენტრაცია ეს არის მიზნისკენ სწრაფვის სურვილი და ის ადრენალინი, რომელიც გამოიყოფა ამ მომენტში. წარმატებისკენ მსვლელობის დროს მენეჯერს შეიძლება მრავალი დაბრკოლება შეხვდეს. მაგრამ მან არ უნდა დაკარგოს მიზნისკენ სწრაფვის სურვილი და არ უნდა დაიწყოს ფიქრი, უფრო მცირე და მისაწვდომ მიზნებზე. სწორედ, ისინია ყველაზე დიდი ბიძგი დიდი მიზნებისკენ. როგორც ცნობილია, მიზანი და საბოლოო შედეგი ვერ მოძებნის მენეჯერს, პირიქით მენეჯერმა უნდა გადადგას მისკენ ნაბიჯები [47, გვ 106]. თუმცა, ისიც უნდა ითქვას, რომ კონცენტრაცია არ გულისხმობს ზედმეტ დარწმუნებას საკუთარ ძალებში. ეს არის კონცენტრაციის სწორი გადატანა საკუთარ შესაძლებლობებზე [46, გვ. 72].

**საკუთარ შესაძლებლობათა სწორი გათვლა.** შესაძლებლობები არ არის მხოლოდ ის, რისი გაკეთებაც შეგვიძლია, არამედ ეს არის სწორად შეაფასო მდგომარეობა და წარმოაჩინო შენი შესაძლებლობები საუკეთესო მხრიდან. ანუ, შესაძლებლობის სწორი გათვლა არის მენეჯერის ცოდნის, უნარის, კომპეტენციის მსგავსი ცნება, რომელიც წარმოაჩენს მას წარმატებულ ადამიანად [47, გვ. 106].

ამრიგად, მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ყოველთვის დამოკიდებულია შემოქმედებით აზროვნებასთან, რის გამოც მენეჯერს მოეთხოვება თავისი საქმის ღრმა ცოდნა და შემუშავებული მმართველობითი გადაწყვეტილების

მაღალი მეცნიერულ-პრაქტიკული დონის უზრუნველყოფა. ფაქტობრივად, იგი განსაზღვრავს ორგანიზაციის წარმატება-წარუმატებლობას.

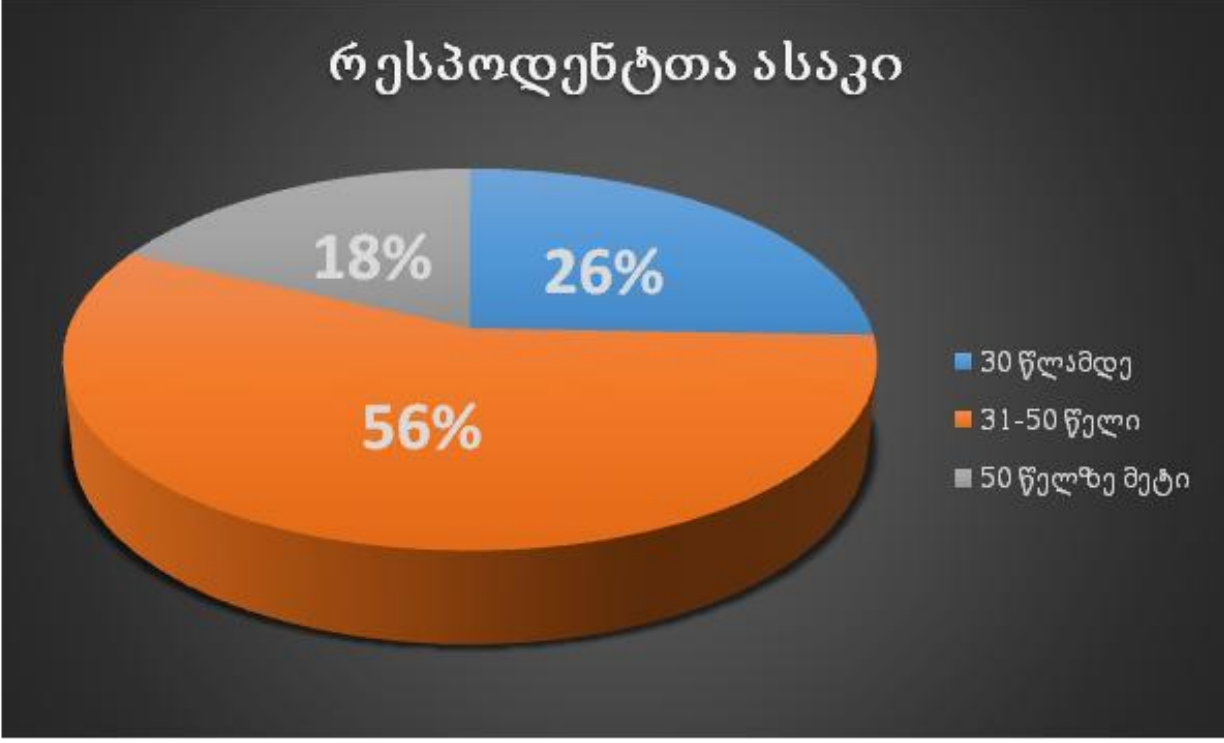
იმ მიზნით, თუ რამდენადაა განვითარებული ზემოაღნიშნული თვისებები თანამედროვე მენეჯერებში, ჩვენ, ქ. ქუთაისსა და იმერეთის მხარეში ჩავატარეთ გამოკითხვა მცირე და საშუალო საწარმოთა მესაკუთრეებს (მენეჯერებს) შორის მის განკარგულებაში (მმართველობაში) არსებული ბიზნესის პერსპექტივებსა და წარმატებებზე. გამოკითხვის ანკეტას ასეთი ფორმა ჰქონდა (იხ. დანართი 1). გამოკითხული იყო 300-ზე მეტი რესპოდენტი (მეტი სიზუსტისათვის - 317). აღსანიშნავია, რომ ამ გამოკითხვებში სრულად იყო ჩართული აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების ბაკალავრიატის დამამთავრებელი კურსის სტუდენტები და ამავე სპეციალობის მაგისტრები, რომლებიც წინაწარ კარგად ინფორმირებულნი იყვნენ ანკეტის თითოეული პუნქტის არსსა და რესპოდენტისთვის სავარაუდო პასუხების გააზრებაში.

გამოკითხვაში მონაწილე რესპოდენტთა სტრუქტურაზე, მათ არსებულ მდგომარეობასა და სამომავლო სტრატეგიაზე, უფრო ნათელი წარმოდგენისათვის გთავაზობთ მათ კლასიფიკაციას. კერძოდ, გამოკითხვაში მონაწილე პირთა ასაკობრივი დაჯგუფება იყო: 30 წლამდე, 31-50 წელი, 50 წელზე მეტი; ბიზნეს-საქმიანობის პროფილის მიხედვით შეთავაზებული იყო: მეწარმეობა, ვაჭრობა, მომსახურების სფერო და სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ); თვით ბიზნეს-საქმიანობის ასაკის დიფერენცირებისათვის: 3 წლამდე, 3-8 წელი, 8-15 წელი და 15 წელზე მეტი; კითხვაზე - თქვენი განათლება შეესაბამება თუ არა თქვენს ბიზნეს-საქმიანობას (პროფილს) შეთავაზებული იყო ორი სავარაუდო პასუხი: დიახ ან არა; ანალოგიურად, კითხვაზე - ბიზნესის დაწყებამდე გქონდათ თუ არა შესაბამის სფეროში მუშაობის გამოცდილება, აქაც ორი სავარაუდო პასუხი: დიახ ან არა; თქვენი ბიზნესის წლიური საქონელბრუნვაა: 30000 ლარამდე, 30000-100000 ლარი და 100000 ლარზე მეტი; დასმული იყო კითხვა - გაქვთ თუ არა სურვილი გააფართოოთ არსებული ბიზნეს-საქმიანობა ან წამოიწყოთ მსგავსი ახალი საქმიანობა? აქაც ორი სავარაუდო პასუხი იყო: დიახ ან არა; თქვენს მიერ საბრუნავ კაპიტალში დამატებით დაბანდებული (ინვესტირებული) თანხის რამდენი პროცენტი იქნება მისგან მიღებული წლიური შემოსავალი (დაახლოებით): 10%-მდე, 10-20%, 20-50%, 50-100%, 100%-ზე

მეტი; კითხვაზე - პირველ რიგში, რა გიშლით ხელს გააფართოთ თქვენი ბიზნესი (შემოხაზეთ მხოლოდ ერთი) შეთავაზებული იყო: ფინანსური რესურსების უკმარისობა, მენეჯერული კომპეტენცია (გამოუცდებლობა ან/და არასაკმარისი ცოდნა); დაქირავებული პერსონალის დაბალი კვალიფიკაცია და სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ); ხოლო კითხვაზე - თუ როგორ დააფინანსეთ თქვენი ბიზნესი, სავარაუდო პასუხებად მითითებული იყო: პირადი და ოჯახის დანაზოგი, მეგობრების დახმარება, ბანკის სესხი, მიკროსაფინანსო ორგანიზაციის სესხი და სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ); კიდევ ერთი კითხვა - როგორ ფიქრობთ, თქვენი ბიზნეს-საქმიანობა, რომლითაც თქვენ ხარ დაკავებული: მზარდია (დროთა განმავლობაში მასზე მოთხოვნა გაიზრდება), სტაბილურია (საკმაოდ ხანგრძლივად უცვლელი იქნება) თუ მომაკვდავია (მალე დადგება ის დრო, როცა ასეთი ბიზნესი აღარ იარსებებს).

გამოკითხვის შედეგებს ასეთი სახე აქვს (იხილეთ დიაგრამები 2.1 - 2.11).

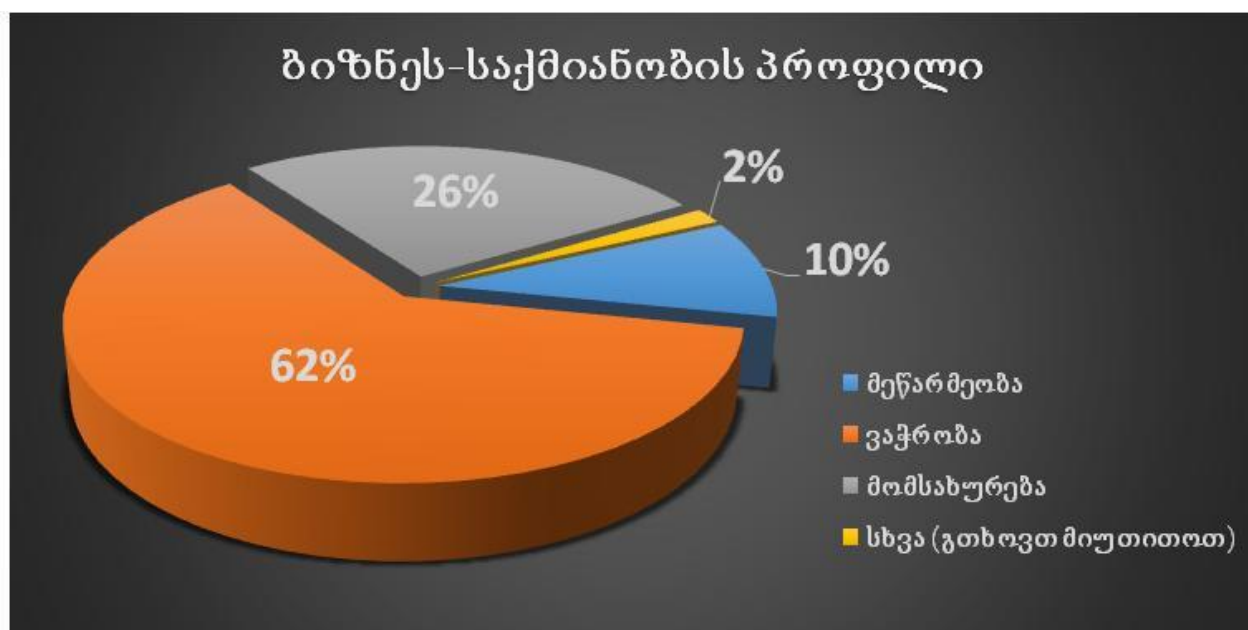
დიაგრამა 2.1.  
რესპოდენტთა ასაკი





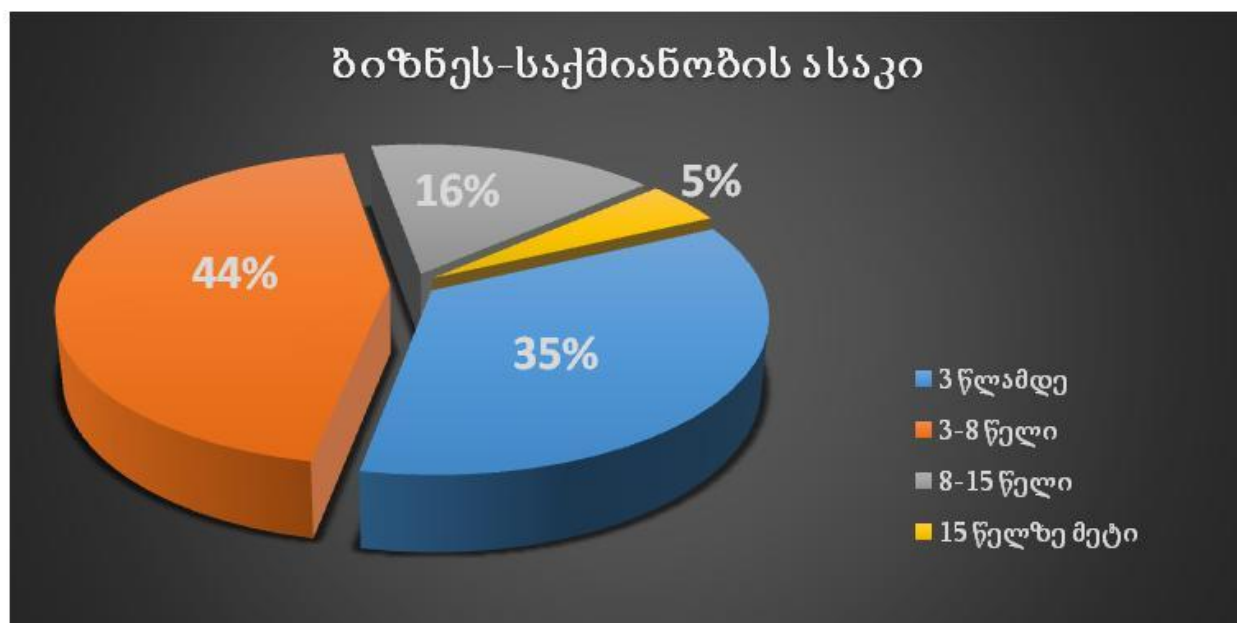
დიაგრამა 2.2.

ბიზნეს-საქმიანობის პროფილი



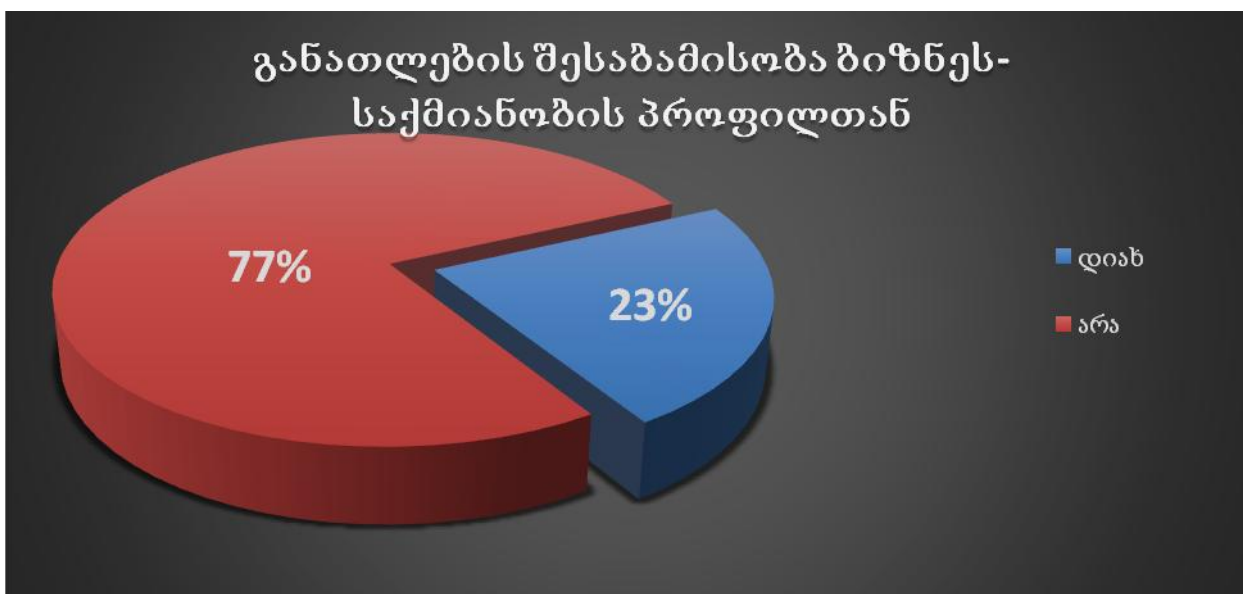
დიაგრამა 2.3.

ბიზნეს-საქმიანობის ასაკი



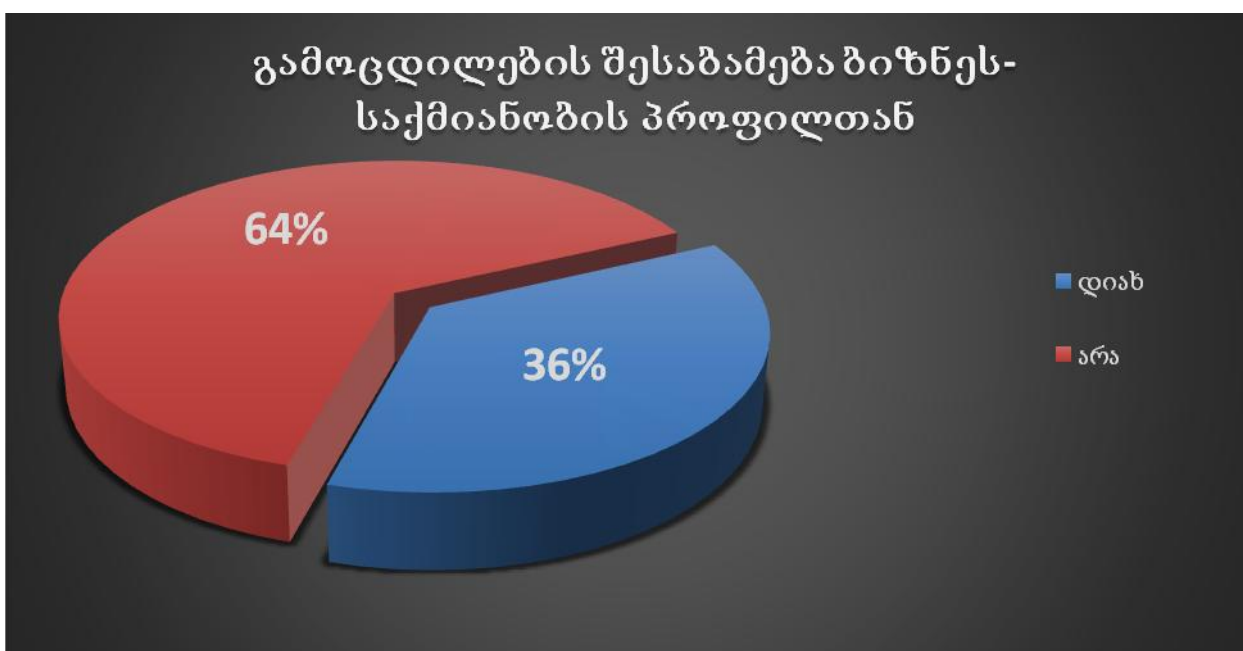
დიაგრამა 2.4.

განათლების შესაბამისობა ბიზნეს-საქმიანობის პროფილთან



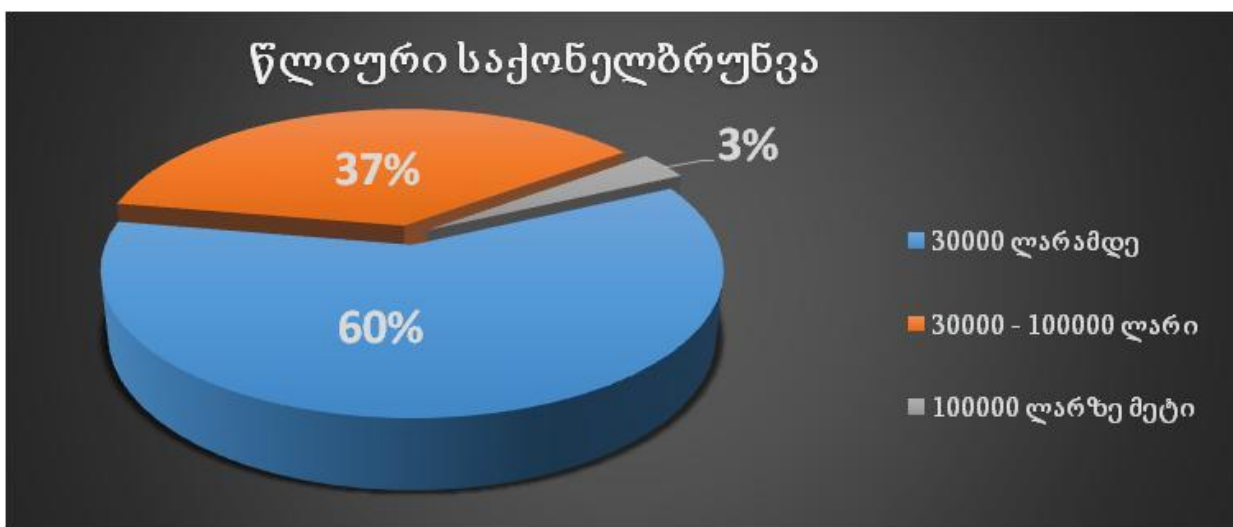
დიაგრამა 2.5.

გამოცდილების შესაბამისობა ბიზნეს-საქმიანობის პროფილთან



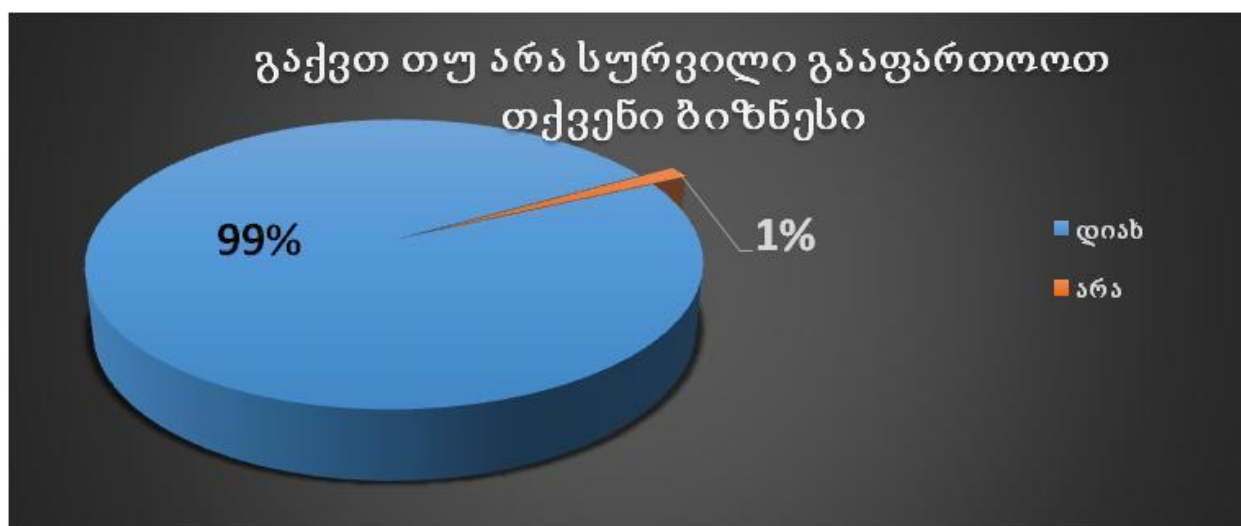
დიაგრამა 2.6.

წლიური საქონელბრუნვა



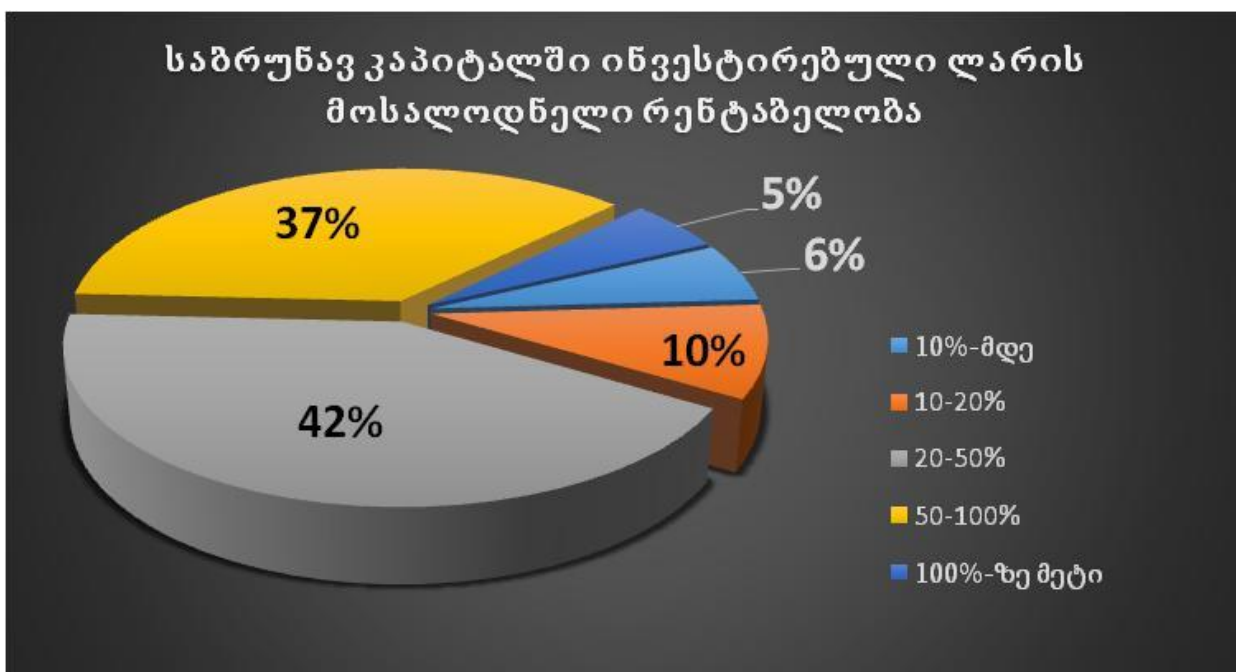
დიაგრამა 2.7.

ბიზნეს საქმიანობის გაფართოების სურვილი



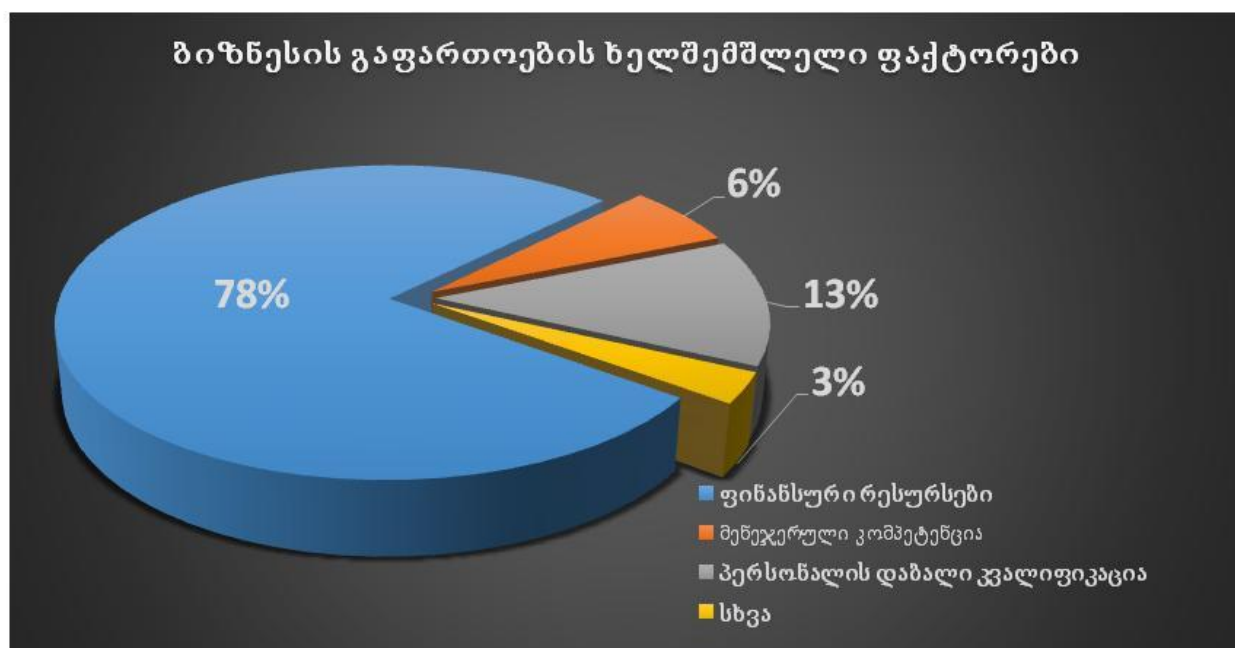
დიაგრამა 2.8.

საბრუნავ კაპიტალში ინვესტირებული ლარის მოსალოდნელი რენტაბელობა



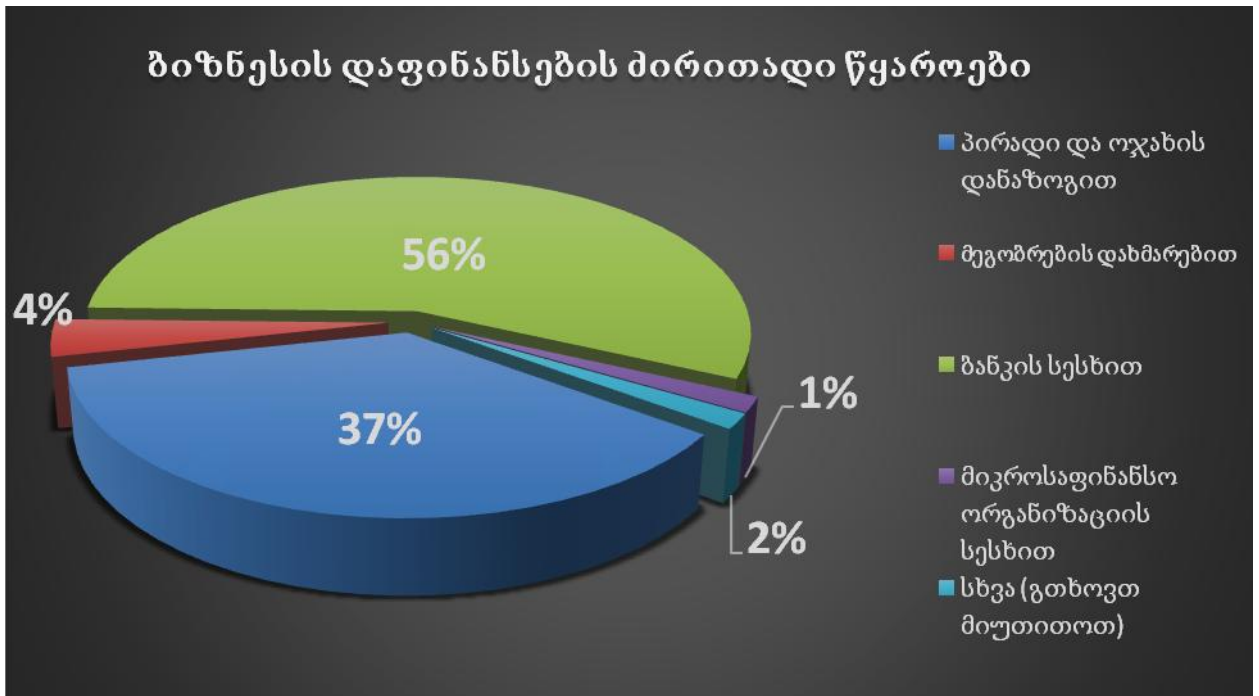
დიაგრამა 2.9.

ბიზნესის გაფართოების ხელშემშლელი ფაქტორები



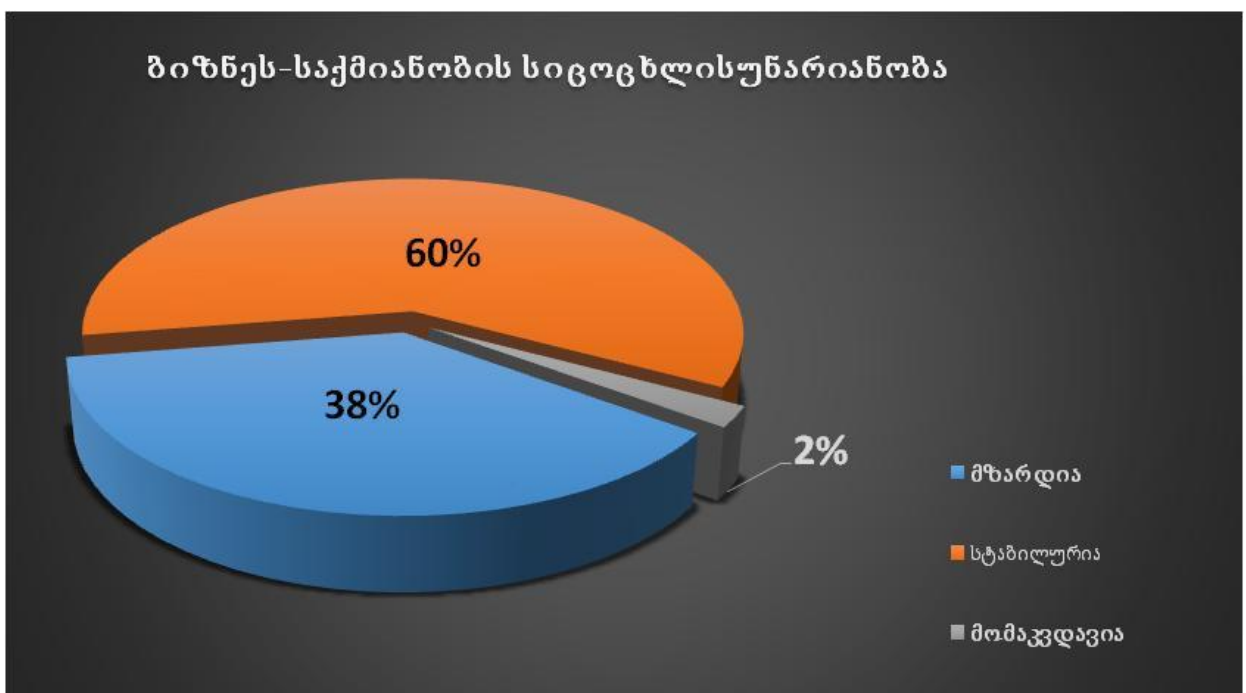
დიაგრამა 2.10.

ბიზნესის დაფინანსების ძირითადი წყაროები



დიაგრამა 2.11.

ბიზნეს-საქმიანობის სიცოცხლისუნარიანობა



ამრიგად, კითხვაზე - გაქვთ თუ არა სურვილი გააფართოოთ თქვენი ბიზნესი, ანუ მიიღოთ მეტი შემოსავალი, დადებითი პასუხი გასცა რესპოდენტთა 99%-მა, რაც ბიზნეს-გარემოს შეფასების ერთ-ერთი დადებითი მაჩვენებელია. ფაქტობრივად, მისკენ უნდა გვიბიძგებდეს ბიზნეს-საქმიანობის სიცოცხლისუნარიანობის დიაგრამაც. კერძოდ, ის რომ გამოკითხულთა მხოლოდ 2% თვის, რომ მალე დადგება ის დრო, როდესაც მისი ეს საქმიანობა აღარ იქნება მოთხოვნადი. ხოლო, 98% კი თვლის, რომ მისი ბიზნესი სტაბილურია და მეტიც - მზარდია.

აღნიშნულთან მიმართებაში, საკმაოდ საინტერესოდ გამოიყურება პასუხი კითხვაზე - პირველ რიგში, რა გიშლით ხელს გააფართოოთ თქვენი ბიზნესი? მისი მიზეზი შესაძლებელია იყოს მათი ცოდნისა და გამოცდილების შეუსაბამობა წამოწყებული ბიზნესის პროფილთან (განათლების შეუსაბამობა ბიზნესის პროფილთან 77%; გამოცდილების შეუსაბამობა - 64%). თუმცა, გამოკითხულთა უდიდესმა უმრავლესობამ (78%) უპასუხა, რომ მისთვის ხელშემშლელია - „ფინანსური რესურსების“ უკმარისობა. ხოლო, ისეთი ფაქტორი, როგორცაა მაგალითად - „მენეჯერული კომპეტენცია (გამოუცდელობა, არასაკმარისი ცოდნა)“, რესპოდენტთა მხოლოდ 6%-ს მიაჩნია ხელშემშლელ ფაქტორად, ხოლო პერსონალის დაბალ კვალიფიკაციას ერგო 13%. არადა, კითხვაზე - „თქვენს მიერ საბრუნავ კაპიტალში დამატებით დაბანდებული (ინვესტირებული) თანხის რამდენ პროცენტი იქნება მისგან მიღებული წლიური შემოსავალი“, იგივე რესპოდენტთა უდიდეს უმრავლესობა (84%) ასახელებს სულ მცირე 20%-ზე მეტი რენტაბელობის მოლოდინს.

მოსალოდნელი რენტაბელობის უფრო დაზუსტებისათვის გამოვიყენოთ მათემატიკური მოლოდინის მეთოდი [67, გვ. 168]. კერძოდ, რენტაბელობის მაჩვენებლებად ავიღეთ რესპოდენტისათვის შეთავაზებული თითოეული შუალედის საშუალო არითმეტიკული (იხ., დიაგრამა 2.8. - საბრუნავ კაპიტალში ინვესტირებული ლარის მოსალოდნელი რენტაბელობა). ხოლო, „100%-ზე მეტი“ შუალედისათვის პირობითად ავიღოთ 120%. ამრიგად, მივიღეთ თითოეული შუალედის რენტაბელობა შესაბამისი ალბათობით (იხ. ცხრ. 2.1):

## ინვესტირებული ლარის მოსალოდნელი რენტაბელობა მათი ალბათობის მიხედვით

(წყარო: ანკეტური გამოკითხვის შედეგები)

| რენტაბელობა, % | ალბათობა |
|----------------|----------|
| 5              | 0.06     |
| 15             | 0.10     |
| 35             | 0.42     |
| 75             | 0.37     |
| 120            | 0.05     |

შესაბამისად, რენტაბელობის მათემატიკური მოლოდინი ტოლი იქნება:

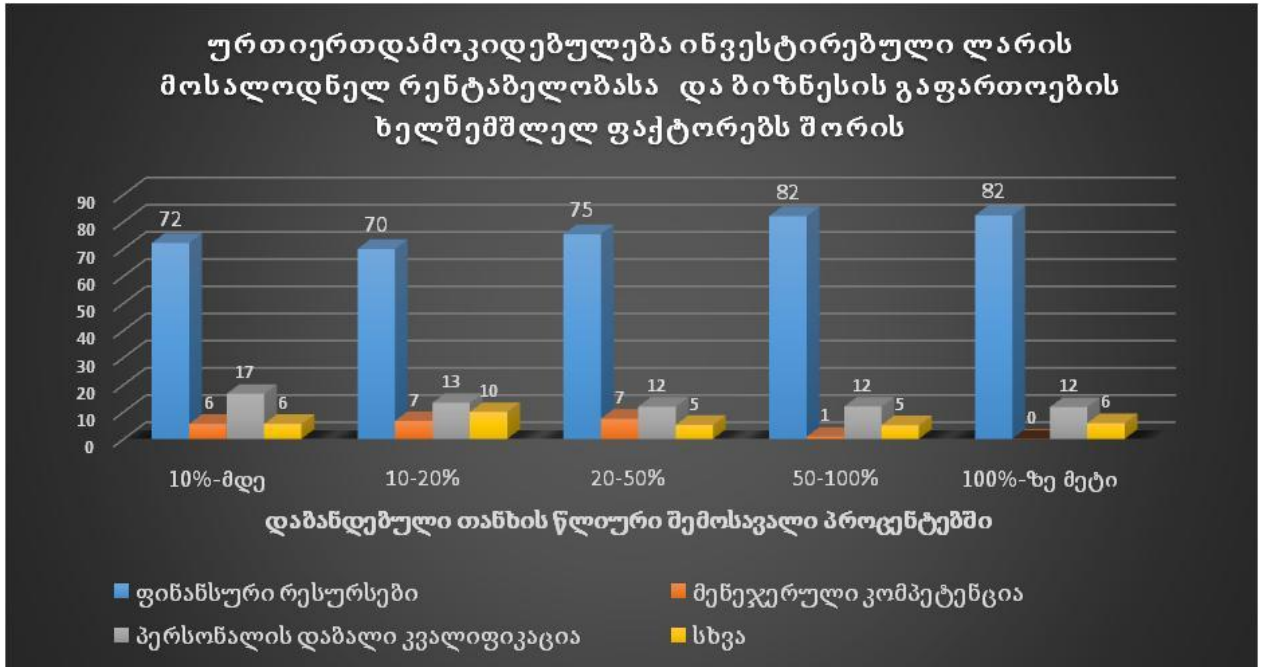
$$5 \times 0.06 + 15 \times 0.10 + 35 \times 0.42 + 75 \times 0.37 + 120 \times 0.05 = 50.25 \%$$

ამრიგად, თუ რესპოდენტთა 99%-ს სურს გააფართოოს მისი ბიზნესი; მათგან 98% ალბათობით - ეს არის სტაბილური და მზარდი (განვითარებადი) ბიზნესი და თუ ასეთი ბიზნესის მენეჯერები (მესაკუთრეები) თვლიან, რომ საბრუნავ კაპიტალში ინვესტირებული ყოველი ლარი იძლევა სულ მცირე 50%-იან რენტაბელობას მაინც, რომელიც ბევრად აღემატება სადღეისო საბანკო კრედიტის პროცენტს, შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა, რომ დღეს მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარების პრობლემა უფრო მეტად „მენეჯმენტის დეფიციტია“, ვიდრე „ფინანსური რესურსების“.

აღნიშნულ დასკვნას კიდევ უფრო ამყარებს ურთიერთდამოკიდებულება ინვესტირებული ლარის მოსალოდნელ რენტაბელობასა და ბიზნესის გაფართოების ხელშემშლელ ფაქტორებს შორის (იხ. დიაგრამა 2.12). საიდანაც ნათლად ჩანს, რომ სწორედ ის რესპოდენტები, რომლისთვისაც მოსალოდნელია უფრო მაღალი რენტაბელობა, თვლიან, რომ მათი უმთავრესი ხელშემშლელი ფაქტორი - „ფინანსური რესურსების“ უკმარისობაა.

თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ამ გამოკითხვამ, საკმაოდ საიმედო პერსპექტივებიც გამოკვეთა. კერძოდ ის, რომ რაც უფრო ახალგაზრდაა რესპოდენტი, მით მეტია საბრუნავ კაპიტალში ინვესტირებული ყოველი ლარის მოსალოდნელი რენტაბელობა. როგორც ნახაზიდან (იხ. დიაგრამა 2.13) ჩანს 30 წლამდე რესპოდენტებში ბოლო ორი ინტერვალის ჯამი შეადგენს 50%-ს; 31-50 წწ.-ში 43%; ხოლო 50-ზე მეტისთვის - 30%.

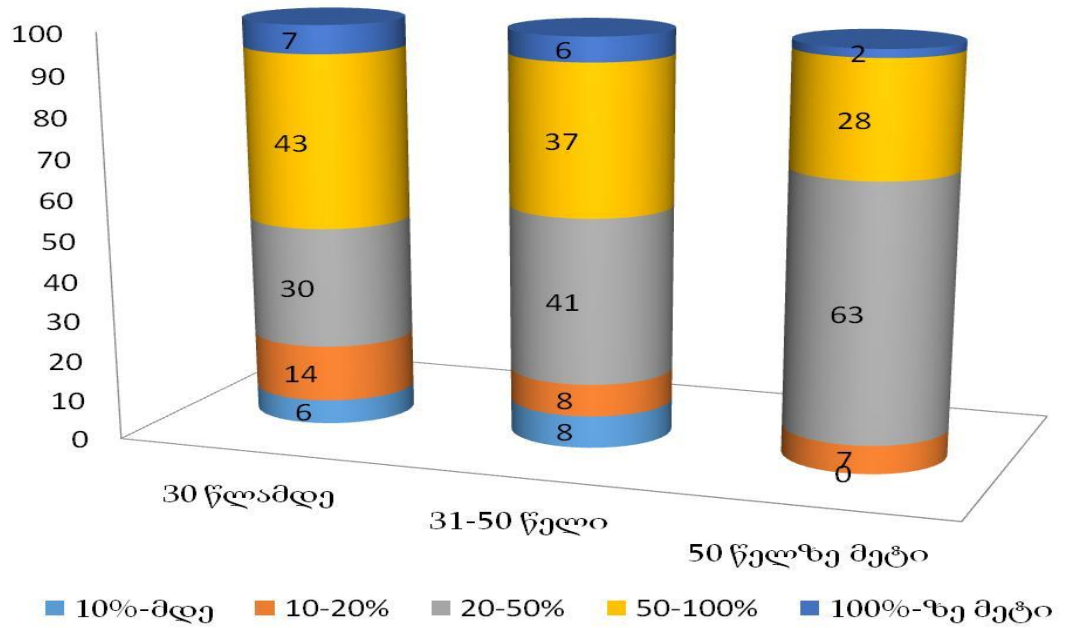
ურთიერთდამოკიდებულება ინვესტირებული ლარის მოსალოდნელ რენტაბელობასა და ბიზნესის გაფართოების ხელშემშლელ ფაქტორებს შორის  
(წყარო: ანკეტური გამოკითხვის შედეგები)



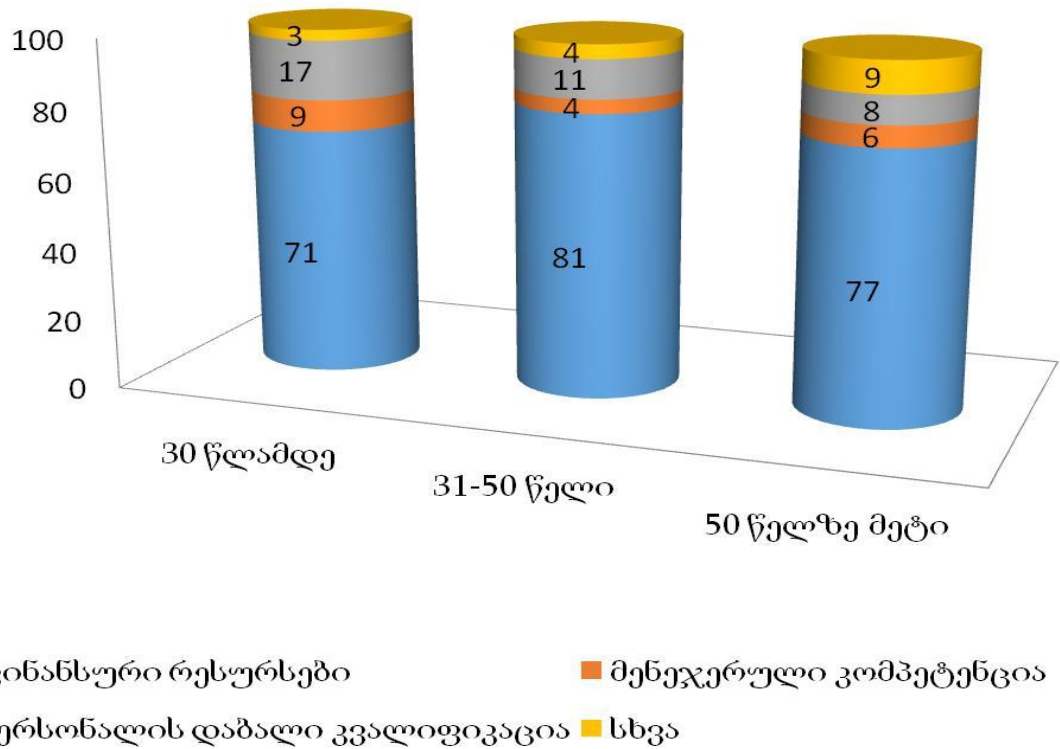
მეორეც - რაც უფრო ახალგაზრდაა რესპოდენტი, მით უფრო მცირდება ხელშემშლელ ფაქტორებს შორის „ფინანსური რესურსების უკმარისობა“ და შესაბამისად, მით უფრო (უმნიშვნელოდ, მაგრამ მაინც) იზრდება მენეჯერული კომპეტენციისა და დაქირავებული პერსონალის მაღალი კვალიფიკაციის (26%; 15%; 14%) აუცილებლობა (იხ. დიაგრამა 2.14). ეს კი იმის საფუძველია, რომ ვთქვათ - მომავალი თაობა უფრო რისკიანია და წარმატების მიღწევაში ისინი უფრო გრძნობენ პროფესიული ცოდნის აუცილებლობას.

ბუნებრივია, წარმატების მსურველ მენეჯერს კარგად ესმის, რომ არ არსებობს იდეალური გადაწყვეტილება და რომ მის მიერ არჩეულ ვარიანტს შეიძლება ჰქონდეს გარკვეული ნაკლი. მაგრამ იგი მაინც ღებულობს ამ გადაწყვეტილებას, რადგან საბოლოო შედეგის თვალსაზრისით ეს გადაწყვეტილება ყველაზე ოპტიმალური ეჩვენება.





დიაგრამა 2.13. ურთიერთდამოკიდებულება რესპოდენტთა ასაკსა და ინვესტირებული ლარის მოსალოდნელ რენტაბელობას შორის (წყარო: ანკეტური გამოკითხვის შედეგები)



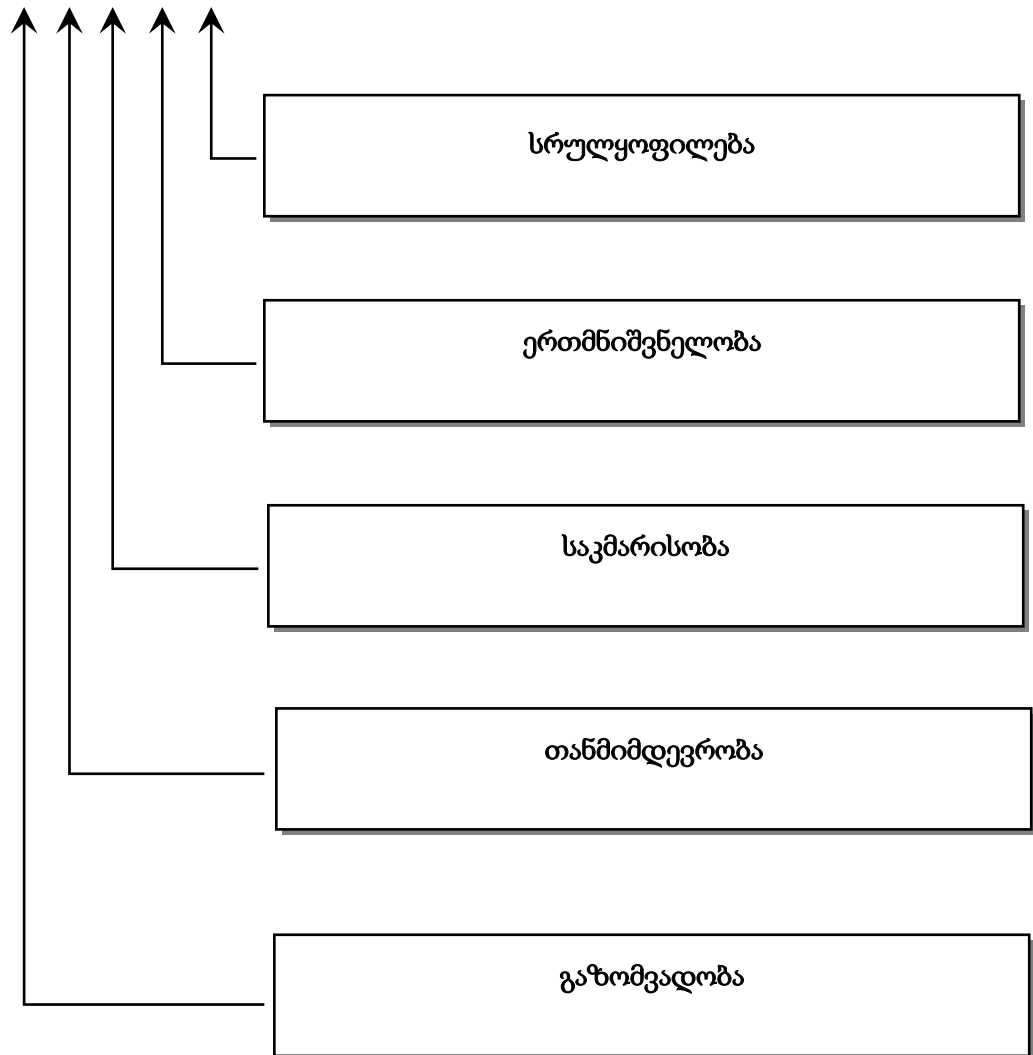
დიაგრამა 2.14. ურთიერთდამოკიდებულება რესპოდენტთა ასაკსა და ბიზნესის გაფართოების ხელშემშლელ ფაქტორებს შორის (წყარო: ანკეტური გამოკითხვის შედეგები)

საერთოდ, როდესაც ვაანალიზებთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ გადაწყვეტილების მიღება ფსიქოლოგიური პროცესია. ხელმძღვანელი კი ყოველთვის იმყოფება სხვადასხვა ფსიქოლოგიური ფაქტორების გავლენის ქვეშ. ანუ, მმართველობით გადაწყვეტილებებზე, ამა თუ იმ ხარისხით, შეიძლება გავლენა მოახდინოს მენეჯერის ისეთმა პიროვნულმა თვისებებმა, როგორცაა: ხასიათი, ტემპერამენტი, ემოციური მდგომარეობა, გემოვნება, გუნება-განწყობილება, სიმპატია-ანტიპატია და მრავალი სხვა. მენეჯერი, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას, შეიძლება იყოს: თავდაჯერებული, პრინციპული, მებრძოლი, კარიერისტი, იმოქმედოს იმპულსურად ან მოფიქრებულად (გაანგარიშებით), იყოს ზედმეტად აქტიური ან ინერტული და ა.შ. ასეთი პიროვნული ფაქტორები დიდ გავლენას ახდენს სიტუაციის შეფასებაზე, რომელიც ამოსავალი წერტილია გადაწყვეტილების მისაღებად.

გადაწყვეტილებების ჩამოთვლილი სუბიექტური ნაკლოვანებები, ბუნებრივია, მავნეა როგორც ორგანიზაციის მენეჯმენტისათვის, ასევე თვით მენეჯერისათვის, რომელიც ღებულობს ასეთ გადაწყვეტილებას. ამიტომ მენეჯერმა, თვითკონტროლის მიზნით, ხშირად კრიტიკულადაც კი უნდა შეაფასოს საკუთარი გადაწყვეტილება, ანუ დაუსვას კითხვა საკუთარ თავს: თუ რამდენად ობიექტურად შეაფასა მან სიტუაცია; რამდენად ზუსტად შეესაბამება მიღებული გადაწყვეტილება მოცემულ გარემოებას; ხომ არ ცდილობს სინამდვილის სასურველით შეცვლას და ა.შ.

როგორც აღინიშნა, გადაწყვეტილების მიღების დროს ჩვენ გვიწევს არჩევანის გაკეთება რამდენიმე შესაძლო ალტერნატივას შორის. აღინიშნა ისიც, რომ ყველა ალტერნატივა შეფასების შესაბამის კრიტერიუმებს მოითხოვს. არადა, როდესაც ვსაუბრობთ ალტერნატივათა შეფასების კრიტერიუმებზე, ფაქტობრივად, მის ქვეშ იგულისხმება ის მაჩვენებლები, რომლითაც აფასებენ ზოგადად გადაწყვეტილების ღირებულებას. ბუნებრივია, ის გადაწყვეტილებაა უკეთესი, რომელიც ყველაზე მეტად ისწრაფის მიიღოს საუკეთესო შეფასებები. შესაბამისად, კრიტერიუმების მიმართ მოთხოვნები, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს სწორი შეფასებები, ჩვენი აზრით, შემდეგში მდგომარეობს (იხ. ნახ. 2.1).

მმართველობითი გადაწყვეტილების კრიტერიუმების მიმართ წაყენებული  
ძირითადი მოთხოვნები



ნახაზი 2.1. მმართველობითი გადაწყვეტილების კრიტერიუმების მიმართ წაყენებული  
ძირითადი მოთხოვნები

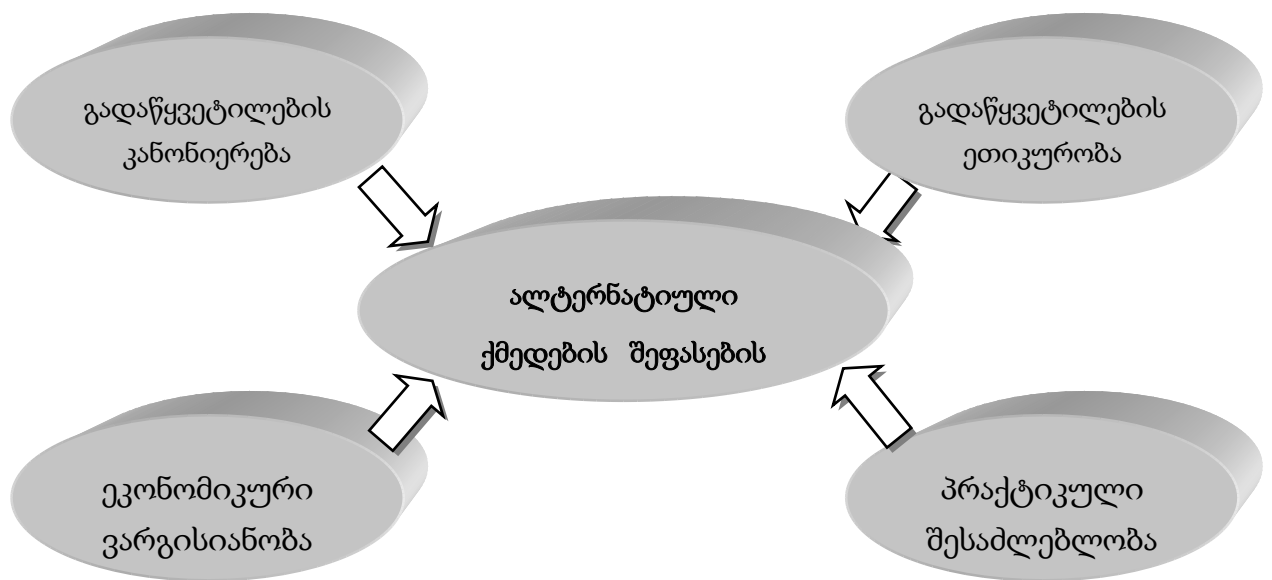
(ნახაზი აგებულია ჩვენს მიერ შემდეგი წყაროს გამოყენებით: 67, გვ. 149; 78, გვ. 16)

- **სრულყოფილობა.** ანუ, ყველა კრიტერიუმმა, ერთად აღებული, უნდა შეძლოს ზუსტად (სრულყოფილად) ასახოს სასურველი მიზნის შეფასება;
- **ერთმნიშვნელობა.** ანუ, თითოეულ კრიტერიუმს უნდა გააჩნდეს მკაფიო, ცალსახა (არაორაზნოვნული) ფორმულირება;
- **საკმარისობა.** როგორც ცნობილია, ზედმეტი ყველაფერი ცუდია და რა თქმა უნდა ჭარბი რაოდენობის კრიტერიუმებიც. უმჯობესია თუ მათი შეფასება მოხდება

ორი-სამი გამსხვილებული მაჩვენებლით. ჭარბი კრიტერიუმები კი გამოიწვევს ყურადღების გაფანტვას სხვადასხვა მიმართულებით;

- **თანმიმდევრულობა.** ანუ, თუ მიმართველობითი გადაწყვეტილების შეფასება საჭიროებს რამდენიმე კრიტერიუმთა აუცილებლობას, სასურველია მათი სტრუქტურითაც თანმიმდევრულობის მიხედვით;
- **გაზომვადობა.** ანუ სასურველია, რომ ყველა კრიტერიუმს გააჩნდეს მისი შეფასების რაოდენობრივი მაჩვენებელი.

მიმართველობითი გადაწყვეტილების კრიტერიუმების მიმართ წაყენებული აღნიშნული მოთხოვნებიდან ხშირად, პრაქტიკულად შეუძლებელია, მისი „გაზომვადობის“ უზრუნველყოფა, განსაკუთრებით როდესაც ალტერნატივის ეთიკურ შეფასებაზე საუბარი. საერთოდ, წარმატების მსურველი მენეჯერები, თითოეული ალტერნატიული ქმედების უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების შესაფასებლად, უნდა იყენებდეს სულ მცირე ოთხ ფაქტორს მაინც, რასაც პირობითად, შესაძლებელია „ალტერნატიულ ქმედებათა შეფასების სოციალურ-ეკონომიკური კრიტერიუმები“ დავარქვათ (იხ. ნახ. 2.2).  
კერძოდ:



ნახაზი 2.2. ალტერნატიულ ქმედებათა შეფასების სოციალურ-ეკონომიკური კრიტერიუმები (წყარო: ავტორისეული)

- **გადაწყვეტილების კანონიერება.** მენეჯერმა უნდა უზრუნველყოს, რომ მოსალოდნელი ქმედებები იყოს კანონიერი. ის არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს როგორც ორგანიზაციის შინაგანაწესს და ეთიკის კოდექსს, ასევე ქვეყნის კანონმდებლობას, მთავრობის დადგენილებებს და მეტიც, საერთაშორისო სამართლის ნორმებსაც კი.
- **გადაწყვეტილების ეთიკურობა.** მენეჯერმა უნდა უზრუნველყოს სავარაუდო ქმედების ეთიკურობა. მაქსიმალურად დაიცვას ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია. ანუ, ყოველი ალტერნატიული ქმედების შეფასებისას, მას მკაფიოდ უნდა ჰქონდეს წარმოდგენილი მოსალოდნელი გადაწყვეტილების პოტენციური შედეგი.
- **ეკონომიკური ვარგისიანობა.** მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს, ეკონომიკურად რამდენად განხორციელებადია წარმოდგენილი ალტერნატივები. ანუ, შესაძლებელია თუ არა მათი განხორციელება და ექნება თუ არა მას სათანადო ეფექტი. მეტიც, ალტერნატიული ქმედებების შეფასებისას ყოველთვის უნდა გავითვალისწინოთ სხვადასხვა ალტერნატივების ხარჯებისა და სარგებლის თანაფარდობა იმის დასადგენად, რომელი მათგანი მოუტანს ორგანიზაციას მეტ მწარმოებლურობას.
- **პრაქტიკული შესაძლებლობა.** მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს, ფლობს თუ არა ყველა რესურსს და იმ სიმძლავრეებს, რომლებიც საჭიროა ამ რესურსებით ალტერნატივათა განსახორციელებლად. ასევე, იგი დარწმუნებული უნდა იყოს იმაშიც, რომ მოცემული ალტერნატივა საფრთხეს არ უქმნის ორგანიზაციის სხვა ამოცანების შესრულებას.

სასურველია, რომ მენეჯერებმა ეს ოთხივე კრიტერიუმი ერთდროულად მიიღონ მხედველობაში. სამწუხაროდ, მენეჯერებს იმდენად ატყვევებს პრაქტიკული და ეკონომიკური შესაძლებლობების კრიტერიუმები (რაოდენობრივი შეფასებები), რომ მხედველობიდან რჩებათ ალტერნატივათა კანონიერებისა და ეთიკურობის ასპექტები. მისი გაუთვალისწინებლობა კი შეიძლება ცუდად დაუბრუნდეს ორგანიზაციას.

## 2.2. ეკონომიკური ინფორმაციის, კომუნიკაციისა და მმართველობითი ანალიზის როლი გადაწყვეტილებების მიღების საქმეში

მართებული გადაწყვეტილებების შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესში მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა შეუძლია სწორ და დროულ ეკონომიკურ ინფორმაციას, მაღალეფექტურ კომუნიკაციურ სისტემას, მენეჯერის მხრიდან ორგანიზაციაში მმართველობითი ანალიზის ჩატარების უნარსა და მისგან სწორი დასკვნების გამოტანას.

**ეკონომიკური ინფორმაციის როლი.** თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ნაწილს მისი ინფორმაციული უზრუნველყოფა წარმოადგენს, რომელიც დასაბუთებული მმართველობითი გადაწყვეტილების მისაღებად აუცილებელი ინფორმაციის მოპოვებას გულისხმობს. ინფორმაცია ეს არის შეტყობინება, რაიმე მოვლენის ან მატერიალური საგნის შესახებ, რომელიც ამცირებს განუსაზღვრელობას იმ სფეროში, რომელსაც ის განეკუთვნება [47, გვ. 157]. ანუ, ყველა გადაწყვეტილების განუსაზღვრელობის ელემენტი ინფორმაციის ნაკლებობასთანაა დაკავშირებული [18, გვ. 15]. შესაბამისად, ყველა ინფორმაციის მნიშვნელობა ფასდება იმის მიხედვით, თუ რამდენად წარმოადგენს ის მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების საფუძველს.

ინფორმაცია განსხვავდება მონაცემებისგან. მონაცემები არის დაუმუშავებელი და გაუნაალიზებელი ფაქტები. ანუ, მონაცემები თავისთავად, მისი გაანალიზების გარეშე, არაფრისმთქმელია მენეჯერისთვის; ინფორმაციას კი, პირიქით, შეუძლია საჭირო ბიძგი მისცეს მის მიმღებ პიროვნებას - მენეჯერს [37]. არასაკმარისი ინფორმაციის პირობებში კი - მენეჯერი აწყდება გაურკვეველ მდგომარეობას და ასეთ პირობებში, ცხადია მიღებული გადაწყვეტილებები ნაკლებად ეფექტური იქნება.

ამრიგად, მხოლოდ ზუსტი და უტყუარი ინფორმაციის საფუძველზე ხდება მართებული გადაწყვეტილების მიღება. თუმცა, ზოგჯერ ინფორმაცია იმდენად მიუწვდომელია და ძვირი ჯდება მისი მოპოვება, რომ მენეჯერებმა ჯერ უნდა განსაზღვრონ მოსალოდნელი სარგებელი საძიებო ინფორმაციიდან და მხოლოდ ამის შემდეგ მიიღონ გადაწყვეტილება მის მოძიებაზე.

ინფორმაცია ხასიათდება როგორც რაოდენობრივი, ასევე ხარისხობრივი მაჩვენებლებით. იგი შეიძლება იყოს უაღრესად საჭირო ან საერთოდ გამოუსადეგარი, სანდო

ან არასანდო, ზუსტი ან არაზუსტი. ინფორმაციის ხარისხი განისაზღვრება აგრეთვე მისი სისრულითა და ობიექტურობით [47, გვ. 157]. ჩვენი აზრით კი, ინფორმაციის ვარგისიანობა შეიძლება შევაფასოთ ისეთი ოთხი ძირითადი ფაქტორით, როგორცაა: ხარისხი, დროულობა, სრულყოფილება და რელევანტობა.

**ხარისხი.** ეს იგივეა რაც ინფორმაციის სიზუსტე და საიმედოობა, რომელიც განსაზღვრავს მის ხარისხს. რაც უფრო მაღალია ინფორმაციის სიზუსტისა და საიმედოობის დონე, მით უფრო ხარისხიანია იგი. ხოლო, თუ მენეჯერები ჩათვლიან, რომ ინფორმაციის ხარისხი, რომელსაც მათი ინფორმაციული სისტემა უზრუნველყოფს დაბალია, სავარაუდოა, რომ ისინი დაკარგავენ ნდობას ამ სისტემის მიმართ და შეწყვეტენ მის გამოყენებას.

**დროულობა.** ეს არის ინფორმაციის ის თვისება, რომელიც ესოდენ საჭიროა მენეჯერული ქმედების განხორციელების წინ და არა გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ. თანამედროვე სწრაფად ცვლად გარემოში, დროული ინფორმაციის საჭიროება ნიშნავს, რომ ის გამოსადეგი უნდა იყოს რეალურ დროში. ანუ, თანადროული ინფორმაცია არის მხოლოდ ის, რომელიც ასახავს მიმდინარე ვითარებას. ამასთან ისეთ ინდუსტრიაში, რომელიც განიცდის სწრაფ ცვლილებებს, თანადროულ ინფორმაციასაც ხშირად ესაჭიროება განახლება.

**სრულყოფილება.** ინფორმაცია, რომელიც სრულყოფილია, მენეჯერს აძლევს იმის საშუალებას, რომ მიიღოს მართებული გადაწყვეტილება. თუმცა, ისიც უნდა ითქვას, რომ მენეჯერებს, ფაქტობრივად, არასდროს არა აქვთ ყოველმხრივ სრულყოფილი ინფორმაცია. მათ ურთიერთობა, უმეტესად, უწევთ არასრულ ინფორმაციასთან. ამიტომ, უფრო სწორი იქნებოდა ინფორმაციის ვარგისიანობის ამ ფაქტორისათვის გვეწოდებინა - ინფორმაციის სრულყოფილობის ზრდა.

**რელევანტურობა.** ინფორმაცია, რომელიც რელევანტურია, გამოსადეგია და თავსებადია ორგანიზაციის კონკრეტულ სიტუაციასთან. არარელევანტური ინფორმაცია კი - უსარგებლოა და შესაძლოა ზიანიც კი მიაყენოს მენეჯერულ საქმიანობას, რადგანაც მან უნდა დახარჯოს ძვირფასი დრო იმის გასარკვევად, თუ რამდენად რელევანტურია ესა თუ ის ინფორმაცია. ერთი მხრივ, დიდი ოდენობის ინფორმაცია და მეორე მხრივ, მისი დამუშავების შეუზღუდელი შესაძლებლობა, ორგანიზაციის იმ თანამშრომლებს,

რომლებიც ინფორმაციული სისტემების გამართულობაზე მუშაობენ, უბიძგებს იმისკენ, რომ მიიღონ მხოლოდ რელევანტური ინფორმაცია.

ეფექტური მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად, მენეჯერებს ესაჭიროებათ ინფორმაცია როგორც ორგანიზაციის შიგნიდან, ასევე მის გარედან (სულ მცირე, მისი სამოქმედო ინდუსტრიიდან). მაგალითად, როდესაც მარკეტინგის მენეჯერმა უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება, თუ რა ფასი დაადოს ახალ პროდუქტს, მას ესაჭიროება ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორი რეაქცია ექნება მომხმარებელს ამა თუ იმ ფასის შემთხვევაში. ბუნებრივია, მას ესაჭიროება ინფორმაცია ასევე ამ პროდუქციის თვითღირებულების შესახებ, რათა არ დაადოს თვითღირებულებაზე ნაკლები ფასი. ამასთან ერთად, მას სჭირდება ინფორმაცია ინდუსტრიაში მისი კომპანიის კონკურენტული სტრატეგიის შესახებ, რათა საფასო სტრატეგია შესაბამისობაში იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიასთან. ამ ინფორმაციებიდან ზოგიერთი შესაძლოა შემოვიდეს ორგანიზაციის გარედან (მაგ., მომხმარებელთა გამოკითხვიდან), ზოგი კი - ორგანიზაციის შიგნიდან (მაგ., ინფორმაცია პროდუქციის თვითღირებულების შესახებ). ამრიგად, როგორც აღნიშნული მაგალითი ცხადყოფს, მენეჯერების შესაძლებლობა შეიმუშაონ ეფექტური გადაწყვეტილებები, ემყარება მათ უნარს, მოიპოვონ და დაამუშაონ ინფორმაცია.

უდავოა, რომ ჩვენს დროში, ინფორმაციის ხასიათი და მოცულობა იმდენად დიდია, რომ მენეჯერი, რაც არ უნდა ფენომენალური ნიჭის მქონე იყოს, უძლურია დაიტოს მმართველობითი გადაწყვეტილებისათვის აუცილებელი ყველა ინფორმაცია და მზად ჰქონდეს თავის მეხსიერებაში ყველა აუცილებელი მონაცემები და ფაქტები. ამიტომ, კარგი მენეჯერი ის კი არაა, ვისაც ბევრის დამახსოვრება შეუძლია და განსაკუთრებით, ბევრი ციფრობრივი მასალა იცის. არამედ ის, ვისაც შეუძლია თანამედროვე საინფორმაციო საშუალებების მოხმარება და მიღებული ინფორმაციით სარგებლობა [47, გვ. 159].

**კომუნიკაციების როლი.** დიდია კომუნიკაციების როლი ოპტიმალური მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების საქმეში და საერთოდ, თანამედროვე მენეჯმენტში. სწორედ, კომუნიკაციების საშუალებით ხდება ინფორმაციების გაცვლა. მის საფუძველზეც მენეჯერი ღებულობს ინფორმაციას, რომელიც აუცილებელია ეფექტური გადაწყვეტილებების მისაღებად და ეს გადაწყვეტილებები, ისევ კომუნიკაციების საშუ-



ალეგებით დაჰყავთ შემსრულებლებზე. აღსანიშნავია, რომ თანამედროვე კომუნიკაციური სისტემა გვეხმარება იმაშიც, რომ ბევრად ნაკლები დანახარჯებით მოვიპოვოთ რელევანტური ინფორმაცია და ამით შევამციროთ ორგანიზაციაში როგორც მართვის დონეები, ასევე მენეჯერთა რაოდენობა, რაც იმის თქმის საშუალებას გვაძლევს, რომ თვით მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესი გავხადოთ მწარმოებლური.

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ კომუნიკაცია ორგანიზაციათა ეფექტური ფუნქციონირების აუცილებელი პირობაა. შესაბამისად, ფაქტია, რომ თანამედროვე მენეჯმენტმა არ უნდა დაიშუროს სახრები მათი სრულყოფისათვის. მიუხედავად იმისა, რომ კომუნიკაცია ვეებერთელა როლს ასრულებს ორგანიზაციების წარმატებით მუშაობაში, მენეჯერთა დიდ უმრავლესობას სწორედ ის მიაჩნია მთავარ დაბრკოლებად მწარმოებლურობის ზრდის გზაზე. „გამოკვლევებმა უჩვენა, რომ ასეთი შეხედულება აქვთ ამერიკელი მენეჯერების 73%-ს, ინგლისელი მენეჯერების 63% და იაპონელი მენეჯერების 85%-ს. ასევე, 2000 სხვადასხვა პროფილის 250 ათასი თანამშრომლის გამოკითხვების მიხედვით სწორედ ინფორმაციათა გაცვლა წარმოადგენს ყველაზე რთულ პრობლემას“ [67, გვ. 117]. ანუ, ეს გამოკითხვები ადასტურებენ, რომ სწორედ ცუდი კომუნიკაციაა ყველა პრობლემის წარმოშობის მთავარი მიზეზი. მართლაც, თუ კომუნიკაცია მოუგვარებელია, მიღებული გადაწყვეტილება შეიძლება არასწორი აღმოჩნდეს, ან კიდევ - შემსრულებელმა ვერ გაიგოს, ან არასწორად გაიგოს მასზე დაყვანილი დავალები და შესაბამისად, შედეგიც არასასურველი აღმოჩნდება.

მეტიც, ინფორმაცია და საუკეთესო ინფორმაციული ტექნოლოგიები ეს იმდენად აუცილებელი და სტრატეგიული რესურსია ორგანიზაციისათვის, რომ დასავლეთის ბევრი განვითარებული ქვეყნის კომპანიებში შემოიღეს „ინფორმაციის უფროსი ადმინისტრატორის“ თანამდებობა, რომელიც პასუხს აგებს ინფორმაციის შეგროვებასა და გადამუშავებაზე, საინფორმაციო სისტემების გამართულ მუშაობაზე [47, გვ.159].

**მმართველობითი ანალიზის როლი.** ოპტიმალური მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების საქმეში მმართველობით ანალიზს განსაკუთრებული ადგილი და როლი გააჩნია. იგი ორგანიზაციული მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ნაწილია. თამამად შეიძლება ითქვას, რომ წარმატებული გადაწყვეტილების მნიშვნელოვანი საფუძ-

ველი - სწორად ჩატარებული მმართველობითი ანალიზია.

როგორც ცნობილია, სამეურნეო საქმიანობის ეკონომიკური ანალიზის ორი ძირითადი ფორმა არსებობს. აქედან, ერთს უწოდებენ „შინაგან მმართველობით ანალიზს“ და მეორეს კი - „გარეგან ფინანსურ ანალიზს“. თავის მხრივ, ეკონომიკური ანალიზის ასეთი დაყოფა, პირველ რიგში, დაკავშირებულია სამეურნეო საქმიანობის აღრიცხვასთან. კერძოდ, მმართველობითი ანალიზის ფუნდამენტს მმართველობითი აღრიცხვა წარმოადგენს, ხოლო საფინანსო ანალიზის ფუნდამენტი - საფინანსო აღრიცხვაა. ამასთან, თუ გარეგანი საფინანსო ანალიზი საწარმოს შესახებ ინფორმაციის მოსარგებელთა (აუდიტის სამსახური, შემოსავლების სამსახური, მუნიციპალიტეტის ხელმძღვანელობა და სხვა) ძირითადი წყაროა, მმართველობითი ანალიზი წარმოადგენს მენეჯერის საინფორმაციო უზრუნველყოფის საგანს.

სამწუხაროდ, ბევრს მენეჯერს ჰგონია, რომ ბუღალტრულ აღრიცხვასთან და მით უმეტეს ანალიზთან საქმე მხოლოდ პროფესიონალ აღმრიცხველებს უნდა ჰქოდეთ. სინამდვილეში კი, თითქმის ყველას აქვს შეხება აღრიცხვასა და ანალიზთან, რაც თითოეული მათგანისათვის განსაზღვრული დოზით ბუღალტრული ცოდნის აუცილებლობას განაპირობებს. განსაკუთრებით ეს ეხებათ გენერალურ მენეჯერებს, რათა შეძლონ აღრიცხვისა და ანალიზის საფუძველზე სწორად წარმართონ ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობა. აღნიშნულთან დაკავშირებით, არ შეიძლება არ დავეთანხმოთ, რომ „ბუღალტრული აღრიცხვის პრინციპების დაცვა და საწარმოს საქმიანობის მმართველობითი ანალიზი ნებისმიერი ბიზნეს-საქმიანობის წარმატების აუცილებელი პირობაა“ [6].

ფაქტობრივად, მმართველობითი ანალიზის მთავარი ამოცანაა - მატერიალური, ფინანსური, შრომითი და ინტელექტუალური რესურსების გამოყენებისა და გადანაწილების შესახებ არსებული და პროგნოზირებადი გადაწყვეტილებების გადაყვანა ფულის ენაზე. ეს ის ენაა, რომელზედაც ადვილია განვსაზღვროთ, რამდენად წავიწიეთ წინ ბიზნესის ორი უმთავრესი მიზნის - შემოსავლის გადიდებისა და ხარჯების შემცირების მისაღწევად. სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, ეს არის იმის დასტური, რომ კეთდება საჭირო, მოთხოვნადი საქონელი (მომსახურება), რომელიც კარგად იყიდება და ეს ყველაფერი სწორად, წარმატებულად კეთდება. ასევე, სწორი მმართველობითი ანალიზი მენეჯერს აძლევს იმის საშუალებას, რომ ზუსტად შეაფასოს ორგანიზაციის მიმდინარე

და სტრატეგიული გეგმების შესრულება და განვითარების დინამიკა, განსაზღვროს ორგანიზაციის მწარმოებლურობის მიღწეული დონე და დროული რეაგირება მოახდინოს მასზე - დასახული გეგმიდან გადახრის შემთხვევაში [43, გვ. 203]. კერძოდ:

- მმართველობით ანალიზს დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობის სწორი დაგეგმვისა და შესაბამისი მმართველობითი გადაწყვეტილების შესრულებაზე კონტროლის განხორციელების საქმეში. საქმე იმაშია, რომ მხოლოდ სწორი ანალიზი გვაძლევს იმის საშუალებას, რომ შევიმუშაოთ წარმატებული გადაწყვეტილება. არანაკლებ მნიშვნელოვანია ასევე, დასახული გეგმის შესრულების უზრუნველყოფა, რისთვისაც სისტემატიურადაა საჭირო სამეურნეო საქმიანობის მიმდინარეობის პერიოდული შემოწმება, გეგმით გათვალისწინებული ნორმებისა და ნორმატივების დაცვაზე კონტროლი.
- მმართველობით ანალიზს დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის საფინანსო შედეგების სწორად შეფასების საქმეში. მისი წარმატებული გამოყენება უზრუნველყოფს, როგორც მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსების ყაირათიან ხარჯვას და მის საფუძველზე დამატებითი მოგების მიღებას, ასევე სახელმწიფოსადმი ეკონომიკური პასუხისმგებლობის დაცვას, სხვადასხვა არამწარმოებლური ხარჯების შემცირებას, დანაკარგების აღმოფხვრასა და მრავალ სხვას.
- დიდია მმართველობითი ანალიზის როლი შიდასაწარმოო რეზერვების გამოვლენის საქმეში. როგორც ცნობილია, ყველა საწარმოში არსებობს წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების ფაქტორები (მატერიალურ-ტექნიკური, ორგანიზაციული და სოციალურ-ეკონომიკური). რეზერვი კი - ეს არის მიგნებული (გამოვლენილი) ფაქტორი. იგი შეიძლება იყოს წარმოების მოცულობის გადიდების, რესურსთა ყაირათიანი ხარჯვის, ხარისხის ამაღლების, შრომის ნაყოფიერების გაუმჯობესების, დანახარჯების შემცირების რეზერვები. ამ რეზერვების ძიების უმნიშვნელოვანესი იარაღი სწორედ მმართველობითი ანალიზია.

### 2.3. მმართველობითი რისკები და ორგანიზაციის

#### კრიტიკული ამოცანები

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი გადაწყვეტილების მიღებისას არის რისკი, რომელიც მარტივად ნიშნავს ალტერნატივების მოსალოდნელი შედეგების განსაზღვრულობის დონეს. უნდა ითქვას, რომ რისკის ცნებას დღეს ბევრ საზოგადოებრივ და საბუნებისმეტყველო დარგის მეცნიერების შესწავლისას ვხვდებით. რისკის გარეშე წარმოუდგენელია მენეჯმენტიც. მეტიც, რისკი წარმოადგენს ნებისმიერი ბიზნეს-საქმიანობის ბუნებრივ ელემენტს, რომელიც ფასდება, როგორც საფრთხის, ასევე წარმატების მიღწევების შესაძლებლობა. ანუ, სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, რისკის პირობებში მიღებულ გადაწყვეტილებას მივყავართ ან დადებით შედეგებამდე ან გარკვეულ დანაკარგებამდე. თუმცა, მათი პოზიტიური მოქმედება აღიქმება როგორც თავისთავად წარმოქმნილი, ხოლო ნეგატიური მოქმედება იწვევს გაღიზიანებასა და მენეჯერის სურვილს, რომ არასოდეს დავუშვათ ის მომავალში.

საერთოდ, სწორი მოქმედება მმართველობითი რისკის პირობებში დამოკიდებულია მენეჯერის მმართველობით ხელოვნებაზე, მის უნარზე - გაბედულად შეარჩიოს ყველაზე ხელსაყრელი ალტერნატივა, სრულად გამოიყენოს როგორც თეორიული ცოდნა, ასევე პრაქტიკული გამოცდილება და საკუთარი ინტუიცია.

მნიშვნელოვანია აღვნიშნოთ ასევე, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილების ტრადიციული თეორიები აცალკევებენ რისკისა და განუსაზღვრელობის (გაურკვევლობის) კონცეფციებს. ანუ, თუ რისკის პირობებში გადაწყვეტილების მიღება ნიშნავს, რომ მოსალოდნელი შედეგის ალბათობები მეტ-ნაკლებად მაინც ცნობილია, განუსაზღვრელობის პირობებში გადაწყვეტილების მიღებისას ეს ალბათობები უცნობია. მიუხედავად ამისა, მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავება მაინც ხდება, როგორც ცნობილი, ასევე უცნობი ალბათობის პირობებში. ამ პოზიციით არ შეიძლება არ დავეთანხმოთ პროფ. რ. მექვაბიძეს, როდესაც აღნიშნავს, რომ „ჩვენ არ შეგვიძლია გავაცალკევოთ გადაწყვეტილება რისკსა და განუსაზღვრელობას შორის“ [18, გვ. 50].

რისკის გამომწვევი წყაროები უამრავია. არსებობს წყაროები, რომლებიც მენეჯერისაგან დამოუკიდებლად ხდება, ანუ ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ იქმნება. როგორცაა მაგალითად: ინფლაცია, სავალუტო კურსის ცვლილება, სამთავრობო გადაწყვე-

ტილებები, საერთაშორისო მოვლენები და ა.შ. ბიზნეს- პრაქტიკაში, ასეთ მოვლენებს, არა რისკებს, არამედ „საფრთხეებს“ უწოდებენ, იმ მოვლენებისაგან გასამიჯნად, რომლებიც შედის მენეჯერის უშუალო პასუხისმგებლობის სფეროში. შესაბამისად, რამდენადაც საფრთხეები, ანუ გარეშე რისკები ჩვეულებრივ განიხილება მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებამდე, ბუნებრივია, ისინი არ უნდა იქნეს შეტანილი რისკების განხილვაში [25, გვ. 98]. თუმცა, ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ისინი არ გავითვალისწინოთ გადაწყვეტილებების შემუშავების პროცესში. ეს ფაქტორი ძალზედ არსებითია, რადგან ყველა გაურკვეველობა მოითხოვს წინდახედულობას რესურსების მოზიდვასა და გამოყენებაში, ბაზრის შესწავლაში, სესხების აღებისას და მრავალ სხვა საქმიანობაში.

ზოგადად, რისკები არსებობს საწარმოო, საბაზრო, საფინანსო, ტექნოლოგიის შეუთავსებლობის (მოწყობილობათა დაძველების), სამართლებრივი, პოლიტიკური, უბედური შემთხვევებით გამოწვეული რისკები და მრავალი სხვა სახის. დანაკარგებთან დამოკიდებულებით კი განასხვავებენ კატასტროფულ, კრიტიკულ და დასაშვებ რისკებს. შესაბამისად, აშკარაა, რომ სხვადასხვა რისკის პრევენცია განსხვავებული დროისა და განსხვავებული ხარჯების შემცველია. ამიტომ, პირველ რიგში, საჭიროა - რისკის ხარისხის დადგენა და სწორედ მისი გათვალისწინებით გადაწყვეტილების შემუშავება.

სამწუხაროდ, ხშირია შემთხვევები, როდესაც მენეჯერები სათანადოდ ვერ აფასებენ ან საერთოდ უგულებელყოფენ რისკის როლსა და ხარისხს. ბუნებრივია, ასეთ შემთხვევებში შედეგი შეიძლება საკმაოდ მძიმე აღმოჩნდეს. ამასთან, არის შემთხვევები, როდესაც მაგალითად, მოვლენა თითქოს უმნიშვნელოა, მაგრამ მისი მოხდენის ალბათობა საკმაოდ მაღალი, ან პირიქით - მისი გავლენა სასურველ შედეგებზე საკმაოდ მნიშვნელოვანი, მაგრამ მისი მოხდენის ალბათობა - დაბალი. შესაბამისი უნდა იყოს მენეჯერის ქცევაც გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესშიც.

ფართოდ გავრცელებული შეცდომა, რომელსაც რისკის იდენტიფიკაციის პროცესის დასაწყისში უშვებენ, არის კონცენტრაცია შედეგებზე და არა მოვლენაზე, რომელიც ამ შედეგებს განაპირობებს. მაგალითად, ზოგიერთმა მენეჯერმა შეიძლება ძირითად რისკად განსაზღვრონ სამუშაო დროის არარაციონალური გამოყენება. მაშინ, როცა მათ კონცენტრაცია უნდა მოახდინონ იმ მოვლენებზე, რომლებმაც შეიძლება ეს გამოიწვიოს (მაგ. შრომის შედეგების არასწორი შეფასებები, არასათანადო მოტივაცია, ცუდი

ამინდი, სატრანსპორტო საშუალებათა შეფერხებები და ა.შ.).

როგორც წესი, რისკების იდენტიფიკაციის დასაწყისში კონცენტრაცია უნდა მოხდეს ისეთ რისკებზე, რომლებმაც შეიძლება ზემოქმედება მოახდინოს მთლიან გადაწყვეტილებაზე და არა მის რაღაც კონკრეტულ ნაწილზე. ხოლო, მას შემდეგ, როცა განისაზღვრება ყველაზე მნიშვნელოვანი რისკები, შემდგომ შეიძლება შემოწმდეს მის შემადგენელ ქმედებებთან დაკავშირებული რისკებიც.

ამრიგად, რისკის იდენტიფიკაციის შედეგად მიიღება პოტენციური რისკების გარკვეული ნუსხა, რომელთაგან შესაძლებელია, რომ ყველა არ იმსახურებდეს განსაკუთრებულ ყურადღებას. მათ შორის, შესაძლებელია, რომ ზოგიერთი რისკი იმდენად ტრივიალური იყოს, არც ღირდეს მასზე დროის მოცდენა. მაშინ, როდესაც სხვებმა შეიძლება სერიოზული საფრთხე შეუქმნან წარმატებული მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავებას. შესაბამისად, მათ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს. ამრიგად, მენეჯერებმა უნდა შეიმუშაონ რისკების ნუსხიდან ზედმეტი, ალოგიკური რისკ-ფაქტორების ამოღებისა და მნიშვნელოვანი და ყურადსაღები რისკების აქცენტირების მეთოდები [42, გვ. 138].

როგორც უკვე აღინიშნა, ალტერნატივათა შეფასება და საერთოდ, გადაწყვეტილების შემუშავება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მოსალოდნელი შედეგების მოხდენის ალბათობაზე. თუმცა, სამწუხაროდ, რისკების ალბათობის რაოდენობრივი შეფასებისათვის საჭირო სტატისტიკური ინფორმაციის შეგროვება უმეტესად რთულია. ამიტომ, ეს მეთოდი ნაკლებად მისაღებია პრაქტიკოსი მენეჯერებისთვის. ისინი, უფრო მეტად, რისკებს მისი სიმძიმის კატეგორიებად ჰყოფენ. ანუ მათი აზრით, რისკის ზემოქმედების სიმძიმე უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მისი ალბათობა. მაგალითად, თვლიან, რომ 1 მლნ. ლარის დაკარგვის 10%-იანი ალბათობა, ჩვეულებრივ განიხილება, როგორც უფრო მძიმე რისკი, ვიდრე 1000 ლარის დაკარგვის 90%-იანი ალბათობა [42, გვ. 139].

ამასთან, როგორც აღინიშნა, ყველა მენეჯერს თავისი პრიორიტეტული მიდგომა და სარისკო სიტუაციაში განსხვავებული მოქმედება აქვს. სარისკო პირობები დამოკიდებულია ასევე ორგანიზაციის ფინანსურ მდგომარეობაზე, მის მიზნებსა და მისი მიღწევის ეკონომიკურ პოტენციალზე. როგორც წესი, რაც უფრო ძლიერია (ფინანსურად) ორგანიზაცია, მით უფრო თავისუფლად მიდის იგი რისკზე. ასევე, რისკიანი მენეჯერი

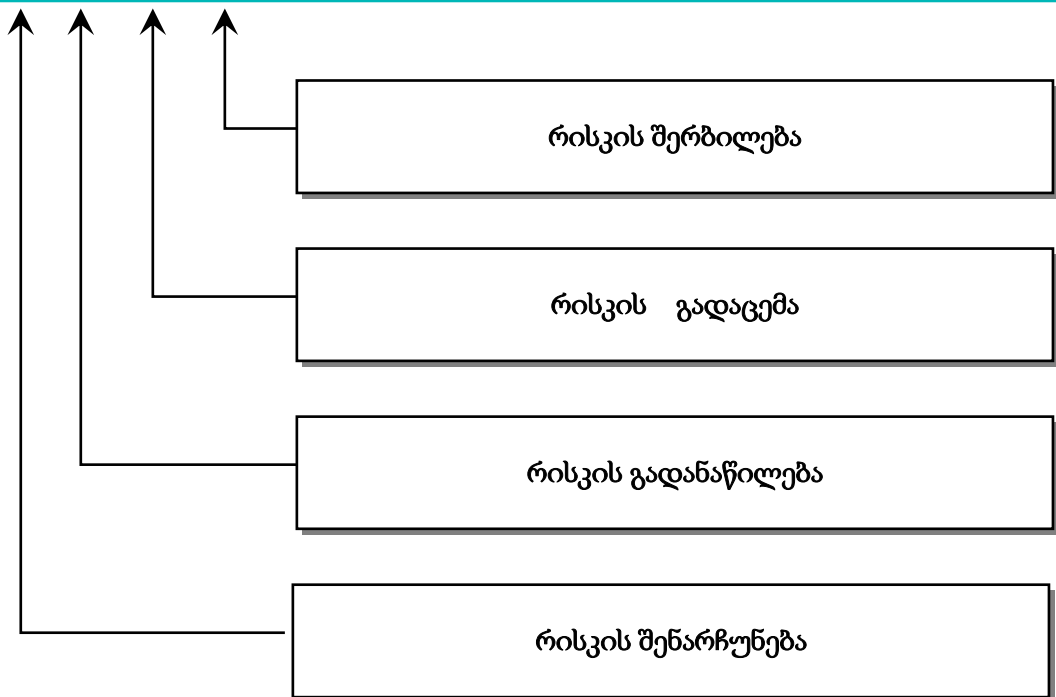
მზადაა წავიდეს ისეთ რისკზეც კი, რომელიც ჯერ კიდევ არ არის ბოლომდე შესწავლილი (არასაკმარისია ეკონომიკური დასაბუთება), თუმცა არის იმის ალბათობა, რომ იგი მოიტანს სოლიდურ მოგებას. რისკს ერიდება უფრო ინერტული ხასიათის მენეჯერი. მას ურჩევნია კაპიტალი დააბანდოს მხოლოდ საიმედო საქმეში, მცირედი მოგების მიღების შანსით და უარს ამბობს სათუო, მაგრამ უფრო დიდ მოგებაზე.

აღნიშნულ უკიდურესობებთან ერთად, არსებობს რისკის პირობებში მოქმედების სხვა შესაძლებლობაც - რისკების პრევენცია. ანუ, მოსალოდნელი რისკების მაქსიმალური გაკონტროლება და მისგან თავის დაზღვევა. იგი გულისხმობს მენეჯერის უნარს გაატაროს სათანადო ღონისძიებები და შეიტანოს კორექტივები გარე სამყაროსა და სხვა არასასურველ ცვლილებათა უარყოფითი ზემოქმედების შემცირების მიზნით. ანუ, გარდაქმნას გარემო მის სასარგებლოდ.

რისკების პრევენცია - ეს არის მაქსიმალურად ზუსტად დაადგინო და მართო ყველა ის მოსალოდნელი საშიშროებები, რომლებიც შეიძლება წამოიჭრას მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესში. წარმატებული მენეჯმენტი წინასწარ აფიქსირებს იმ სარისკო მოვლენებს, რაც შესაძლებელია მოხდეს და შესაბამისად, მინიმუმამდე ამცირებს მათ ზეგავლენას. ანუ, იგი გვკარნახობს რა შეიძლება გაკეთდეს ამ მოვლენებთან დაკავშირებით, სანამ მმართველობითი გადაწყვეტილების რეალიზაცია დაიწყებოდეს.

როდესაც სარისკო მოვლენა დაფიქსირდება და მისი შესაძლო გავლენა შეფასდება, საჭიროა გადაწყვეტილების მიღება, თუ რა სახის რეაგირება იქნება ადეკვატური მოცემულ კონკრეტულ შემთხვევაში. ზოგადად კი, რისკზე რეაგირების ზომები შეიძლება დაიყოს როგორც: რისკის შერბილება, რისკის გადაცემა, რისკის გაზიარება და რისკის შენარჩუნება (იხ. ნახ. 2.3):

## მმართველობითი რისკების პრევენცია



ნახაზი 2.3. მმართველობით რისკზე რეაგირების მექანიზმები  
(ნახაზი შედგენილია ჩვენს მიერ შემდეგ წყაროს გამოყენებით: 42, გვ.139)

**რისკის შერბილება.** რისკის შერბილება გულისხმობს მისი ზემოქმედებითი გავლენის შემცირებას ან მისი მოხდენის ალბათობის შემცირებას. რისკის, როგორც მოსალოდნელი საშიშროების ალბათობის შემცირების მაგალითია, ზაფხულის თვეებში ღია ცის ქვეშ მუშაობის ისეთი გრაფიკის შედგენა, რომელიც წინასწარ გაითვალისწინებს შესვენებებს ჰაერის ტემპერატურის პიკის საათებში. სარისკო სიტუაციის დადგომის ალბათობის შემცირების ალტერნატიული გზაა - რისკის ზემოქმედების შემცირება, თუ ასეთი მოვლენა მოხდება. მაგალითად, ცნობილია, რომ ხიდის მშენებლობის საქმეში, საყრდენი ბოძების ჩამოსხმისას აუცილებელია მიღწეული იქნას ცემენტის უწყვეტად ჩასხმის პროცესი. ამ პროცესში მთავარი რისკი ის არის, რომ თუ ხიდის თითოეულ ბოძში ცემენტის ჩასხმა არ მოხდება უწყვეტად, ანუ მოხდება მისი გარკვეული ვადით შეფერხება, საჭირო იქნება ცემენტის მთლიანი სექციის (ასობით კუბური მეტრის) მონგრევა და ახლიდან ჩასხმა. რასაც შესაბამისად სამუშაოს ხელახლა შესრულების უზარმაზარი ხარჯები მოყვება და სასურველი მიზანი დროშიც შეფერხება. შესაბამისად,



საჭიროა, რომ არ მოხდეს ცემენტის ქარხნიდან ცემენტის მიწოდების შეფერხება და მეორე - სატვირთო მანქანების მოძრაობის შეფერხება ცემენტის ქარხნიდან დანიშნულების ადგილამდე. ამ შემთხვევაში მოსალოდნელი საშიშროების შემცირება შესაძლებელია - სარეზერვო ქარხანასთან მოლაპარაკებით, რომ პირველივე სიგნალზე შეძლოს მან ცემენტის მიწოდება და გეგმით გათვალისწინებული მანქანების რაოდენობის გაზრდა [25, გვ. 105].

**რისკის გადაცემა.** ხშირია შემთხვევები, როდესაც ხდება რისკის გადაცემა მეორე მხარისთვის. თუმცა, ეს გადაცემა რისკს არც ცვლის და არც ამცირებს. ბუნებრივია, მეორე მხარისთვის რისკის გადაცემა ხდება გარკვეული საფასურის გადახდით. ფაქტობრივად, ამ პრინციპით მუშაობს ყველა სადაზღვევო კომპანია. მენეჯმენტში რისკის გადაცემის კლასიკური მაგალითია რისკის გადაცემა პროექტის შემკვეთიდან კონტრაქტორზე. შესაბამისად, პროექტის შესრულების შეთავაზებული კონტრაქტის ფასში გათვალისწინებული იქნება რისკის ფულადი ფაქტორი. თუმცა, რისკის გადაცემის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებამდე უმჯობესია კარგად განისაზღვროს, თუ რომელ მხარეს უფრო შეუძლია გააკონტროლოს რისკთან დაკავშირებული საქმიანობა.

**რისკის გადანაწილება.** ეს მეთოდი რისკის გარკვეულ ნაწილს აკისრებს სხვადასხვა მხარეს. უნდა აღინიშნოს, რომ ბოლო წლებში რისკის გადანაწილებამ მეტი ყურადღება მიიქცია, როგორც რისკის შემცირების მეთოდმა. უფრო მეტად, ასეთი ურთიერთობის შემთხვევაში შემკვეთსა და კონტრაქტორ ფირმებს შორის რისკის ხარჯები და მოგება ნაწილდება პროპორციით 50/50.

**რისკის შენარჩუნება.** არის შემთხვევები, როდესაც შეგნებულად მიიღება გადაწყვეტილება რისკის შენარჩუნების შესახებ. საქმე იმაშია, რომ ზოგჯერ რისკი იმდენად დიდია, რომ აზრი არ აქვს რისკის გადაცემის, შემცირების ან გაზიარების განხილვას (მაგ. მიწისძვრის, ცუნამის ან წყალდიდობის რისკი). მენეჯერი კისრულობს ამ რისკს, რამდენადაც ასეთი მოვლენის ალბათობა ძალზე მცირეა.

ზოგადად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ რაც უფრო მეტი ყურადღება დაეთმობა რისკების პრევენციას მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავებაში, მით უფრო დიდია იმის შესაძლებლობა, რომ მისი გავლენა მინიმუმამდე შემცირდეს. ანუ, იმის

ცოდნა, რომ შესაძლებელია რისკის გაკონტროლება, სარისკო მოვლენაზე რეაგირება, მისი გადაცემა ან გაზიარება, დიდად ამცირებს სტრესს და გაურკვევლობას გადაწყვეტილების მიღების საქმეში.

როგორც აღინიშნა, მმართველობითი გადაწყვეტილებები მენეჯერის მიერ გაკეთებული არჩევანია, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების გადაწყვეტა. ხოლო, მისი დანერგვის პროცესი კი, ფაქტობრივად, წმინდა ადმინისტრაციულ პრობლემას წარმოადგენს. ამიტომაც, ადმინისტრაციის მხრიდან ისეთი ღონისძიებების შემუშავება, რომლის მიხედვითაც უნდა მოხდეს გადაწყვეტილების დანერგვა, მენეჯმენტში ადმინისტრაციის სამოქმედო პროგრამით მოიხსენიება. ეს პროგრამა მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესს, უნდა განიხილავდეს როგორც ერთ მთლიან სისტემას, რომლის ძირითადი ამოცანებია: გადაწყვეტილების მხარდამჭერი ბიუჯეტის ფორმირება; მმართველობითი გადაწყვეტილების შესაფერისი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა; გადაწყვეტილებასთან მისადაგებული ორგანიზაციული კულტურის დანერგვა; წამახალისებელი, მასტიმულირებელი და მოტივაციური ფაქტორების შემუშავება, რომელიც მჭიდროდ იქნება დაკავშირებული მმართველობითი გადაწყვეტილების მიზნების წარმატებით აღსრულების პროცესთან და მრავალი სხვა. სწორედ, ამ ამოცანების განსაზღვრის წესს, მის სირთულესა და მათ შორის ურთიერთკავშირს ადგენს ადმინისტრაციის სამოქმედო პროგრამა.

ამოცანები, რომლებიც ორგანიზაციის შიგნით დგას, ჩვეულებრივ იწოდება მმართველობით ამოცანებად. ამ ამოცანების წარმატებით გადაწყვეტის აუცილებელ წინაპირობად გვევლინება მისი რეფლექსია, ანუ იმის გაცნობიერება, თუ რა დიდი მნიშვნელობა აქვს მის სწორ გადაწყვეტას ორგანიზაციის მწარმოებლურობისათვის. მმართველობით ამოცანებს აქვთ თავისი დამახასიათებელი თავისებურებანი:

- ეს ამოცანები შეიძლება შეიცავდეს ბევრ განუსაზღვრელ, სარისკო ან ურთიერთსაწინააღმდეგო პირობებს;
- ამოცანაში შეიძლება არ იყოს საკმარისი ინფორმაცია მისი გადაწყვეტის ყველა შესაძლო ალტერნატივზე;

- მართვის მეცნიერებაში შეიძლება არც იყოს შემუშავებული ასეთი ამოცანების გადაწყვეტის შესაბამისი პროგრამები;
- ხშირად, მმართველობითი ამოცანები უნდა გადაწყდეს მკაცრად შეზღუდული დროის პირობებში და მრავალი სხვა.

ზოგადად, შეიძლება გამოვყოთ მმართველობითი ამოცანების ოთხი ძირითადი

ტიპი:

1. ამოცანები, რომლებიც დაკავშირებული ორგანიზაციის კონცეპტუალურ გეგმებთან (სტრატეგიული მიზნები და ის ძირითადი ამოცანები, რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის მისიასთან, მომავლის პროგნოზირებასთან);
2. ამოცანები, რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ მხარესთან (მეცნიერებისა და ტექნიკის მიღწევათა დანერგვა, მანქანა-მოწყობილობების მწარმოებლობის ამაღლება, უახლესი ტექნოლოგიური პროცესების დანერგვა, პროდუქციის დიზაინი, ხარისხის გაუმჯობესება, საქონლის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა და ა.შ.);
3. ამოცანები, რომლებიც დაკავშირებულია ადამიანური ფაქტორების რაციონალურ გამოყენებასთან (ორგანიზაციის შინაგანაწესი, კადრების დენადობა, ეთიკის კოდექსი, ორგანიზაციის ფსიქოლოგიური კლიმატი, პერსონალის მოტივაცია და სხვა);
4. ამოცანები, რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის ეკონომიკის გაუმჯობესებასთან (მართვის ეფექტურობა, გადაწყვეტილებათა ეკონომიკური დასაბუთება, წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციისა და მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების ფინანსური უზრუნველყოფა; საფინანსო მეურნეობის გაძლიერება; მატერიალური და ფინანსური რესურსების გამოყენების აღრიცხვისა და ანგარიშგების უზრუნველყოფა, მოგების ზრდა და ა.შ).

თავის მხრივ, მნიშვნელობის ხარისხის მიხედვით, არსებობს მმართველობითი ამოცანების ორი ექსტრემალური ზონა. ესენია: მნიშვნელოვანი (კრიტიკული) მმართველობითი ამოცანები და მეორეხარისხოვანი (ნაკლებმნიშვნელოვანი) ამოცანები. თუმცა, ზოგიერთი მენეჯერი ყველა მმართველობით ამოცანას თვლის მნიშვნელოვანად. რაც არასწორია. საქმე იმაშია, რომ ზოგიერთი ამოცანა შესაძლებელია შედარებით ნაკლებ-

მნიშვნელოვანი იყოს, ზოგი კი პირიქით - განსაკუთრებულ ყურადღებას მოითხოვდეს; ზოგიერთი ამოცანის რეალიზაციას შეიძლება დიდი დრო სჭირდებოდეს, ზოგს კი - ნაკლები. შესაბამისად, ადმინისტრაციის წინაშე მდგარი მმართველობითი ამოცანები საჭიროებენ პრიორიტეტულ რანჟირებას, რაც ორგანიზაციაში არსებული კონკრეტული სიტუაციასა და მის გარემოში არსებულ მდგომარეობაზეა დამოკიდებული.

უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციის შედარებით ნაკლებად მნიშვნელოვანი ამოცანების შესრულება არის რუტინული პროცედურა. იგი მოიცავს ისეთი სახის ოპერატიულ-ადმინისტრაციულ ღონისძიებებს, როგორცაა: გადასახადების გადახდა, ფულადი ნაკადების მართვა, შესყიდვებზე კონტროლის დაწესება, გადაზიდვების ორგანიზება, დისტრიბუციის საკითხების მოგვარება და ა.შ. ბიზნესის მხარდამჭერი საქმიანობის შესასრულებელ სამუშაოთა ამ ჯგუფს უკავშირდება ასევე, ისეთი სამუშაოები, როგორცაა: მონაცემთა ბაზების ფორმირება, ბუღალტრული აღრიცხვა, ბაზრის კვლევა და ა.შ. როგორც აღინიშნა, ეს ამოცანები არ არის კრიტიკულები, თუმცა, ისინი შეიძლება გადავიდნენ კრიტიკული ამოცანების ზონაში, თუ დროულად არ იქნა ის გადაწყვეტილი.

ბუნებრივია, ყველა ზემოაღნიშნული ამოცანის (როგორც მნიშვნელოვანი, ასევე ნაკლებმნიშვნელოვანი) შესრულება ორგანიზაციის წარმატების აუცილებელი პირობაა. თუმცა, როგორც აღინიშნა, ყველა ბიზნეს-საქმიანობას გააჩნია მკაფიოდ გამოკვეთილი, პირველხარისხოვანი (მნიშვნელოვანი) ამოცანები, რომელთა არაეფექტიანი შესრულება ყველაზე მეტად აუარესებს ორგანიზაციის მდგომარეობას და ფაქტობრივად, ანადგურებს წარმატების მიღწევის შესაძლებლობას. ასეთი „დამანგრეველი“ ძალის მქონე ამოცანებსა და მის შესაბამის მენეჯერულ ვალდებულებებს ეწოდება კრიტიკული ამოცანები.

კრიტიკული ამოცანები სხვადასხვა პროფილის ბიზნესში ერთმანეთისაგან საკმაოდ განსხვავებულია. იგი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის სტრატეგიასა და მის სამოქმედო ინდუსტრიაში მოქმედ კონკურენტულ ძალებზე. მაგალითად:

- ხარჯების მომჭირნეობაზე და რესურსების ყაირათიან ხარჯვაზე კონტროლის გაძლიერება, როგორც კრიტიკული ამოცანა, განსაკუთრებით აუცილებელია მაშინ, როდესაც ორგანიზაცია ცდილობს - იყოს დაბალ დანახარჯებზე ორიენტი-

რებული საწარმო, რადგან მის ინდუსტრიაში მოქმედი კონკურენტული ძალები აიძულებს მას პროდუქციაზე ფასების შემცირებას.

- ფუფუნების საგნებისა და საიუველირო ნაკეთობების მწარმოებელ ინდუსტრიაში, ორგანიზაცია მეტ ყურადღებას ამახვილებდეს პროდუქციის ხარისხობრივ მაჩვენებლებზე, პროდუქციის საუკეთესო დიზაინის შექმნაზე და წამახალისებელ მასტიმულირებელ ბიზნესზე. ამ შემთხვევაში აღნიშნული საქმიანობები არის ორგანიზაციის კრიტიკული ამოცანა.
- მაღალი ტექნოლოგიის ინდუსტრიაში ბიზნესის წარმატების ფაქტორს და შესაბამისად კრიტიკულ ამოცანას წარმოადგენს პროდუქციის ინოვაციურობის შენარჩუნება. რაც უფრო ხშირად ჩნდება ახალი პროდუქცია ბაზარზე, მით უფრო მოგებულ მდგომარეობაში რჩება კომპანია [47, გვ. 178].

მენეჯერული თვალსაზრისით ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს, კრიტიკული ამოცანების თანმიმდევრული დალაგება და მისი წამყვან ბლოკებად ჩამოყალიბება. კერძოდ, ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურაში უნდა იკვეთებოდეს, რომ ორგანიზაციაში წარმატების მომტან კრიტიკულ ამოცანებს ყველაზე მეტი ყურადღება ეთმობა, რომ მათ ყველაზე დიდი ღირებულება და მკაფიოდ გამოკვეთილი ადგილი უჭირავს ორგანიზაციულ მენეჯმენტში. უნდა ითქვას, რომ მხოლოდ ასეთი მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტის პროცესში რეალიზდება მენეჯერის ინტელექტუალური და პიროვნული შესაძლებლობები.

### თავი 3. მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავებისა და რეალიზაციის სრულყოფის თანამედროვე მიმართულებები

#### 3.1. გადაწყვეტილებების შემუშავების მეთოდოლოგიის სრულყოფა ეკონომიკური სისტემის განსაზღვრულობისა და განუსაზღვრელობის მიხედვით

მმართველობითი გადაწყვეტილების წარმატებული რეალიზაცია მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე და იმ გაურკვეველობაზე, რომელიც შეიძლება წარმოიქმნას გადაწყვეტილების რეალიზაციის პროცესში. ამიტომ, მენეჯერთა ერთ-ერთი მოვალეობაა - ორგანიზაციული გარემოს მართვა.

საქმე იმაშია, რომ თანამედროვე, ასეთი ცვლადი, გარემო მომენტალურადაც კი ქმნის უამრავ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს ორგანიზაციებისათვის. გარდა ამისა, მენეჯერებმა თავი უნდა გაართვან იმ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს, რომლებმაც შესაძლოა თავი იჩინოს ორგანიზაციის შიგნით გადაწყვეტილების რეალიზაციის პროცესში. ამ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებზე საპასუხოდ მათ უნდა მიიღონ უამრავი დამატებითი გადაწყვეტილებები, როგორც ორგანიზაციის შიდა ფაქტორებზე - საწარმოო რესურსების ყაირათიანი გამოყენების მიმართულებით, ასევე გარე ფაქტორებზე - ახალ ცვლილებებზე გადაწყვეტილების ადეკვატურობის გაზრდის მიმართულებით. აღნიშნული, როგორც წესი, მოითხოვს სხვადასხვა შესაძლო ალტერნატივებიდან საუკეთესოს შერჩევას, თუმცა იგი ზუსტად უნდა პასუხობდეს მთავარი გადაწყვეტილების ძირითად მოთხოვნებს. სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, ასეთ ვითარებაში მენეჯერის მთავარი საქმეა წარმოქმნილი „ცეცხლის ჩაქრობა“ და გადაწყვეტილების „თავის რელსებზე“ დაბრუნება [42, გვ. 36].

ამრიგად, გადაწყვეტილების მიღება - ეს არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები რეაგირებას ახდენენ იმ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებზე, რომელთა წინაშეც აღმოჩნდებიან კონკრეტული ორგანიზაციული ამოცანებისა და სამოქმედო კურსის შესახებ არჩევანის გაანალიზების შედეგად. ბუნებრივია, ახალი შესაძლებლობების საპასუხოდ მიიღება ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელიც კიდევ უფრო ზრდის ორგანიზაციის მწარმოებლურობას, ანუ ხდება იმ ახალი გზების მოძიება, რაც დამატებით სარგებელს მოუტანს ამ ორგანიზაციას, მის მომხმარებლებს, თანამ-

შრომლებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს. ხოლო, ახალი საფრთხეების საპასუხოდ, რომლებიც, როგორც წესი, უარყოფითად მოქმედებენ ორგანიზაციის მწარმოებლურობაზე, მენეჯერები ცდილობენ იპოვონ ისეთი გზები, რომლის მიხედვითაც შეძლებენ მის შენარჩუნებას, ან შექმნილი მდგომარეობიდან გამოვიდნენ რაც შეიძლება ნაკლები დანაკარგებით.

ბუნებრივია, იბადება კითხვა - როგორ მივაღწიოთ მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების ასეთ დონეს? ამ საკითხებში გარკვევა, პირველ რიგში მოითხოვს გავერკვეთ იმ ეკონომიკური სისტემის განსაზღვრულობისა და განუსაზღვრელობის ხარისხში, სადაც ფუნქციონირებს ჩვენი ორგანიზაცია.

მარტივად, სისტემის განუსაზღვრელობა - ესაა ის სიტუაცია, როდესაც სრულად ან ნაწილობრივ დაფარულია ინფორმაცია ბიზნეს-გარემოს მდგომარეობის შესახებ. შესაბამისად, რაც უფრო მეტია არსებული და ხელმისაწვდომი ინფორმაცია სისტემის შესახებ, მით უფრო იზრდება მისი განსაზღვრულობის ხარისხი. ანუ, თუ ყველა დამატებითი ინფორმაცია (იგულისხმება რელევანტური) სისტემის სიმყარეს უზრუნველყოფს, ინფორმაციის მოპოვებაზე უარის თქმა ან/და მისი მოპოვების შეუძლებლობა სისტემის განუსაზღვრელობის (ქაოტურობის) მახასიათებელია. შესაბამისად, იმის მიხედვით, თუ რამდენადაა სისტემაში ინფორმაციული უზრუნველყოფის განსაზღვრულობისა და განუსაზღვრელობის ხარისხი, მენეჯერის მხრიდან გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესი შესაძლოა იყოს პროგრამირებადი და არაპროგრამირებადი. თუმცა, ზოგიერთი ავტორი მათ მოიხსენიებს, როგორც დაპროგრამებულ და დაუპროგრამებელ გადაწყვეტილებებად [32, გვ. 65], ან კიდევ - პროგრამულ და არაპროგრამულ გადაწყვეტილებებად [17, გვ. 27].

მმართველობით გადაწყვეტილებებებში ასეთი ტერმინი პირველად გამოიყენა გადაწყვეტილებების მიღების თეორიის ფუძემდებელმა ჰელბერტ საიმონმა, რომელმაც ის აიღო კომპიუტერული ტექნოლოგიის ტერმინოლოგიიდან [67, გვ. 139]. ამასთან, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ პროგრამირების პირობებში გადაწყვეტილებათა შესაძლო ალტერნატივების რიცხვი საკმაოდ შეზღუდულია, რადგან არჩევანი კეთდება ორგანიზაციისთვის წინასწარ მიცემული მიმართულებების საზღვრებში. თუმცა, ამით იზო-

გება დრო, ვინაიდან მენეჯერებს არ უწევთ სულ ახალი და ახალი პროცედურის დამუშავება ყოველთვის, როცა წარმოიქმნება მსგავსი სიტუაცია.

ფაქტობრივად, პროგრამირებადი გადაწყვეტილების მიღება თითქმის ავტომატური პროცესია. ეს ის გადაწყვეტილებებია, რომელთა მიღებაც მენეჯერებს უკვე იმდენჯერ მოუხდათ წარსულში, რომ შეიძლება ერთგვარი წესები, ძირითადი პრინციპები (პროგრამები), რომლებიც უნდა გამოიყენონ შესაბამის ვითარებებში. ხოლო, არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებები მიიღება იმ ვითარებაში, როდესაც შექმნილი სიტუაცია მოულოდნელია და მენეჯერებს არ აქვთ საკმარისი ინფორმაცია, რაც საჭირო გახდებოდა სათანადო წესების შესაქმნელად. თუმცა, აღნიშნული სრულებით არ ნიშნავს პროგრამული გადაწყვეტილებების როლის დაკნინებას. ის უნდა განვიხილოთ, როგორც სამეურნეო საქმიანობის მართვის საერთო პროცესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილი.

**პროგრამირებადი გადაწყვეტილებები.** პროგრამირებადი გადაწყვეტილების მაღალი ეფექტურობის მისაღწევად, პირველ რიგში, საჭიროა იმ ეკონომიკური სისტემების სწორი შეფასება, რომელშიც ორგანიზაციას უწევს საქმიანობა. აქ დიდი მნიშვნელობა აქვს იმის რწმენას, რომ სასურველი გადაწყვეტილების მიღების დადგენილი პროცედურა (პროგრამისათვის წინასწარ მიცემული მიმართულება) - სწორია. ხოლო, თუ გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა არასაიმედოა, არაეფექტური იქნება მის საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებაც. რეალურ სამეურნეო პრაქტიკაში ასეთ პროგრამირებად გადაწყვეტილებათა რიცხვს მიეკუთვნება, მაგალითად: საწარმოო მარაგების მართვა, საწარმოო გრაფიკის შესაბამის მასალებზე მოთხოვნის ზუსტი განსაზღვრა და ყველა ოპერატიული საქმიანობის კალენდარული დაგეგმვა.

**საწარმოო მარაგების მართვა.** მარაგებში იგულისხმება ნებისმიერი რესურსი, რომელიც შეიძლება გამოყენებული იქნას იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ დააკმაყოფილოს მათ მიერ წარმოებულ პროდუქციაზე არსებული მიმდინარე და უახლოესი პერიოდის მოთხოვნები [67, გვ. 163]. ანუ, მას მიეკუთვნება როგორც ნედლეული და მასალები, ასევე გარკვეული ნამზადები, დაუმთავრებელი პროდუქცია, ნაყიდი ნახევარფაბრიკატები, მაკომპლექტებელი ნაკეთობანი და შეიძლება ითქვას - მზა პროდუქციაც კი. ბუნებრივია, საწარმომ სისტემატიურად უნდა დაადგინოს ნედლეულისა და მასალების რა ნაშ-



თი გააჩინია მას დღეისათვის, რა ნაწილი უნდა იყიდოს და რა ნაწილი (მაკომპლექტებული ნაკეთობანი და კოოპერაციის დეტალები) უნდა შეიძინოს სხვა დამამზადებლისაგან, ისე რომ სრულად შეასრულოს დასახული საწარმოო გეგმა [43, გვ. 178].

შესაბამისად, ასეთი პროგრამირებადი გადაწყვეტილებები უზრუნველყოფს საქონლის წარმოების და რეალიზაციის არხებში მარაგების იმ დონის შენარჩუნებას, რაც არსებულ ტექნოლოგიაში საწარმოო პროცესების წყვეტილობის თავიდან აცილებსათვის იქნება საკმარისი. თუმცა, ამ პროგრამირებადი გადაწყვეტილების ერთ-ერთი მთავარი მიზანი არის - მარაგების დაგროვების უარყოფითი შედეგების მინიმუმამდე დაყვანა. საქმე იმაშია, რომ მარაგების შექმნაზე, შენახვასა და მართვაზე დიდძალი თანხები იხარჯება. დადგენილია, რომ მარაგების შენახვა წლის განმავლობაში ჯდება მისი საწყისი ღირებულების 25% [22]. ამიტომ, განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნების კომპანიათა მენეჯერებმა ჩამოაყალიბეს მარაგების მართვის პროგრამირებადი მოდელი, რასაც „ზუსტად დროში“ ჰქვია. ეს მოდელი გვთავაზობს მინიმალური მარაგების არსებობას, რომელიც საჭიროა დასახული გეგმის შეუფერხებელი განხორციელებისათვის.

„ზუსტად დროში“ მოდელის მიხედვით, ამა თუ იმ ნედლეულისა და მასალების ის რაოდენობა შემოდის კომპანიაში ზუსტად იმ დროს, როცა ის საჭიროა, არც ერთი წუთით ადრე, ან გვიან. ბუნებრივია, იმისათვის, რომ ასეთმა გადაწყვეტილებამ ხანგრძლივი ვადით იფუნქციონეროს, საჭიროა რომ მენეჯერები მკაცრად აკონტროლებდეს ორგანიზაციულ საქმიანობაზე მოქმედ შიდა და გარე ფაქტორებს და ამცირებდეს იმ ფაქტორების გავლენას, რომელიც ხელს უშლის ამ მოდელის (პროგრამის) ფუნქციონირებას. ანუ, თუ ორგანიზაციაში მარაგების დიდი რაოდენობის არსებობა გათვალისწინებულია იმ მიზნისათვის, რომ არ მოხდეს გადახრები, წარმატებული მენეჯერები ასეთი პროგრამირებადი გადაწყვეტილების მიხედვით, პირველ რიგში, სპობენ ამ გადახრებს, რომელიც ხელს უშლის საწარმოო პროცესის რიტმულ მიმდინარეობას. ფაქტია, რომ მარაგების მართვის მოდელი „ზუსტად დროში“ ამცირებს მოთხოვნას ფინანსებზე, იწვევს დროის დანაკარგების შემცირებას, უზრუნველყოფს ოპერაციათა სინქრონიზაციას და ნაკეთობის რიტმულ გამოშვებას, რაც წარმატების მნიშვნელოვანი გარანტიაა.

ამ მოდელის შემადგენელი ნაწილია ასევე - დაუმთავრებელი პროდუქციის ნაშთის შემცირება და შიდასაწარმოო მარაგების მართვა. ფაქტია, რომ მათი დიდი რაოდენობით დაგროვების მიზეზი - არასწორი მენეჯმენტია. სხვა შემთხვევაში კი, შიდასაწარმოო მარაგების რაოდენობა დამოკიდებულია მათი დამზადების საწარმოო ციკლის ხანგრძლივობაზე. ამიტომ, პროგრამირებადი გადაწყვეტილების შემუშავება ნაკეთობის დამზადების ტექნოლოგიის ოპტიმალურობის უზრუნველყოფის მიმართულებით თავისთავად გამოიწვევს თითოეული დეტალისა და კვანძის ტექნოლოგიური ციკლის ხანგრძლივობის შემცირებას, რამაც შესაბამისად უნდა გამოიწვიოს ამ სფეროს მარაგების შემცირება.

**მასალებზე მოთხოვნის ზუსტი განსაზღვრა.** მასალებზე მოთხოვნის ზუსტი განსაზღვრა საწარმოს წარმატების აუცილებელი პირობაა. თუ ორგანიზაციის მენეჯმენტმა ვერ მიაღწია მასალებზე მოთხოვნილების ზუსტ აღრიცხვას, მაშინ შეიძლება ითქვას, რომ სხვა რამის აღრიცხვა – უბრალოდ ფორმალურია. როგორც ცნობილია, საწარმოო გეგმა გვეუბნება რა უნდა გამოუშვას მან წლის განმავლობაში და როდის. ამ გეგმიდან გამომდინარე თითოეული მისი სტრუქტურული ერთეულისათვის იქმნება ყოველთვიური საწარმოო გრაფიკი, რომელიც გვიჩვენებს ამ კონკრეტული ერთეულიდან რა დეტალები და კვანძები უნდა მივიღოთ და თითოეული დეტალი და კვანძი კი - კონკრეტულად როდის. ისე, რომ თითოეული მათგანის სამეურნეო საქმიანობამ ხელი არ შეუშალოს ორგანიზაციის წლიური საწარმოო გეგმით გათვალისწინებული რაოდენობისა და ხარისხის პროდუქციის გამოშვებას.

ის, რომ ორგანიზაციის ფარგლებში დეტალებისა და კვანძების ნაკადი გადაადგილდეს ერთი სტრუქტურული ერთეულიდან მეორისაკენ მაშინ, როდესაც ეს საწარმოო აუცილებლობას წარმოადგენს, უფრო გამართლებულია, იმასთან შედარებით, ვიდრე ისინი გადავაადგილოთ ერთი პოზიციიდან მეორისაკენ ისე, რომ წარმოდგენაც არ გვექონდეს მომხმარებელი სტრუქტურა მზად არის თუ არა ამ პოზიციის მისაღებად. თუ ნაკეთობები მოძრაობენ იმ მომენტში, როდესაც საჭიროა, ასეთ პროგრამირებად გადაწყვეტილებებს ეწოდება მასალების ნაკადის მოძრაობის „გაწონასწორებული სისტემა“. იაპონელები ამ სისტემას უწოდებენ „კანბან“, რაც პირდაპირი თარგმნით,

ნიშნავს სააღრიცხვო ბარათს [20, გვ. 10]. ფაქტობრივად, სააღრიცხვო ბარათი - ეს არის ნებართვა მოსაწოდებელ პარტიაზე.

უნდა ითქვას ასევე, რომ ბევრ საწარმოში ინვესტირებული კაპიტალის თითქმის ნახევარს ნედლეულისა და მასალების ღირებულება წარმოადგენს. ზოგიერთში კი ნახევარზე მეტსაც. ამიტომ, წარმატებულმა მენეჯერებმა იციან, რომ მარაგების სწორი მართვა ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ამაღლებისა და საერთოდ, მისი წარმატების მნიშვნელოვანი გარანტიაა.

**კალენდარული დაგეგმვა.** დაგეგმვა - მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქციაა. წარმატების მსურველი ყველა მენეჯერი უნდა ცდილობდეს, რომ ერთი მხრივ, უზრუნველყოს საწარმოო გეგმის შესრულება, ხოლო მეორე მხრივ, დაარეგულიროს წარმოების სიჩქარე, ადამიანური რესურსების რაოდენობა, ნედლეულისა და მასალების მარაგების დონე, შრომის პირობები, სამუშაო დღის რეჟიმი და მრავალი სხვა ფაქტორი, რომლის ძირითადი მიზანია - დანახარჯების მინიმიზაცია.

თუ საწარმოო გეგმა გვეუბნება რა უნდა გამოუშვათ წლის განმავლობაში და როდის, მისი დეტალიზაცია თითოეული სტრუქტურული ერთეულამდე, გვეუბნება რა უნდა ვაწარმოოთ ყოველდღიურად, იმ პრინციპიდან გამომდინარე (წინასწარ გათვლილი ტექნოლოგიური ციკლის ხანგრძლივობის მიხედვით), რომ არ მოხდეს საწარმოო გეგმის შესრულების შეფერხება.

უნდა ითქვას, რომ უმეტესი გადაწყვეტილება, რომელთა მიღებაც ხდება ორგანიზაციის ოპერატიულ მართვასთან დაკავშირებით, ძირითადად პროგრამირებადი გადაწყვეტილებებია. პროგრამირებად გადაწყვეტილებათა ჯგუფს განეკუთვნება ასევე ისეთი სახის გადაწყვეტილებები, როგორცაა: რა რაოდენობის საკანცელარიო და სამეურნეო ინვენტარის მომარაგებაა საჭირო, როდის უნდა გაანადღონ ანგარიშები, როდის უნდა გადაიხადონ გადასახადები და დაფარონ კრედიტორული დავალიანება, როგორ უნდა გამოუწერონ ანგარიშფაქტურა მომხმარებელს ან როდის გადააგზავნონ ურჩი გადამხდელის საქმე სასამართლოში და ა.შ.

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ პროგრამირებადი გადაწყვეტილებების მიღება მაშინაა შესაძლებელი, როცა მენეჯერებს აქვთ იმ რაოდენობისა და ხარისხის

ინფორმაცია, რომელიც მათთვის საკმარისია იმ წესების შესაქმნელად, რომლებითაც იხელმძღვანელებენ გადაწყვეტილებათა რეალიზაციის დროს.

**არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილების** მიღება კი ხდება მაშინ, როცა არ არსებობს წინასწარ გამზადებული, შაბლონური გადაწყვეტილების მიღების წესები, რომელთა გამოყენებაც შეუძლიათ მენეჯერებს ამგვარ ვითარებაში [67, გვ. 140]. უფრო მეტიც - მენეჯერებმა ისიც არ იციან ზუსტად, თუ რის მიღწევას შეძლებენ. ფაქტია, რომ ასეთ ვითარებაში, შეუძლებელია რაღაც წესების დაცვა. წესებისა, რომელიც, ფაქტობრივად, არ არსებობს. ანუ, არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებების შემუშავება ხდება უჩვეულო გარემოებებში. ანუ, ფაქტობრივად, ისეთ ახალ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებზე საპასუხოდ, რომლის გარშემოც დიდი განუსაზღვრელობაა. ასეთ, არაპროგრამირებად გადაწყვეტილებებს განეკუთვნება მაგალითად, ინვესტიციების ჩადების გადაწყვეტილება ისეთ საქმიანობებში, როგორცაა: ახალი ტექნოლოგიები, სრულიად ახალი საქონლის შექმნა, ახალი ტიპის სარეკლამო კომპანია, ახალ ბაზარზე შესვლა და ა.შ.

დავსვათ კითხვა - როგორ იღებენ გადაწყვეტილებას მენეჯერები გადაწყვეტილებათა შესახებ წესების არარსებობის პირობებში? ამ კითხვის ყველაზე სწორ პასუხად მიიჩნევა ის, რომ მათ უნდა მოიძიონ იმდენი ინფორმაცია მაინც, რომელიც რამდენიმე ალტერნატიული სამოქმედო კურსის ჩამოყალიბების საშუალებას მისცემს მათ. შემდეგ კი - უნდა დაეყრდნონ საკუთარ ინტუიციასა და განსჯას, რათა გააკეთონ სწორი არჩევანი არსებულ ალტერნატივებს შორის.

გავიხსენოთ, რომ ინტუიცია არის მენეჯერის უნარი, შეიმუშაოს გონივრული გადაწყვეტილებები, მის ხელთ არსებული ინფორმაციისა და პირად შეგრძნებებზე დაყრდნობით. განსჯა კი - არის მენეჯერის უნარი, შეიმუშაოს მმართველობითი გადაწყვეტილება იმის საფუძველზე, თუ როგორ აფასებს იგი მოცემულ კონკრეტულ ვითარებაში მისთვის ხელმისაწვდომი ინფორმაციის მნიშვნელობას, მისი ცოდნისა და წარსული გამოცდილების საფუძველზე. როგორც ვიცით, ასეთ სიტუაციებში განსჯის პროცესის გამოყენება უფრო რაციონალური პროცესია, ვიდრე მხოლოდ ინტუიციაზე დაყრდნობა. თუმცა, როგორც ვიცით, ხშირად ინტუიციაც და განსჯაც გვღალატობს და შედეგად ხდება ცუდი გადაწყვეტილებების მიღება. ამიტომ, მენეჯერებისათვის

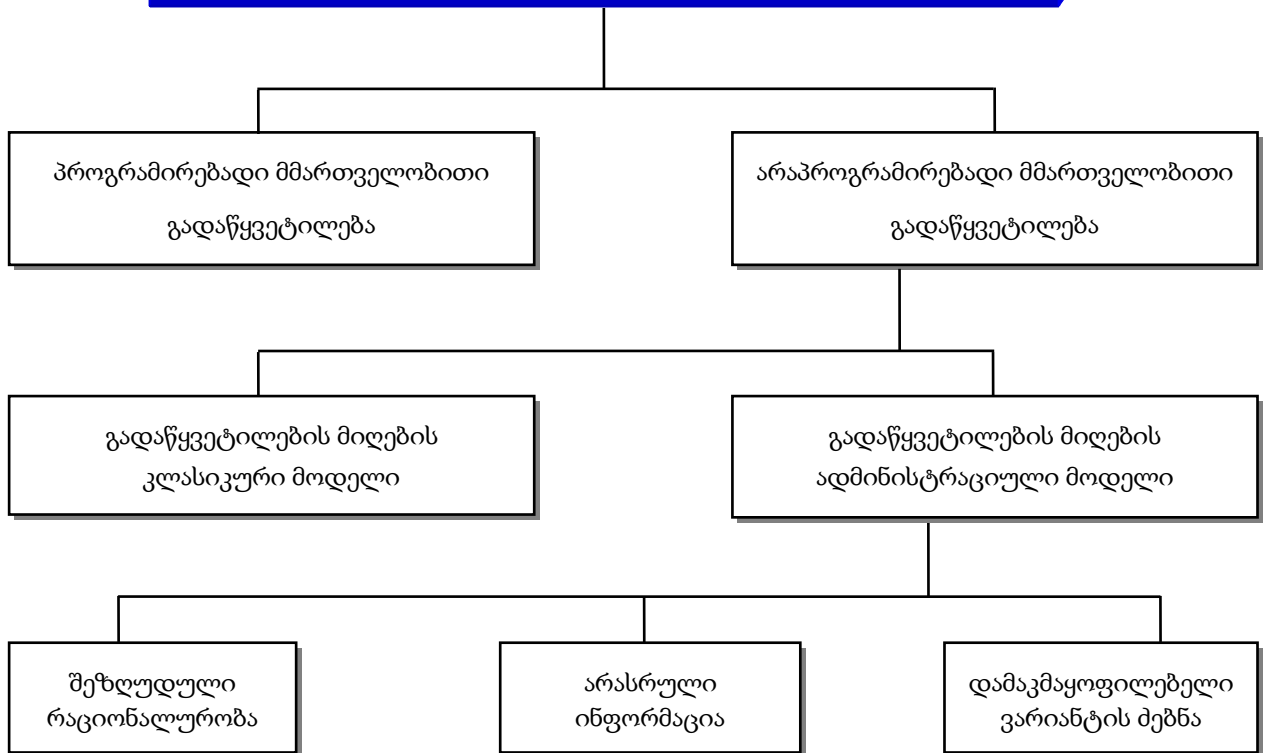
ყველაზე მეტ პრობლემას სწორედ ამგვარი (არაპროგრამირებადი) გადაწყვეტილებების შემუშავება ქმნის.

არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებები, ფაქტობრივად, შეიძლება განვიხილოთ როგორც ქეისები, სადაც მენეჯერი არჩევანს აკეთებს ერთმანეთის გამომრიცხავი რამდენიმე ალტერნატივიდან. ეს ნიშნავს, რომ ალტერნატივებს შორის მხოლოდ ერთი ალტერნატივის არჩევა შეიძლება. თუმცა, სწორედ არასაკმარისი ინფორმაციის გამო, კარგად არ ჩანს თითოეული ამ ვარიანტის საბოლოო შედეგი, რაც კვლავ ურთიერთ-გამომრიცხავ სიტუაციას ქმნის [18, გვ. 26].

იმ მიზნით, რომ შემცირდეს მოსალოდნელი შეცდომის დაშვების ალბათობა, ანუ გაიზარდოს მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხი, მენეჯმენტის მეცნიერებაში, ცნობილია არაპროგრამირებადი მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების მეთოდოლოგიის ორი ძირითადი მოდელი: კლასიკური და ადმინისტრაციული [93]. ეს მოდელები საკმაოდ ეხმარება მენეჯერებს, იმ ფაქტორების გამოვლენაში, რომლების შესახებაც აუცილებლად უნდა იცოდნენ, რათა გააუმჯობესონ მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხი. თუმცა, წინასწარვე უნდა ითქვას, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების კლასიკური და ადმინისტრაციული მოდელები ეს რაიმე მზა „რეცეპტი“ კი არაა, არამედ ისინი მხოლოდ მეგზურებია, რომლებიც გარკვეულ დახმარებას უწევენ მენეჯერებს გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის უკეთ გაგებაში (იხ. ნახ. 3.1).

**გადაწყვეტილებათა მიღების კლასიკური მოდელი.** გადაწყვეტილებათა მიღების კლასიკური მოდელი ერთ-ერთი უძველესია. ეს არის ნორმატიული მოდელი, რაც იმას ნიშნავს, რომ იგი ზუსტად განსაზღვრავს, როგორ უნდა მოხდეს გადაწყვეტილებათა მიღება. თუმცა, მენეჯერები რომლებიც მიმართავენ კლასიკურ მოდელს, მრავალ პირობითობას უშვებენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გასამარტივებლად. კერძოდ, მისი პირობითობა მდგომარეობს იმაში, რომ დადგება დრო (როცა მენეჯერი ჩათვლის), რომ უკვე შესაძლებელია სწორი გადაწყვეტილების მიღება, რადგან მას თითქოს შეუძლია ყველა ალტერნატივისა და შესაბამისი მოსალოდნელი შედეგების ჩამოყალიბება და მათგან საუკეთესო არჩევანის გაკეთება.

## მმართველობითი გადაწყვეტილების სახეები



ნახაზი 3.1. მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების სტრუქტურა

(ნახაზი შედგენილია ჩვენს მიერ შემდეგი წყაროების გამოყენებით: 17, გვ. 27; 18, გვ. 26; 23; 32, გვ. 65; 67, გვ. 139-140).

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კლასიკური მოდელის მიხედვით მენეჯერებს თითქოს ხელი მიუწვდებათ ყველა იმ ინფორმაციაზე, რომელიც ესაჭიროებათ ისეთი გადაწყვეტილების მისაღებად, რომელიც მათი აზრით საუკეთესოა და რომ იგი, სამომავლოდ, ყველაზე სასურველ შედეგებს მოუტანს მათ ორგანიზაციას. უფრო მეტიც, კლასიკური მოდელის მიხედვით მენეჯერებს თავისუფლად შეუძლიათ თითოეული ალტერნატიული ვარიანტისათვის უპირატესობის მინიჭება და მათი რანჟირება ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღწევად.

**გადაწყვეტილებათა მიღების ადმინისტრაციული მოდელი.** ამ მოდელის წარმომადგენლები, კონკრეტულად კი ჰელბერტ საიმონი და ჯეიმს მარჩი<sup>5</sup> არ ეთანხმებიან

<sup>5</sup> / სტენფორდის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის, სოციოლოგიის, პოლიტოლოგიისა და პედაგოგიკის საპატიო პროფესორი

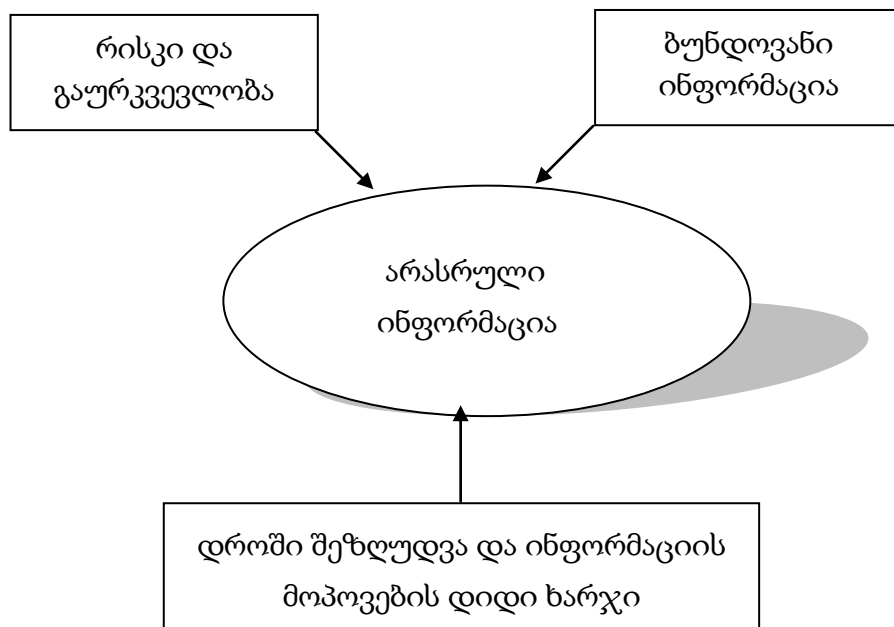
გადაწყვეტილებათა მიღების კლასიკური მოდელის ძირითად დაშვებებს. ისინი, თვლიან, რომ მენეჯერები არ წარმოადგენენ გამომთვლელ მანქანას, ან პრობლემათა რაციონალური გადაწყვეტილების მიმღებ მოწყობილობებს. ამიტომ, მენეჯერების მხრიდან გადაწყვეტილების მიღებისას უმეტესწილად ხდება დამაკმაყოფილებელი და არა მაქსიმალური შედეგების მიღება, ვინაიდან ყოველი სიტუაცია გარკვეული ხარისხით განუსაზღვრელობის მატარებელია [47, გვ. 60].

მათი აზრით, რეალურ პირობებში მენეჯერებს ხელი არ მიუწვდებათ ყველა იმ ინფორმაციაზე, რომელიც ესაჭიროებათ გადაწყვეტილების მისაღებად. მეტიც, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მენეჯერთათვის ადვილად ხელმისაწვდომია ყველა საჭირო ინფორმაცია, ძალიან ბევრ მათგანს უბრალოდ არ გააჩნია საკმარისი გონებრივი შესაძლებლობა, სათანადოდ შეაფასოს იგი. შესაბამისად, მათი შემოთავაზებული გადაწყვეტილების მიღების ადმინისტრაციული მოდელი ემყარება სამ მნიშვნელოვან ცნებას. ესენია: „შეზღუდული რაციონალურობა“, „არასრული ინფორმაცია“ და მის საფუძველზე - „დამაკმაყოფილებელი ვარიანტის ძებნა“.

**შეზღუდული რაციონალურობა.** მარჩმა და საიმონმა ყურადღება გაამახვილეს იმ გარემოებაზე, რომ ადამიანის მხრიდან გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობები იზღუდება მისი შემეცნებითი შეზღუდულობით, რაც იმას ნიშნავს, რომ საკმაოდ შეზღუდულია ადამიანის უნარი გადაამუშაოს „ზღვა“ ინფორმაცია და იმოქმედოს ამ ინფორმაციის შესაბამისად. როგორც ჰერბერტ საიმონი წერს: „იმ რთულ გარემოსთან შედარებით, რომელშიც ადამიანს უხდება ცხოვრება, მისი აზროვნების ძალა მეტად მოკრძალებულია“. ის უნდა დაკმაყოფილდეს პრობლემების „საკმაოდ კარგი“ გადაწყვეტითა და მოქმედებების „საკმაოდ კარგი“ გეგმით [19]. აქედან გამომდინარე, საიმონი ვარაუდობს, რომ აზროვნების პროცესები იმართება შეზღუდული რაციონალურობით. ანუ, ამტკიცებდნენ, რომ ადამიანის შემეცნებითი შეზღუდულობა ამცირებს გადაწყვეტილების მიმღების შესაძლებლობას შეარჩიოს ოპტიმალური რაციონალური გადაწყვეტილება. ამიტომ, შექმნეს ასეთი ტერმინი - „შეზღუდული რაციონალურობა“. რაც იმას ნიშნავს, რომ საკმაოდ ხშირად ისეთი ვითარება, როდესაც ალტერნატივების რაოდენობა და აგრეთვე ინფორმაციის მოცულობა იმდენად დიდია, რომ მენეჯერისთვის გადაწყვეტილების მიღებამდე რთულია მთელი ამ ინფორმაციის თუნდაც ნაწილობრივი

შეფასება. უფრო მეტიც, გადაწყვეტილების შემუშავების ადმინისტრაციული მოდელის წარმომადგენლები მიიჩნევენ, რომ დადგება დრო, როდესაც მანქანები შეძლებენ ადამიანის ყველა ფუნქციის შესრულებას [47, გვ. 60].

**არასრული ინფორმაცია.** იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მენეჯერებს ექნებათ ინფორმაციის შეფასების შეუზღუდავი უნარი. ანუ, თუნდაც დავუშვათ, რომ არ არსებებს ე.წ. „შეზღუდული რაციონალურობა“, ისინი მაინც ვერ მოახერხებენ ოპტიმალური გადაწყვეტილების შემუშავებას, რადგანაც მათ ექნებათ არასრული ინფორმაცია. ანუ, ინფორმაცია ყოველთვის არასრულია, რადგანაც უმეტეს შემთხვევაში მიუწვდომელია გადაწყვეტილებათა მიღების ალტერნატიული ვარიანტების სრული სპექტრი და ხშირად საკმაოდ გაურკვეველია თვით ცნობილი ალტერნატიული ვარიანტების შესაძლო შედეგებიც. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ინფორმაცია არასრულია რისკის, გაურკვეველობის, ბუნდოვანების, დროითი შეზღუდვებისა და ზოგიერთი ინფორმაციის მოპოვებისათვის საჭირო დიდი ხარჯების გამო (იხ. ნახ. 3.2). მოკლედ განვიხილოთ თითოეული მათგანი.



ნახაზი 3.2. ინფორმაციის არასრულყოფილობის სამი ძირითადი მიზეზი (ნახაზი შედგენილია ჩვენს მიერ შემდეგი წყაროს გამოყენებით: 67, გვ. 148).



**რისკი და გაურკვევლობა.** რისკი არსებობს მაშინაც კი, როცა მენეჯერებმა იციან კონკრეტული სამოქმედო კურსის შესაძლო შედეგები და შეუძლიათ განსაზღვრონ ასევე მისი მოხდენის ალბათობა. მაგალითად, როგორც ცნობილია, ფარმაცევტულ ინდუსტრიაში ახალი წამლის შანსი წარმატებით გაიარონ კლინიკური გამოცდა მხოლოდ 10%-ია. შესაბამისად, წარუმატებლობის ალბათობა - 90% [60, გვ. 427]. თუმცა, ეს მაინც ვერ ამუხრუჭებს ამ ინდუსტრიაში დასაქმებულ მენეჯერებს გამოსაცადად წარადგინონ სულ უფრო მეტი და მეტი ახალი წამალი. გაურკვევლობა კიდევ უფრო მძიმე სურათს ქმნის. ამ შემთხვევაში უცნობია როგორც სამომავლო შედეგები, ასევე ალტერნატიული შედეგების მოსალოდნელი ალბათობები. ანუ, ფაქტობრივად, მენეჯერებს სრულ წყვილადში უწევთ საქმიანობა, რადგან მათ ხელთ არსებული ინფორმაცია ძალზე მწირია წარმატებული გადაწყვეტილების მისაღებად.

**ბუნდოვანი ინფორმაცია.** მეორე მიზეზი იმისა, თუ რატომაც ინფორმაცია არასრული, არის ის, რომ ინფორმაციის უმეტესობა, რომელიც მენეჯერთა განკარგულებაშია, ორაზროვანია (ბუნდოვანია). ანუ, მისი გაგება შესაძლებელია მრავალნაირად, მათ შორის ურთიერთსაპირისპიროდაც. როგორც წესი, ყველა ინფორმაციაში ადამიანი ხედავს იმას, რისი დანახვაც სურს. ანუ, მენეჯერები ხშირად ერთსა და იმავე ინფორმაციას სხვადასხვაგვარად აღიქვამენ და გადაწყვეტილებას იღებენ ინფორმაციის საკუთარ ინტერპრეტაციაზე დაყრდნობით. აღნიშნულის საილუსტრაციოდ მინდა მოვიყვანო მსოფლიოში ცნობილი ეკონომისტის ლემუკ ბალცეროვიჩის სიტყვები. კერძოდ - „ცნობილია, რომ აშშ-ის პრეზიდენტს ჰარი ტრუმენს ერთხელ განუცხადებია, რომ ის „ცალხელა“ ეკონომისტს ეძებდა, ვინაიდან, როცა თავის ეკონომისტებს რჩევას თხოვდა, ისინი თავის პასუხს აგებდნენ შემდეგ სიტყვათა წყობაზე: „ერთი მხრივ „....., მეორე მხრივ „.....“, სადაც „მეორეს მხრივ“ (ინგლისურად „on the other hand“), სიტყვასიტყვით ნიშნავს „მეორე ხელზე“. არადა, ნამდვილი პროფესიონალი ეკონომისტი „ცალხელა“ ვერ იქნება [2, გვ. 227].

**დროში შეზღუდვა და ინფორმაციის მოპოვების დიდი ხარჯი.** მესამე მიზეზი იმისა, თუ რატომაც ინფორმაცია არასრული გახლავთ ის, რომ მენეჯერებს არა აქვთ საკმარისი დრო და შეიძლება ითქვას - ფინანსური სახსრებიც პრობლემის მოგვარების ყოველი შესაძლო ალტერნატიული ვარიანტის მოსაპოვებლად და ამ ალტერნატივათა

ყველა პოტენციური შედეგის შესაფასებლად. მაგალითად, დავუშვათ გვაქვს უალკო-ჰოლო სასმელების წარმოების ბიზნესი ქ. ქუთაისში და სასწრაფოდ გვესაჭიროება ახალი იარაღის დამზადება. არადა, ასეთი იარაღის უამრავი პოტენციური (მინი სტამბა) მომწოდებელია როგორც ჩვენს ქალაქში, ასევე იმერეთის მხარეში, სხვა მხარე-ებში და რა თქმა უნდა ქ.თბილისში. ბუნებრივია იმ დროში, რომელიც შესყიდვების მენეჯერის განკარგულებაშია, იგი ვერ შეძლებს დაუკავშირდეს ყველა პოტენციურ მომწოდებელს და გაარკვიოს მათი პირობები (ფასი, ხარისხი, მიწოდების განრიგი და ა.შ.). უფრო მეტიც, ამისათვის საკმარისი დროც რომ ჰქონოდა მას, მეტისმეტად ბევრი იქნებოდა ამ ინფორმაციის მოსაპოვებლად საჭირო ხარჯები, თვით ამ მენეჯერის სამუშაო დროის ჩათვლით.

**დამაკმაყოფილებელი ვარიანტის ძებნა და მიღება.** მარჩი და საიმონი ამტკიცებ-დნენ, რომ მენეჯერები არ ცდილობენ (ვერც შეძლებენ) ყველა შესაძლო ალტერნატივის გამოვლენას. იმის გათვალისწინებით, რომ მათ განუწყვეტლივ უხდებათ ისეთ პრობლე-მებთან შეჯახება, როგორცაა: შეზღუდული რაციონალურობა; ბუნდოვანი ინფორმა-ცია, ორაზროვანი მომავალი; უთვალავი რისკი; მნიშვნელოვანი გაურკვევლობა; დროში შეზღუდულობა და ინფორმაციის მოპოვების დიდი ხარჯები. ამის ნაცვლად ისინი მი-მართავენ ისეთ სტრატეგიას, რომელიც ცნობილია დამაკმაყოფილებელი ვარიანტის ძებნისა და მიღების სახელით, რაც გულისხმობს რეალურად შესაძლო ყველა ალტერნა-ტივებიდან მხოლოდ გარკვეული, შეზღუდული რაოდენობის განხილვას. როცა მენეჯე-რები ამ სტრატეგიას იყენებენ, ისინი ეძებენ და პოულობენ მისაღებ, ანუ დამაკმაყოფი-ლებელ გზებს მის წინაშე არსებული პრობლემებსა და შესაძლებლობებზე რეაგირე-ბისათვის და ფაქტობრივად, სულაც არ ცდილობენ ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღებას.

ყოველივე ზემოაღნიშნულით, მარჩი და საიმონი ამტკიცებენ, რომ მენეჯერთა მიერ გადაწყვეტილების მიღება უფრო მეტად ხელოვნებაა, ვიდრე მეცნიერება. ანუ, რეალურ პირობებში გაურკვევლობისა და ბუნდოვანების მიუხედავად, მენეჯერები უნდა დაეყრდნონ საკუთარ ინტუიციასა და განსჯას, მათივე აზრით საუკეთესო გადაწყვეტილების მისაღებად. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთ მიდგომაში არსებობს წარმატების მიღწევის საკმაოდ დიდი შანსი, მაინც უნდა აღინიშნოს, რომ ადამიანის

განსჯა ხშირად არ არის საიმედო. აქედან გამომდინარე, ზოგჯერ საუკეთესო მენეჯერებიც კი იღებენ არასწორ გადაწყვეტილებებს.

ბუნებრივია, რაც უფრო უკეთესი გადაწყვეტილებები მიიღება, მით უფრო პროდუქტიულია და წარმატებულია ორგანიზაცია. გავიხსენოთ ასევე, რომ ინფორმაციის განუსაზღვრელობის პირობებში არსებობს ალტერნატივების დაუმთავრებელი ჩამონათვალი, რომელთა შემუშავება ყოველთვის დროის ფაქტორს უკავშირდება. შესაბამისად, იმის მიხედვით თუ რამდენად სასწრაფოა გადაწყვეტილების მიღება, ჩვენი აზრით, მისი შემუშავებისას სასურველია გამოვიყენოთ სამი, საკმაოდ განსხვავებული მიდგომა:

1. **თუ გადაწყვეტილება სასწრაფოდაა მისაღები, ანუ ის მკაცრად შეზღუდულია დროში, მაშინ ხელთარსებული ალტერნატიული ვარიანტებით შემოსაზღვრა და მათგან საუკეთესოს არჩევა;**
2. **თუ გადაწყვეტილების მიღებისათვის გვაქვს გარკვეული დროის რეზერვი, მაშინ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გადავადება არსებული ვადით, ახალ ალტერნატიულ ვარიანტთა მოძიების მიზნით, რომლის შემდგომ უნდა მოხდეს არსებული ალტერნატივების გამოხშირვა და მათგან მისაღები ალტერნატივის შერჩევა;**
3. **თუ გადაწყვეტილება მიღება დროში არ არის შეზღუდული, მაშინ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გახანგრძლივება, საუკეთესო ალტერნატიული ვარიანტების გამოჩენამდე.**

### **3.2. მმართველობითი გადაწყვეტილების ჯგუფურად შემუშავების**

#### **სრულყოფის გზები**

თანამედროვე მენეჯმენტის პრაქტიკაში, მმართველობითი გადაწყვეტილების ევოლუციური პროცესი გულისხმობს გადაწყვეტილების ჯგუფური მიღების განვითარების ტენდენციას. ამას საფუძველი დაუდო ერთის მხრივ, მართვაში დემოკრატი-

ზაციის პროცესების განვითარებამ და მეორის მხრივ, გადასაჭრელი პრობლემების გართულებამ.

არაწორი იქნება არ დავეთანხმით იმას, რომ გადაწყვეტილებათა ჯგუფური მიღება უკეთესია გადაწყვეტილების ინდივიდუალურად მიღებასთან შედარებით. საქმე იმაშია, რომ როცა მენეჯერები, გარკვეულ პრობლემათა მოსაგვარებლად, გუნდურად მუშაობენ გადაწყვეტილების მიღებაზე, გაცილებით ნაკლებია იმის ალბათობა, რომ მათ მიერ შერჩეული ალტერნატივა იქნება არაობიექტური ან მცდარი. ჯერ ერთი, მათ საშუალება აქვთ გამოიყენონ ერთმანეთის უნარ-ჩვევები, ცოდნა და კომპეტენციები, რომლის საფუძველზე საგრძნობლად უმჯობესდება მათ მიერ ალტერნატივების შერჩევისა და გადაწყვეტილების მიღების უნარი. მეორის მხრივ, გადაწყვეტილებების ჯგუფური მიღება საშუალებას აძლევს მენეჯერებს გადაამუშაონ უფრო მეტი ინფორმაცია და შეუსწორონ ერთმანეთს შეცდომები. მესამე - გადაწყვეტილების წარმატების ალბათობა მნიშვნელოვნად იზრდება, როცა სპეციალისტთა გარკვეული ჯგუფი იღებს გადაწყვეტილებას, იმის საპირისპიროდ, როცა ერთი ხელმძღვანელი იღებს გადაწყვეტილებას და თავს ახვევს მის აზრს ყველა დაქვემდებარებულს.

ზოგადად, გადაწყვეტილების მიღებაში თანამშრომელთა მონაწილეობის დადებითი მხარეები შეიძლება ასე ჩამოვაცალიბოთ [13, გვ. 127] :

- პრობლემის უფრო ფართო სპექტრით ხედვა და მათი დაწვრილებითი ანალიზი;
- ფაქტებისა და ალტერნატიული ვარიანტების მეტი შესაძლებლობა;
- უფრო ზუსტდება დასმული მიზანი და მცირდება განუსაზღვრელობა მისაღებ ალტერნატიულ ვარიანტებთან მიმართებაში;
- იზრდება თანამშრომელთა კმაყოფილების გრძნობა, რაც სტიმულს აძლევს მათ გადაწყვეტილების შესრულების დროს უფრო მაღალი აქტივობა გამოიჩინონ.

მეტიც, ინდივიდუალურთან შედარებით, ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღება შეიძლება ითქვას მიზანშეწონილია და სასარგებლოა ისეთ შემთხვევებში, როცა ეთიკური მოსაზრებებიდან გამომდინარე არასწორია მენეჯერის მხრიდან გადაწყვეტილების კულუალურად შემუშავება ან/და როცა ხელმძღვანელს უჭირს დამოუკიდებლად წარმოადგინოს ალტერნატიული ვარიანტების საკმარისი რაოდენობა ან მოახდინოს ყველა ალტერნატივათა ობიექტური შეფასება.

თუმცა, გადაწყვეტილების ჯგუფურ მიღებასაც აქვს თავისი ნაკლოვანებები. მათ შორის ერთ-ერთ ნაკლად უნდა ჩაითვალოს ის, რომ ჯგუფი ხშირად გაცილებით მეტ დროს ანდომებს გადაწყვეტილების მიღებას, ვიდრე ერთი პიროვნება. თუმცა, გადაწყვეტილების ჯგუფური მიღების უფრო დიდი პრობლემაა - ე.წ. „აბილინის პარადოქსი“, რომლის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ჯგუფის წევრებმა შეიძლება მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილება, რომელსაც, ფაქტობრივად, არ იზიარებს მისი არც ერთი წევრი. საქმე იმაშია, რომ თუ ჯგუფის თითოეულ წევრს მიაჩნია, რომ მისი აზრი ეწინააღმდეგება მთლიანი ჯგუფის აზრს, ის შეგნებულად მიდის დათმობაზე. საბოლოოდ კი, მათი წინათგრძნობა მართლდება, ყოველი წევრი იმედგაცრუებულია და ერთმანეთს აბრალებს მიღებულ შედეგს.

ეს მოვლენა პირველად აღწერა ჯერი ჰარვიმ, ვაშინგტონის უნივერსიტეტის პროფესორმა. კერძოდ, როდესაც ის, მეუღლესთან ერთად, ტეხასში მშობლებთან იმყოფებოდა, უეცრად მამამ თქვა: „აბილინში, როგორც ამბობენ, კარგი სასადილოაო.“ არადა, ქალაქი აბილინი ჯერის მშობლების სახლისგან 170 კმ-ითაა დაშორებული. „საინტერესოა“ - თქვა ჯერის მეუღლემ. „დედა, იმედია, უარს არ იტყვი“ - თქვა ჯერიმ. „ცხადია არა შვილო, აბილინში საუკუნეა აღარ ვყოფილვარ“. შედეგად, ჯერის ოჯახი სადილზე აბილინში გაემგზავრა. გზა გრძელი, მტვრიანი და ცხელი აღმოჩნდა, საჭმელი კი - უგემური. ჯერის ოჯახი დაღლილი დაბრუნდა შინ. უცნაური რაღაა? - იკითხავთ ალბათ. უცნაური ისაა, რომ, როგორც ეს ჯერიმ დაბრუნებისას აღმოაჩინა, არც ერთ მათგანს აბილინში წასვლა არ უნდოდა, მაგრამ ერთმანეთის ხათრით, ამის თქმა ვერ გაბედა [40]. ზოგიერთი ავტორი ასეთ გადაწყვეტილებებს „ჯგუფნაფიქრალის მსხვერპლსაც“ უწოდებს [38].

ჯგუფის მიერ გადაწყვეტილების მიკერძოებით (ნებით თუ უნებლიეთ) მიღებას მენეჯმენტში „ჯგუფურ აზროვნებას“ უწოდებენ [14]. ეს არის მცდარი და მიკერძოებული გადაწყვეტილების მიღების ნიმუში, რომელიც თავს იჩენს იმ ჯგუფების შემთხვევაში, რომელთა წევრებიც ცდილობენ ერთმანეთში შეთანხმების მიღწევას გადაწყვეტილებასთან დაკავშირებული ინფორმაციის სათანადოდ არშეფასების შემთხვევაშიც კი. ეს ფენომენი გულისხმობს, წინასწარმოფიქრებულად, ნაადრევად მიღებულ გადაწყვეტილებას, რაც ხშირად ჯგუფური კონფლიქტის თავიდან ასარიდებლად

ხდება. ან კიდევ - ჯგუფი ისე იღებს გადაწყვეტილებას, რომ ჯგუფის წევრებს არ აძლევს ეჭვის გამოთქმის საშუალებას. მათ ჰგონიათ, რომ მიღებული გადაწყვეტილება ერთსულოვანია, მაშინ როდესაც ბევრი გამოუთქმელი განსხვავებული აზრი არსებობს. იმის გამო, რომ გადაწყვეტილებაში არ არის ასახული როგორც ჯგუფის შიგნით, ისე გარეთ არსებული განსხვავებული აზრები, ჯგუფის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები შეიძლება კატასტროფულიც კი აღმოჩნდეს [14].

„ჯგუფური აზროვნების“ გასაწინააღმდეგებლად არსებობს ტექნიკა, რომელიც „ემშაკის ადვოკატობის“ სახელითაა ცნობილი. „ემშაკის ადვოკატობა“ - არის შერჩეული ალტერნატივის მკაცრი კრიტიკული ანალიზი, რათა გადაწყვეტილების შემუშავებამდე გაირკვეს მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ჩვეულებრივ, გადაწყვეტილების მიმღები ჯგუფის ერთ-ერთი წევრი თამაშობს ე.წ. „ადვოკატის“ როლს. იგი განზრახ აკრიტიკებს და ეჭვქვეშ აყენებს ჯგუფის მიერ ალტერნატივების შეფასებისა და მათგან საუკეთესოს ამორჩევის მეთოდს [21, თავი 11 - სტრატეგიული ალტერნატივები]. „ემშაკის ადვოკატობის“ მიზანია ყველა იმ მიზეზის დადგენა, რომლებმაც შესაძლოა მიუღებლად აქციოს შერჩეული ალტერნატივა. ამ გზით გადაწყვეტილებების მიმღებ ჯგუფის წევრებს შეუძლიათ მიიღონ მეტი ინფორმაცია რეკომენდებულ სამოქმედო კურსთან ასოცირებულ სხვადასხვა რისკებთან და გაურკვეველობასთან დაკავშირებით.

ჩვენი აზრით, „ჯგუფური აზროვნების“ შემცირება და ჯგუფური გადაწყვეტილებების ხარისხის ამაღლება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზეც, თუ როგორი კონტიგენტით იქნება დაკომპლექტებული ჯგუფი. თითქოს უხერხული შედარებაა, თუმცა შეიძლება ითქვას, რომ ჯგუფის წევრებს შორის არსებობს ისეთივე დამოკიდებულება, როგორც ბიზნესში მონათესავე საქონლებს შორის. როგორც ცნობილია, მონათესავე საქონელი შეიძლება იყოს ორი სახის - ურთიერთშემცვლელი და ურთიერთშემავსებელი. ანალოგიურად, „ურთიერთშემცვლელი“ ჯგუფის ის წევრებია, რომლებიც არ ერიდებიან ხელმძღვანელის მხრიდან გაჟღერებული არასწორი აზრის კრიტიკას (მათაც თავისუფლად შეუძლიათ დაიკაონ ხელმძღვანელის თანამდებობა და არანაკლები შედეგებით მართონ ეს ორგანიზაცია), ხოლო „ურთიერთშემავსებლები“ კი არიან ისინი, რომელთა ყოფნა ამ ჯგუფში და საერთოდ, მისი სტატუსი და პრესტიჟი ხელმძღვანელზეა ჩამოკიდებული. შესაბამისად, რაც უფრო მეტად იქნება ჯგუფი „ურთიერთშემ-

ცვლელი“ პიროვნებებით დაკომპლექტებული, მით მეტია საღი გადაწყვეტილების გამარჯვების შანსი.

ბუნებრივია, აქ უნდა მიგვეთითებინა ასევე ე.წ. „ნეიტრალურ“ პიროვნებებზე, რომელიც ზემოაღნიშნულ ორ კატეგორიას არ მიეკუთვნება. თუმცა, როგორც პრაქტიკა ადასტურებს, ჯერ ერთი იშვიათია, რომ ასეთი ადამიანი მოხვდეს ჯგუფში და მეორე და უფრო მნიშვნელოვანი - საბოლოო ანგარიშით, ის ერთი ან მეორე ჯგუფის რეალური წევრი ხდება.

როცა გადაწყვეტლების მისაღებად ჯგუფურ აზროვნებას მიმართავენ, ჯგუფი (პირველ რიგში - „ურთიერთშემავსებელი“ წევრები), როგორც წესი, ერთიანდება პირველი ხელმძღვანელის ირგვლივ და მხარს უჭერს მისთვის მისაღებ სამოქმედო კურსს. ანუ, ჯგუფის ასეთი წევრები, ფაქტობრივად, ბრმად უჭერენ მხარს შემოთავაზებულ სამოქმედო კურსს და არ აფასებენ მის ღირსებებს. ეს მხარდაჭერა ხშირად ემოციებს უფრო ემყარება, ვიდრე ოპტიმალური სამოქმედო კურსის ობიექტურ შეფასებას. როდესაც სახეზეა „ჯგუფური აზროვნება“, ჯგუფში ჰარმონიისა და შეთანხმების მისაღწევად არსებული ზეწოლა თავისდაუნებურად გავლენას ახდენს ჯგუფის დანარჩენ წევრებზე და მათ ხალისს უკარგავს წამოჭრან ისეთი საკითხები, რომლებიც წინააღმდეგობაშია უმრავლესობის აზრთან.

ჯგუფური თანამოაზროების თავიდან ასაცილებლად, მენეჯერმა (ბუნებრივია, თუ ის მოტივირებულია წარმატებაზე) უნდა შექმნას ისეთი პირობები, რომელიც ხელს შეუწყობს გარკვეული წინააღმდეგობების გამოვლინებას. ამისათვის მან უნდა მოისმინოს მრავალი აზრი არსებულ პრობლემაზე, მოისმინოს უმცირესობის აზრიც, ხშირად დაიკავოს ნეიტრალური პოზიცია და დაიცვას მიუკერძოებლობა.

შემეცნებითი არაობიექტურობა და „ჯგუფური აზროვნება“ წამოწევს საკითხს, თუ როგორ უნდა მოხდეს გადაწყვეტილებათა ჯგუფური შემუშავება, რომლებიც შედარებით უფრო რეალისტურია და ეფუძნება ყველა ალტერნატივების ობიექტურ შეფასებას. ამ მიზნით, მენეჯმენტის მეცნიერებაში, აღსანიშნავია ისეთი მეთოდები, როგორცაა: ჟიურის აზრი, ექსპერტული შეფასების მეთოდი, ალტერნატიული გუნდების მეთოდი, ტვინების შტურმი და დელფის ანალიტიკური მეთოდი [21, თავი 4 - პროგნოზირება; 67, გვ. 173; 75, გვ. 48].

**ჟიურის აზრი და ექსპერტული შეფასების მეთოდი** თითქმის იდენტურია. განსხვავება კი ის არის, რომ თუ პირველში პროცესი მიმდინარეობს ღიად, ძირითადად ვერბალური ფორმით, მეორეში შეფასება ანონიმურ პროცესს ემყარება .

**ალტერნატიული გუნდების მეთოდი.** იმის მაგივრად, რომ გამოიყოს მხოლოდ ერთი გუნდი (ჯგუფი), კომპანიები ხშირად ქმნიან ორ-სამ ოპერატიულ ჯგუფს. ასეთი პირობებში გუნდები საკუთარ საქმიანობას აგებენ ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელ მიდგომებზე. შედეგად კი ხდება მრავალფეროვანი ალტერნატივების გენერირება.

**ტვინების შტურმი** [77, გვ. 46]. ისეთ სწრაფად ცვალებად გარემოში, როგორც არის ტექნოლოგიური, საინფორმაციო და სხვა დარგები, მართებული გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ხდება კრეატიული ორგანიზაციული პროცესის ინიცირება. ატმოსფერომ, რომელიც ხელს უწყობს მსგავს შემოქმედებით პროცესებს, უნდა უზრუნველყოს დადებითი სამუშაო განწყობა, გამჭვირვალობა, დამაჯერებლობა, კრიტიკისა და ბრალდებებისაგან თავის შეკავება. ტვინების შტურმი განსაკუთრებით სასარგებლოა, როდესაც ორგანიზაციები განიცდიან შემოქმედებითობის ნაკლებობას.

**დელფის ანალიტიკური მეთოდი.** ეს მეთოდი ითვალისწინებს ექსპერტთა სამი ჯგუფის მონაწილეობას. პირველ მათგანს ეკისრება პროგნოზირების, მეორეს - სტრატეგიულის, მესამეს კი - მაკოორდინირებელის ფუნქცია [21, თავი 11 - სტრატეგიული ალტერნატივები; 77, გვ. 47]. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ხუთეტაპიანია. კერძოდ, პირველ ეტაპზე ორგანიზაციაში მომუშავე ან მოწვეული სპეციალისტებისგან იქმნება მაკოორდინირებელი ჯგუფი, რომელიც შეიმუშავებს კითხვარებს და ანკეტებს. ეს მაკოორდინირებელი ჯგუფი კომპანიის თანამშრომლებისგან ქმნის სპეციალისტთა კიდევ ორ (პროგნოზირებისა და სტრატეგიის) ჯგუფს, პირველ მათგანს ევალება დელფი-გამოკითხვების ჩატარება, ის აგრეთვე ახორციელებს სოციალურ და ფიზიკურ გარემოში მიმდინარე იმ ტენდენციების პროგნოზირებას, რაც გავლენას ახდენს მოცემულ ორგანიზაციაზე, მეორე კი - განსაზღვრავს ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებს და პრიორიტეტებს.

მეორე ეტაპზე ხდება საფრთხეებისა და შესაძლებლობების გამოვლენა. ამ ეტაპზე, მაკოორდინირებელი ჯგუფი ანკეტური გამოკითხვის რამდენიმე რაუნდის შემ-



დეგ სთხოვს პროგნოზისტთა ჯგუფს, განსაზღვროს ბაზრის განვითარების ძირითადი მიმართულებები, საფრთხეები და შესაძლებლობები.

მესამე ეტაპზე განისაზღვრება ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების მიმართულებები. მაკოორდინირებელი ჯგუფი სტრატეგიულ გუნდს გადასცემს პროგნოზისტთა ჯგუფის მიერ შევსებულ ანკეტებს, რის საფუძველზეც ეს უკანასკნელი ატარებს ახალ გამოკითხვას, რომლის მიზანია ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა.

მეოთხე ეტაპზე ხდება ალტერნატივების გენერირება. ვინაიდან სტრატეგიული ჯგუფის მიზანია გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრა, მათ ყურადღების კონცენტრირება უნდა მოახდინოს სხვადასხვა ვარიანტის განხილვაზე.

მეხუთე ეტაპზე განისაზღვრება პრიორიტეტები, რომლის საფუძველზეც სტრატეგიული ჯგუფის მიერ შეირჩევა ალტერნატივები.

ჩვენი აზრით, ჯგუფის მიერ გადაწყვეტილების მიღების გაუმჯობესების კიდევ ერთი გზაა გადაწყვეტილების მიმღები ჯგუფის წევრების მრავალფეროვნების უზრუნველყოფა. ჯგუფში ორივე სქესის, სხვადასხვა სოციალური წარმომავლობის, სხვადასხვა გამოცდილების, სხვადასხვა ასაკის მქონე სპეციალისტთა თავმოყრა აფართოებს ცხოვრებისეული გამოცდილებისა და თანამედროვე შეხედულებების სპექტრს, რომლებსაც ჯგუფის წევრები უნდა დაეყრდნონ ალტერნატივების შემუშავების, მათი შეფასებისა და საუკეთესოს ამორჩევის პროცესში. უფრო მეტიც, ასეთი მრავალფეროვანი ჯგუფები ზოგჯერ ნაკლებად მიდრეკილნი არიან ჯგუფური აზროვნებისკენ, რადგანაც ჯგუფის წევრები იმთავითვე განსხვავდებიან ერთმანეთისგან და შესაბამისად ნაკლებად ექცევიან ერთფეროვნების ზემოქმედებაში.

კონკრეტულად კი, რთული სათქმელია რა არის ის მიზეზები, რომლებიც ხელს უშლის ადამიანებს ერთობლივ აზროვნებაში. ზოგჯერ ეს განხილვისათვის წინასწარი მოუმზადებლობის ბრალია, რის გამოც განსახილველი საკითხის ირგვლივ ფიქრი მხოლოდ განხილვაზე იწყება, მაშინ როცა რთული პრობლემების გადაჭრა ამ გზით თითქმის შეუძლებელია; ასევე ხშირად ხდება, რომ განხილვას წინ არ უძღვის შეხვედრის მიზანის მკაფიო ჩამოყალიბება და დიალოგიც, ფაქტობრივად, მიმართულების გარეშე მიედინება; ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი წინაღობაა აგრეთვე - პიროვნების

თავდაცვის ინსტიქტი, რომლის მიხედვით ხშირად ადამიანები ერიდებიან თავიანთი მოსაზრებების ბოლომდე გამოთქმას და შესაბამისად, მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხიც დაბალია; გასათვალისწინებელია ასევე ადამიანების სიამაყეც, რომელსაც ისინი საკუთარი მოსაზრების დაცვის მიზნით უსაგნო კამათამდე მიჰყავს ხოლმე.

ისმის კითხვა - რა გზით შეუძლიათ მენეჯერებს გააუმჯობესონ ჯგუფის მიერ არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებების მიღების უნარი, გადაწყვეტილებების, რომლებიც მათ საშუალებას მისცემს განაახლონ, შეცვალონ, მათ სასარგებლოდ გადააკეთონ ის გარემო, რომელშიც უწევთ საქმიანობა? რის შედეგადაც შეძლებენ აამაღლონ ორგანიზაციის მწარმოებლურობა. ამ კითხვაზე პასუხი საკმაოდ მარტივია - ორგანიზაციული სწავლების წახალისების მეშვეობით.

ორგანიზაციული სწავლება - ესაა პროცესი, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები ცდილობენ აამაღლონ ჯგუფის წევრთა სურვილი და უნარი, გაიაზრონ და მართონ ორგანიზაცია და ის გარემო, რომელშიც უწევთ საქმიანობა. ანუ, ორგანიზაციული სწავლების ბირთვს ჯგუფის წევრების შემოქმედებითი უნარის ამაღლება წარმოადგენს. მეტიც, თანამედროვე ეტაპზე, ჯგუფში შემოქმედებითი უნარის წახალისება იმდენად აქტუალურ საკითხად იქცა, რომ ბევრ ორგანიზაციაში გარე ექსპერტებსაც იწვევენ სპეციალური სასწავლო პროგრამების - სილაბუსების (ან მისი ერთი რომელიმე ნაწილის - სწავლება/სწავლის მეთოდების, სწავლის შედეგის, ზოგადი და დარგობრივი კომპეტენციების, სტუდენტთა ცოდნის შეფასების კრიტერიუმები) შესამუშავებლად, რომლებიც მათ დაეხმარებათ შემოქმედებითი აზროვნებისა და პრობლემათა მოგვარების ხელოვნებაში.

პერსონალის სწავლებასთან დაკავშირებით, ჩვენს ქვეყანაში, საკმაოდ განსხვავებული პრაქტიკა არსებობს. ერთნი, პერსონალში უკვე არსებულ ცოდნას, გამოცდილებასა და უნარებს ეფუძნება. ანუ, ეძებენ მაღალკვალიფიურ სპეციალისტებს. იგი დაუყოვნებელ შედეგებზე ან უკიდურეს შემთხვევაში ახლო პერსპექტივაზეა ორიენტირებული და შესაბამისად, აუცილებლად არ თვლის გასწიოს ხარჯები პერსონალის სწავლებაზე. მეორენი კი, არსებულ ადამიანურ რესურსს ყველაზე მნიშვნელოვან სტრატეგიულ რესურსად მიიჩნევს და მის განვითარებას (სწავლებას) ემხრობა. უდაოა,

რომ ეს უკანასკნელი უფრო თანამედროვე მიდგომაა, რადგან დღეისათვის, წარმატებულ ეკონომიკურ განვითარებას საფუძვლად უდევს მხოლოდ ადამიანის ინტელექტი, მისი ცოდნა და უნარები.

ჰარი ბეკერი<sup>6</sup> იყო ის პირველი მეცნიერი, ვინც საკმაოდ კორექტული გათვლა გააკეთა განათლების ეკონომიკური ეფექტიანობის შესახებ. იმისათვის, რომ დაეთვალა ადამიანის უმაღლესი განათლებიდან მიღებული შემოსავლის ეფექტიანობა, იგი უმაღლესი განათლებით მიღებულ შემოსავლებს (მთელი ცხოვრების განმავლობაში) აკლებდა იმათ შემოსავლებს, ვინც კოლეჯი დაამთავრა და აკლებდა იმათ შემოსავლებს, ვისაც სკოლის დამთავრების შემდეგ სწავლა არ გაუგრძელებია. ხოლო, სწავლისათვის გაწეული ხარჯი, მასთან დაკავშირებულ სხვა პირდაპირ დანახარჯთან ერთად (სწავლის ფასი, ბინის ქირა, სხვა ქალაქში ცხოვრება, ლიტერატურის შეძენა და სხვ.) მიიჩნევა „დაკარგულ ანაზღაურებად“. ფაქტობრივად, დაკარგული შემოსავალი თავის ღირებულებით იმ დროსთან მოდის შეფარდებაში, რაც სტუდენტმა სწავლაში დახარჯა და ალტერნატიულ ხარჯს წარმოადგენს. საბოლოოდ ბეკერმა განსაზღვრა სწავლაში ჩადებული ფულიდან მიღებული უკუგება, როგორც შემოსავლისა და გასავლის ურთიერთმიმართება და მიიღო სულ მცირე 12-15%-იანი რენტაბელობა [54, გვ. 202].

ადამიანთა ცოდნის და უნარების სტრატეგიული მნიშვნელობის აღიარებამ მოითხოვა განვითარებულ ქვეყნებში პერსონალის სწავლების ახალი მიდგომების განვითარება. მათ შორის ორგანიზაციული სწავლების ისეთი კონცეფციები, რომელიც მიმართულია პერსონალის უწყვეტ სწავლებაზე. ჩვენი აზრით, ორგანიზაციული სწავლების წარმატებისათვის და მისი მამოტივირებელი როლის ამაღლების უზრუნველსაყოფად, საჭიროა, რომ:

- ორგანიზაციულ სწავლებაში ჩართული უნდა იყოს ორგანიზაციის ყველა წევრი და არა მხოლოდ პრივილეგირებულები. უნდა ითქვას, რომ ისევე, როგორც ადამიანები, ორგანიზაციებიც განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან იმით, თუ რამდენად აქვს მას სწავლისა და განვითარების უნარი. ორგანიზაციაში ამ უნარის დაქვეითება დამღუპველად მოქმედებს მის წარმატებაზე;

<sup>6</sup> / ამერიკელი ეკონომისტი. 1992 წ. ნობელის პრემიის ლაურიატი. ჩიკაგოს უნივერსიტეტის პროფესორი.

- როგორც წესი, ყველა დიდ ინოვაციურ ცვლილებებს წინ უნდა უსწრებდეს ორგანიზაციული სწავლება. წინააღმდეგ შემთხვევაში მოხდება დაპირისპირება მოზღვავებულ სიახლესა და პერსონალის ცოდნას შორის, რაც მისი დანერგვისა და ეფექტური რეალიზაციის პრობლემას შექმნის;
- ორგანიზაციული სწავლების ყველა ფორმა მამოტივირებელი უნდა იყოს თანამშრომლისათვის. მან ხელი უნდა შეუწყოს ადამიანში ახალი ცოდნის მიღების, უნარების განვითარებისა და საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზების საშუალებების შექმნას;
- საჭიროა, რომ ორგანიზაციულ სწავლებას უწყვეტი ხასიათი ჰქონდეს. საქმე იმაშია, რომ ყველა ცოდნა და გამოცდილება, ფაქტობრივად, 4-5 წელიწადში ძველდება (ზოგჯერ, უფრო სწრაფადაც). იმისათვის, რომ თანამედროვე მოთხოვნებს პასუხობდეს, ორგანიზაციული პერსონალი ინტენსიურად უნდა გადიოდეს ტრენინგსა და გადამზადებას;
- ორგანიზაციული სწავლება ორიენტირებული უნდა იყოს არა მხოლოდ პროფესიულ განვითარებაზე, არამედ თანამშრომლების იმ ფასეულობების, მსოფლმხედველობის, მოთხოვნილებების, შემოქმედებითი პოტენციალის განვითარებაზე, რომელიც ორგანიზაციულ კულტურას, ეთიკის კოდექსსა და მისი განვითარების სტრატეგიას შეესაბამება.

ისმის კითხვა - როგორ უნდა მოახერხონ მენეჯერებმა სწავლების ხელშემწყობი ორგანიზაციის შექმნა? სწავლების თეორეტიკოსმა პიტერ სენჯმა შეიმუშავა ის ძირითადი პრინციპები, რომლებიც სწავლების ხელშემწყობი ორგანიზაციის შესაქმნელადაა საჭირო. მან შემოგვთავაზა ორგანიზაციული სწავლებისა და განვითარების ხუთი კონცეპტუალური (ქვაკუთხედი) გადაწყვეტილება, რომლებსაც დღეს ამერიკელი და ევროპელი მენეჯერები წარმატებული ჯგუფური გადაწყვეტილების ქვაკუთხედებად იყენებენ [48]. სწორედ, პიტერ სენჯის შემწეობით, დღეს დასავლელი მენეჯერები შესამჩნევი წარმატებით ახორციელებენ სწავლებადი ორგანიზაციების მშენებლობას.

**პირველი ქვაკუთხედი - მიზანსწრაფული ადამიანები.** როგორც სენჯი ამბობს, ადამიანები, რომლებიც სწავლებად ორგანიზაციებში არიან ჩართულნი გამოირჩევიან

მიზანსწრაფულობით, რაც მათში ხუთი ძირითადი მიმართულების განვითარებას გულისხმობს: რწმენა, ხედვა, გრძნობა, სწავლა და ნებისყოფა.

**რწმენა.** მთელ ხილულ და უხილავ სამყაროში არ არსებობს არც ერთი საგანი, არც ერთი მოვლენა თავის სახელდობრივ დანიშნულებას რომ არ ატარებდეს. დანიშნულების გარეშე უბრალოდ ყველაფერი კვდება და იხრწნება. ადამიანის უპირატესობა კი, მრავალ სხვა არსთან თუ მოვლენასთან მიმართებაში, იმაში მდგომარეობს, რომ იგი აზროვნებს, რომ თავისუფალი არსებაა და მას თვითონ შეუძლია აირჩიოს თავისი მთავარი დანიშნულება, ანუ მიიღოს გადაწყვეტილება თავისი „ცხოვრების არსის“ შესახებ. ეს გადაწყვეტილება ეფუძნება ადამიანის რწმენას სიკეთისა და ბოროტების, სამართლიანისა და არასამართლიანის, კარგისა და ცუდის, მოგებისა და ზარალის შესახებ და განსაზღვრავს შემდგომში მთელ მის ცხოვრებას. სწავლებად ორგანიზაციებში გაერთიანებული ადამიანები კი იმით გამოირჩევიან ყველა დანარჩენისაგან, რომ მათ „გადაწყვეტილება ცხოვრების არსის შესახებ“ ქვეცნობიერებიდან ცნობიერებაში გადმოაქვთ. ანუ, მათ შეუძლიათ თავიანთი არსებობის მთავარი დანიშნულება მისივე რწმენით ჩამოაყალიბონ.

**ხედვა.** ადამიანთა უმრავლესობის აზროვნება ამ მიმართულებით მხოლოდ არარეალური ოცნებებით შემოიფარგლება, რეალურად გაიაზრო და სრულყოფილად ჩამოაყალიბო შენი მომავალი კი - სულ სხვაა. სწორედ ამით გამოირჩევიან სწავლებად ორგანიზაციებში გაერთიანებული ადამიანები. რაც უფრო შორს გაიხედავთ და რაც უფრო მკაფიო მოსაზრებებს ჩამოაყალიბებთ მით უფრო კარგია. მაგრამ უნდა გვახსოვდეს არსებული რეალობის შესახებ, რათა „მომავლის ხედვა“ ოცნება კი არა მიზანია, მიზანი რომელიც განსაზღვრავს ყველა შემდგომ ნაბიჯს მის მიღწევამდე.

**გრძნობა.** ამ თვისებას განსაკუთრებით უსვას ხაზს სენჯი. იგი ამბობს, რომ მიზნების მისაღწევად საჭიროა არა მხოლოდ კარგად ხედავდე მათ, არამედ აგრეთვე კარგად გრძნობდე სხვაობას მიზნებსა და დღევანდელ რეალობას შორის. ამ სხვაობას იგი შემოქმედებითობის გრძნობას უწოდებს. მიზანსწრაფულობა კი მომავლის მიზნების მიღწევის საუკეთესო გზების მუდმივ ძიებასა და ამ გზებზე მტკიცე ნებისყოფით სვლაში გამოიხატება.

**სწავლა.** დავინახეთ რა სხვაობა მიზნებსა და დღევანდელ რეალობას შორის, ახლა გვესაჭიროება იმის სწავლა, რომლებიც ყველაზე ნაკლები წვალებით და ყველაზე მოკლე დროში მიგიყვანთ სასურველ მიზნებთან. სწავლებად ორგანიზაციებში გაერთიანებული ადამიანები კი მუდმივად სწავლობენ, რათა გააუმჯობესონ სწორედ ეს უნარები და შესაბამისად გაზარდონ უკეთ სვლის შესაძლებლობები თავიანთი მიზნებისაკენ მიმავალ გზებზე.

**ნებისყოფა.** ნებისყოფა დიდ გავლენას ახდენს ზემოთ ასახულ ყველა სხვა მახასიათებლებზე. სხვაგვარად, რომ ვთქვათ, რაც უფრო ძლიერი ნებისყოფისაა ადამიანი, მით უფრო ზნეობრივად მაღალ შეხედულებებს იზიარებს იგი ცხოვრების გზაზე. ასევე ხაზგასასმელია, რომ ძლიერი ნებისყოფის ადამიანები, როგორც წესი უფრო გრძელვადიანი მიზნების მიღწევისაკენ მიისწრაფიან, რადგან უფრო ბევრ რამეზე შეუძლიათ თქვან უარი მიმდინარე დროში. მნიშვნელოვანია ასევე ნებისყოფა დასახული მიზნებისაკენ მიმავალ გზებზე - ყველა მიღებულ გადაწყვეტილებას ხომ შესრულება სჭირდება.

**მეორე ქვაკუთხედი - მიზანსწრაფული ორგანიზაცია.** თამამად შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციაც ისეთივე პიროვნებაა, როგორც თითოეული ჩვენთაგანი და იგი უბრალოდ თავშეყრილი ადამიანების მექანიკური ჯამი კი არა, ფაქტობრივად, სულიერი არსებაა, რომელსაც საკუთარი მიზნები, პრობლემები და შესაძლებლობები აქვს, ისევე როგორც თითოეულ ჩვენგანს. უფრო მეტიც, ნებისმიერი ორგანიზაცია - კომერციული, სახელმწიფო, რელიგიური თუ სხვა, ერთი დიდი უპირატესობით სარგებლობს. კერძოდ ის, რომ ჩვენგან განსხვავებით მას შეუძლია უკვდავი იყოს. უკვდავების წყაროს არსებობის საიდუმლოება კი ორგანიზაციის დანიშნულებაში (მისიაში) მდგომარეობს, თუ ორგანიზაციამ შეძლო სწორი დანიშნულების მოძებნა და ამ დანიშნულების კონკურენტებზე უკეთესად შესრულება - უკვდავებაც გარანტირებულია. ამ ორგანიზაციების სტრატეგიული ხედვის ჩამოყალიბებაში ჯგუფის ყველა წევრი იღებს მონაწილეობას.

**მესამე ქვაკუთხედი - დახვეწილი აზრობრივი მოდელები.** კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება, რის შესახებაც სენჯი გვიზიარებს თავის მოსაზრებებს, ადამიანების „აზრობრივ მოდელებს“ (მენტალურ მოდელებს) შეეხება. ფაქტობრივად, აზრობრივი მოდელები, გარემოსა და მასში მიმდინარე მოვლენების შესახებ, გონების

მიერ აღქმულ მოდელებს წარმოადგენენ. თუმცა, როგორც წესი, ადამიანები წარსულში მომხდარი მოვლენების განზოგადების საფუძველზე იქმნიან წარმოდგენებს სამყაროში არსებულ მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების შესახებ და ხშირად ეს განზოგადებები უსაფუძვლოდ და გაუაზრებლად კეთდება, რაც იწვევს გამრუდებული აზრობრივი მოდელების ჩამოყალიბებას. ერთ-ერთი ასეთი გამრუდების შედეგია პიროვნების „თავდაცვის მოდელი“, რომელიც იმაში აისახება, რომ ადამიანები ერთმანეთთან ურთიერთობისას ერიდებიან თავიანთი მოსაზრებების ბოლომდე გამოთქმას - „რომ ვთქვა ეწყინება“, „შესაძლოა დამცინონ“, ან კიდევ „რა აზრი აქვს თქმას, მაინც ვერ დავარწმუნებ“. ამის გამო კი, როგორც წესი, ერთს ვფიქრობთ და მეორეს ვამბობთ ხოლმე. ეს კი სწორი ურთიერთობების უუნარობასა და შესაბამისად - შესაძლებლობების დაკარგვას ნიშნავს.

**მეოთხე ქვაკუთხედი - გუნდური აზროვნება.** ალბათ ყველასათვის ნაცნობი სიტუაციაა საათობით გაგრძელებული და ამავე დროს მიზეზური შედეგების მომტანი განხილვები, უსაგნო კამათები, მიუღებელი გადაწყვეტილებები. არადა თანამედროვე ეპოქაში ადამიანის გონების მიერ შექმნილი სარგებლის 80% სწორედ განხილვებითა ანუ „გუნდური აზროვნებით“ მიიღება [48] და თუ ამ შესაძლებლობებს ორგანიზაცია ვერ იყენებს, ეს ნიშნავს რომ იგი დღეს თუ არა ხვალ სიცოცხლისუნარო გახდება. უბრალოდ „ძლიერთა გადარჩევის ბუნებრივი კანონი“ არ აპატიებს ამას. უნდა ითქვას, რომ გუნდური აზროვნებისას, ამ ერთი შეხედვით მარტივი წინააღმდეგობების გადაჭრას დიდ ყურადღებას უნდა უთმობდნენ. როგორც სენჯი აღნიშნავს მათ კარგად ესმით, რომ გუნდის გონებრივი შესაძლებლობები გაცილებით დიდია, ვიდრე მისი ცალკეული წევრების გონებრივი შესაძლებლობების მექანიკური ჯამი.

**მეხუთე ქვაკუთხედი - სისტემური აზროვნება.** როგორც დასავლელი მენეჯერები ამბობენ, ყველაზე მნიშვნელოვანი სარგებელი, რაც მათ სენჯის ნაშრომმა მოუტანა ეს იყო სისტემური აზროვნების კონცეფციის შემოტანა, რომელიც შემდეგში მდგომარეობს - „შეუძლებელია დამსხვრეული სარკის აწყობა ნამსხვრევეებში არეკლილი გამოსახულებების მიხედვით“. ანუ, დამთავრდა ანალიზის ერა, დღეს ყველაზე მთავარია მოვლენებს შორის კავშირები და არა ცალკეული მოვლენის არსი. სამყაროში კი, თითქმის, არაფერი არ არის წრფივად დამოკიდებული ერთმანეთზე. დღეს მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები

ისეთია, რომ მოვლენები ერთმანეთის მიზეზებსაც წარმოადგენენ და შედეგებსაც. ამიტომ, საჭიროა სისტემური აზროვნება, რომელიც საშუალებას იძლევა ესა თუ ის მოვლენა (პრობლემა) გააზრებული იქნას როგორც ერთი მთლიანობის ნაწილი, რომელზედაც მრავალი მოვლენა ახდენს გავლენას და ამასთანავე იგი თვითონ გვევლინება ამ სისტემის მოქმედ ელემენტად. რთული პრობლემებისა და ამოცანების გადაჭრის საკითხისადმი სისტემური მიდგომა ყოველთვის იძლევა საშუალებას მოიძებნოს ისეთი ელემენტი, რომელზეც ზემოქმედებით ჩვენ შეგვიძლია სისტემის შიგნით მიმდინარე მოვლენები ეფექტურად ვმართოთ. ასეთ ელემენტებს სენჯი სისტემის ბერკეტებს უწოდებს და ამბობს, რომ სწორედ ამ ბერკეტების მეშვეობით ახერხებენ სწავლებადი ორგანიზაციები რესურსების ყაირათიანი ხარჯვით მიაღწიონ სასურველ შედეგებს.

სწორედ, პიტერ სენჯის შემოთავაზებული ორგანიზაციული სწავლების და მისი კონცეპტუალური გადაწყვეტილებების ძირითადი პრინციპები დაედო საფუძვლად ჩვენს მიერ აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოსა და წარმომადგენლობითი საბჭოს (სენატის) წევრებში; ბიზნესის, სამართლისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის საბჭოს წევრებსა და ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტის აკადემიურ პერსონალში ჩატარებულ ანონიმურ გამოკითხვას გადაწყვეტილების ჯგუფური მიღების დადებით და უარყოფით მხარეებზე (იხ. დანართი 2).

უნდა აღინიშნოს, რომ რესპოდენტთა საერთო რაოდენობა შეადგენს ზუსტად 101-ს. რეალურად კი მხოლოდ 93 გამოიკითხა. ანუ, საერთო რაოდენობის 92%. თუმცა, ყველა ცხრილში და დიაგრამებში მოყვანილია აღნიშნულ ჯგუფებში მათი ოფიციალური რაოდენობა. ჩვენი აზრით, აღნიშნულმა არ უნდა გამოიწვიოს რაიმე შეცდომა. საქმე იმაშია, რომ ანკეტირების შედეგები გამოთვლილია, ფაქტობრივად, გამოკითხულ რესპოდენტთა საშუალო სტატისტიკური მაჩვენებლების მიხედვით (იხ., ცხრ. 3.1).



გადაწყვეტილების ჯგუფური მიღების დადებითი და უარყოფით მხარეები  
(წყარო: ანკეტური გამოკითხვის შედეგები)

| № | კითხვარი   | აკად.<br>საბჭო<br>(18) | სენატ<br>ი<br>(38) | ფაკ.<br>საბჭო<br>(15) | ბ/ა<br>დეპ.<br>(30) | საშ.<br>შეწონ<br>ილი |
|---|--|------------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|
| 1 | 10-დან რამდენ შემთხვევაში ყოფილა, რომ თქვენ ბოლომდე ვერ აღიქვით შემოთავაზებული გადაწყვეტილების არსი, თუმცა მხარი დაუჭირეთ იმიტომ, რომ ასე ფიქრობს უმეტესობა?   | 0.8                    | 1.7                | 1.1                   | 2.0                 | 1,54                 |
| 2 | 10-დან რამდენ შემთხვევაში ყოფილა, რომ თქვენ ბოლომდე ვერ აღიქვით დასმული საკითხი, თუმცა მხარი დაუჭირეთ იმიტომ, რომ გრძნობთ (ხედავთ) - ასე სურს ხელმძღვანელობას?   | 1.1                    | 2.9                | 1.2                   | 2.1                 | 2,09                 |
| 3 | 10-დან რამდენ შემთხვევაში ყოფილა, რომ თქვენ ბოლომდე არ მოგწონს გადაწყვეტილების შემოთავაზებული ვარიანტი, გაქვთ თქვენი ვარიანტიც, მაგრამ ფიქრობთ - “რა აზრი აქვს თქმას, უმეტესობას მაინც ვერ დავარწმუნებ” და შესაბამისად, მხარი დაუჭირეთ შემოთავაზებულ გადაწყვეტილებას?  | 0.6                    | 2.3                | 0.7                   | 1.5                 | 1,52                 |
| 4 | 10-დან რამდენ შემთხვევაში ყოფილა, რომ ერთის მხრივ, გინდა შესთავაზო სხდომას განსხვავებული გადაწყვეტილება, მაგრამ ამავე დროს ფიქრობ - “რომ ვთქვა ალბათ უფროსს ეწყინება” და შესაბამისად, არ გაგიხმაურებიათ თქვენი გადაწყვეტილება?   | 0.7                    | 1.8                | 0.6                   | 2.1                 | 1,39                 |
| 5 | 10-დან რამდენ შემთხვევაში ყოფილა, რომ ერთის მხრივ, გინდა შესთავაზო სხდომას განსხვავებული გადაწყვეტილება, მაგრამ ამავე დროს ფიქრობთ - “რომ ვთქვა შესაძლოა დამცინონ” და შესაბამისად, არ გამოგიხატავს თქვენი აზრი?  | 0.2                    | 1.4                | 0.8                   | 1.5                 | 1,12                 |
| 6 | 10-დან რამდენ შემთხვევაში ყოფილა, რომ ერთს ფიქრობთ, და მეორეს ამბობთ (ანუ, მხარს უჭერთ განსხვავებულ გადაწყვეტილებას) იმის გამო, რომ თავს ვალდებულად თვლით ან დაგავალეს, რომ ასე უნდა მოიქცეთ?  | 1.2                    | 1.8                | 1.5                   | 1.4                 | 1,53                 |
| 7 | 10-დან რამდენ შემთხვევაში ყოფილა, რომ განსახილველად წარმოადგინეს ისეთი საკითხი, რომელსაც თქვენი მხრიდან გარკვეული, წინასწარი მომზადება სჭირდებოდა და იმის გამო, რომ ფორს-მაჟორულ პირობებში (მაგ., სასწრაფოდ ითხოვს სამინისტრო) მოხდა გადაწყვეტილების მიღება, ანუ ბოლომდე ვერ დაასაბუთეთ თქვენი აზრი, უკმაყოფილო დარჩით მიღებული გადაწყვეტილებით? | 1.5                    | 2.5                | 1.9                   | 2.1                 | 2,11                 |
| 8 | 10-დან რამდენ შემთხვევაში ყოფილა ისეთი სიტუაცია, რომ იმდენად გახანგრძლივდა სხდომა და იმის გამო, რომ „ოღონდ ეს მალე დამთავრდეს“, უარი გითქვამს საკუთარი თავისთვის გამოგეხატა თქვენი აზრი?   | 1.1                    | 2.2                | 0.9                   | 1.9                 | 1,72                 |

მიღებული შედეგების საფუძველზე შეგვიძლია ჩამოვაცალიბოთ თითოეული ჯგუფის მიმართ „ჯგუფური აზროვნების“ საშუალო მაჩვენებელი და განვსაზღვროთ მიღებული შედეგების უტყუარობის დონე. ამ მიზნით გამოვიყენეთ კორელაციურ-რეგრესიული ანალიზი, რომლის საფუძველია კორელაციის კოეფიციენტის განსაზღვრა, რომელსაც შემდეგი სახე აქვს [77, გვ. 43]:

$$r = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{(n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2)(n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2)}}$$

სადაც,  $X_i$  – საკვლევ ჯგუფებში წევრთა რაოდენობა, კაცი;

$Y_i$  - თითოეული ჯგუფისათვის ჯგუფური აზროვნების საშუალო მაჩვენებელი, %;

$n$  - ჯგუფთა რაოდენობა (ჩვენს შემთხვევაში 4).

სასტატო მონაცემებს კი ასეთი სახე აქვს (იხ.ცხრ. 3.2), რომლის საფუძველზე შედგენილი დიაგრამა ასე გამოიყურება (იხ. დიაგრამა 3.1.).

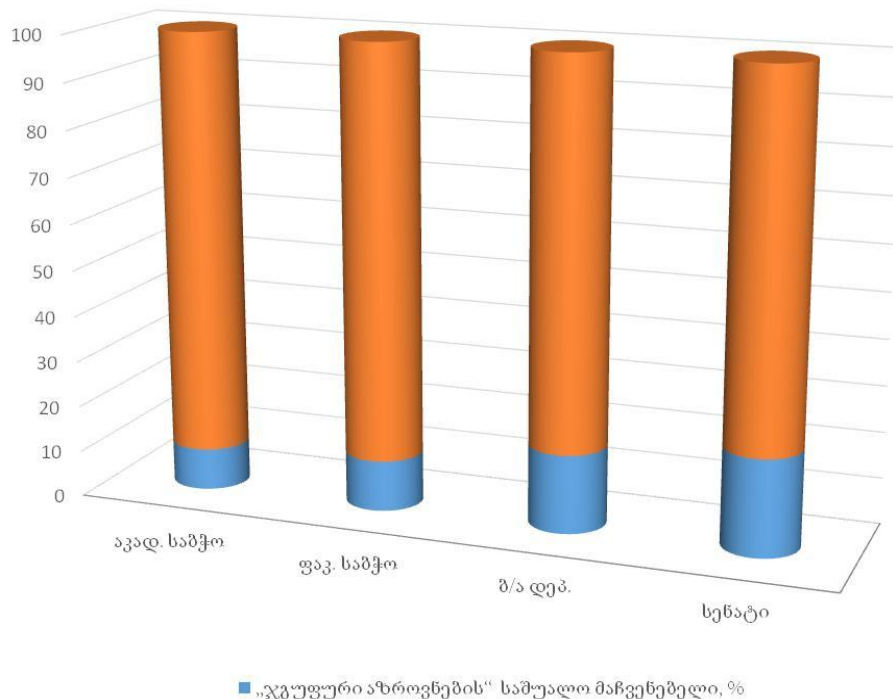
ცხრილი 3.2.

აწსუ, „ჯგუფური აზროვნების“ საშუალო შედეგები

(წყარო: ანკეტური გამოკითხვის შედეგები)

| № | ჯგუფები        | ჯგუფში წევრთა რაოდენობა, კაცი | „ჯგუფური აზროვნების“ საშუალო არითმეტიკული მაჩვენებელი, % |
|---|----------------|-------------------------------|--|
| 1 | აკად. საბჭო    | 18                            | 9  |
| 2 | სენატი         | 38                            | 21   |
| 3 | ფაკ. საბჭო     | 15                            | 11   |
| 4 | ბ/ა დეპარ.     | 30                            | 18   |
|   | სულ, საშ. შეწ. | 101                           | 16,5   |

### „ჯგუფური აზროვნების“ პრაქტიკული შედეგები

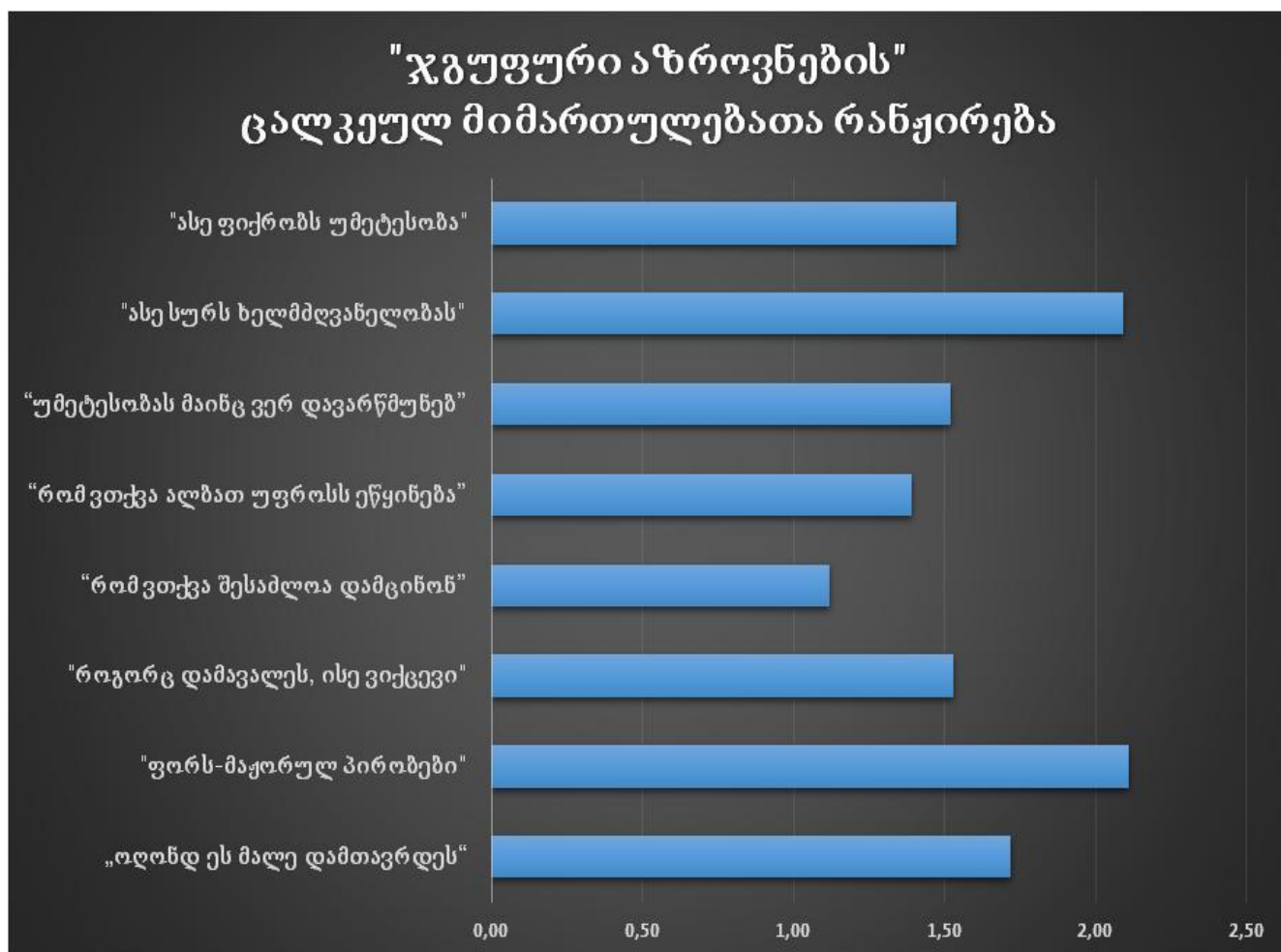


**დიაგრამა 3.1. „ჯგუფური აზროვნების“ დინამიკა**  
(წყარო: ანკეტური გამოკითხვის შედეგები)

წინამდებარე მონაცემების ზემოაღნიშნულ ფორმულაში ჩასმით კორელაციის კოეფიციენტი შეადგინა 0.96-ს. რაც, ფაქტობრივად, გვამბობს იმ დასკვნის გაკეთების საშუალებას, რომ ვთქვათ - რაც უფრო ნაკლებია ჯგუფში წევრთა რაოდენობა, მით უფრო პასუხისმგებლობით ეკიდებიან ისინი ყველა გადაწყვეტილების გააზრებას. ანუ, შეიძლება ითქვას, რომ გადაწყვეტილების ეფექტურობა უკუპროპორციულ დამოკიდებულებაშია მისი შემუშავების მონაწილეთა რაოდენობასთან.

ამასთან, „ჯგუფური აზროვნების“ წარმოდგენილი რვა მიმართულების რანჟირებამ ასეთი სახე მიიღო (იხ. დიაგრამა 3.2).

„ჯგუფური აზროვნების“ მიმართულებათა რანჟირება  
(წყარო: ანკეტური გამოკითხვის შედეგები)



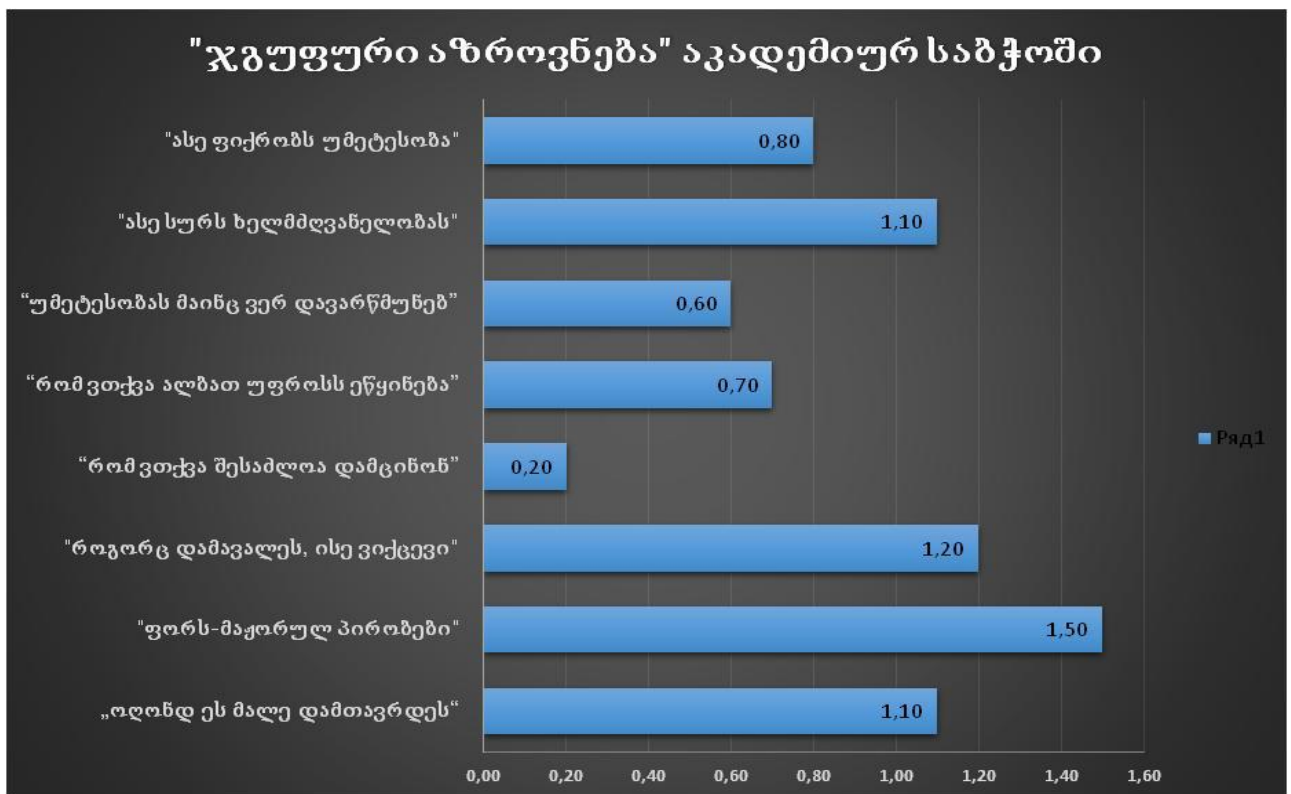
როგორც ვხედავთ მათ შორის ყველაზე მეტია გადაწყვეტილებათა შემუშავება „ფორს-მაჟორულ პირობებში“; მომდევნო ადგილს იკავებს „ჯგუფური აზროვნების“ ის მიმართულება, რასაც მოკლედ შეიძლება ვუწოდოთ - „ასე სურს ხელმძღვანელობას“ (თუმცა, მასში შესაძლებელია დადებითიც დავინახოთ); მას მოსდევს - „ოღონდ ეს მალე დამთავრდეს“. საინტერესოა ისიც, რომ როგორც ჩანს, თანამედროვე საზოგადოება, მათ შორის უმაღლესი სკოლის სტუდენტები და პროფესორ-მასწავლებლები, საკმაოდ თამამები არიან, რადგან „ჯგუფური აზროვნების“ მიმართულებათა შორის ბოლო ადგილი, ანუ ყველაზე ნაკლებმნიშვნელოვანი ფაქტორია - „რომ ვთქვა შესაძლოა დამცინონ“.

ამრიგად, ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევისა და პიტერ სენჯის - ორგანიზაციული სწავლების პრინციპის გათვალისწინებით, შეიძლება გავაკეთოთ დასკვნა იმის შესახებ, რომ ჯგუფს შემოქმედებითი მიდგომის გაცილებით მეტი გამოვლინების საშუალება ექნება, თუ ჯგუფის თითოეულ წევრს მიეცემა ახალი იდეების შემუშავებისა და მისი წარმოდგენის თავისუფლება, რომელშიც მნიშვნელოვანი როლი მენეჯერს (ჯგუფის ხელმძღვანელს) ეკუთვნის.

ამასთან, საინტერესოა თითოეულ ჯგუფში „ჯგუფური აზროვნების“ ცალკეულ მიმართულებათა გამოვლინებები, რომელიც ყველაზე მეტ ყურადღებას მოითხოვს (იხ. დიაგრამები 3.3–3.6).

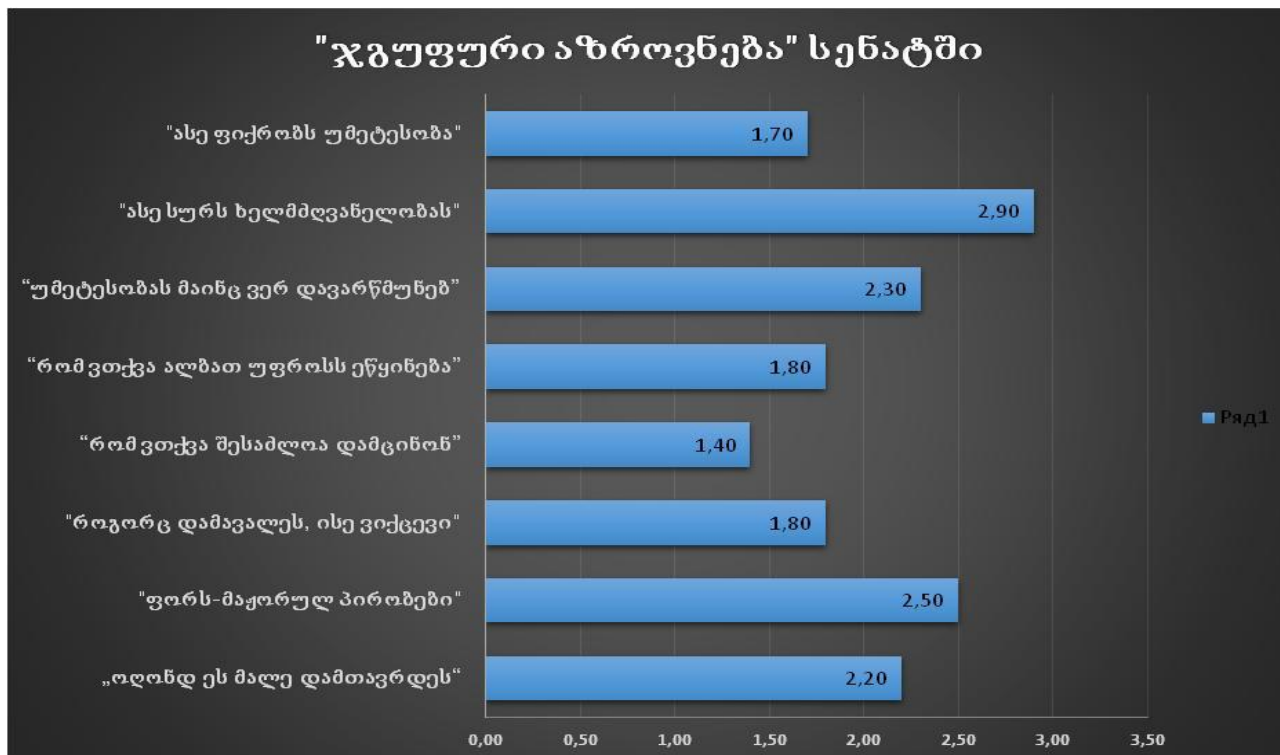
დიაგრამა 3.3.

„ჯგუფური აზროვნების“ ტენდენციები აწუს-ს აკადემიურ საბჭოში  
(წყარო: ანკეტური გამოკითხვის შედეგები)



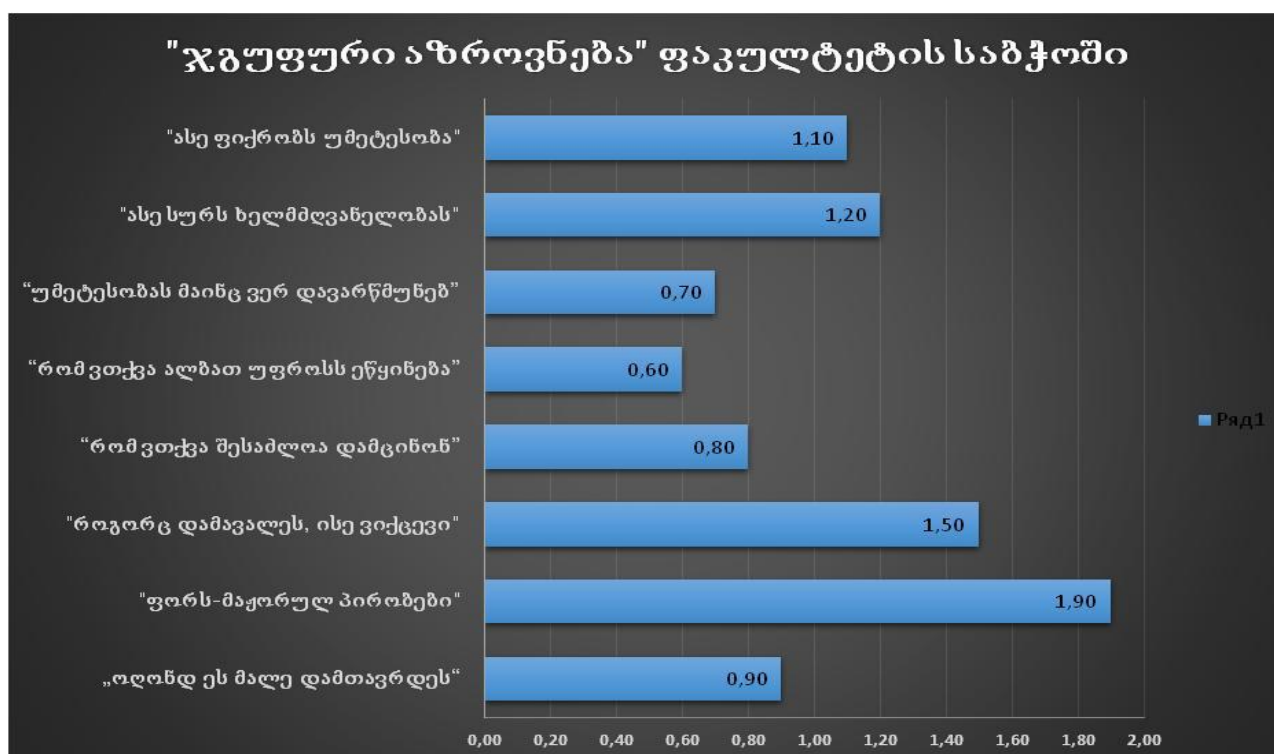
დიაგრამა 3.4.

„ჯგუფური აზროვნების“ ტენდენციები აწუს-ს წარმომადგელობით საბჭოში  
(წყარო: ანკეტური გამოკითხვის შედეგები)

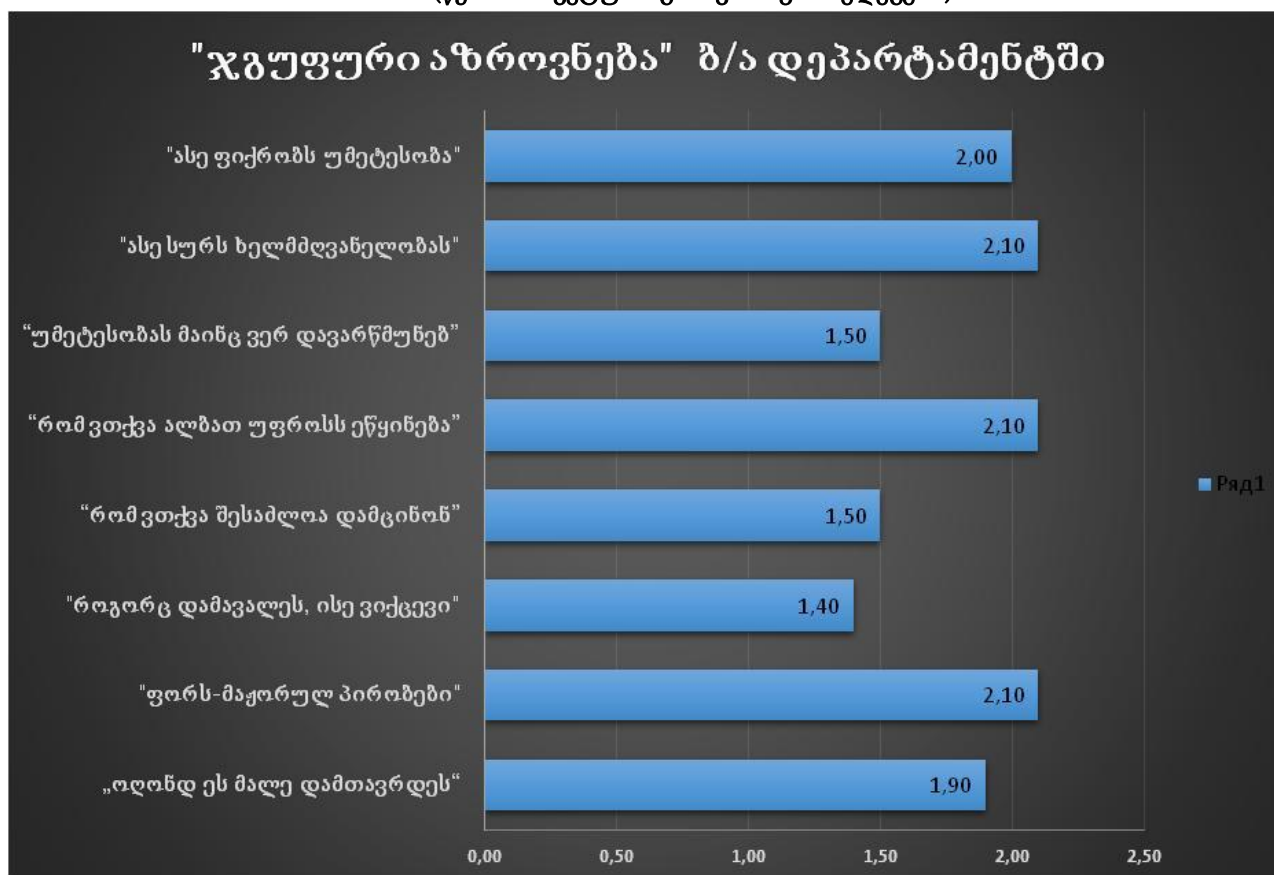


დიაგრამა 3.5.

„ჯგუფური აზროვნების“ ტენდენციები ბიზნესის, სამართლისა და სოციალურ მეცნიერებათა  
ფაკულტეტის საბჭოში (წყარო: ანკეტური გამოკითხვის შედეგები)



„ჯგუფური აზროვნების“ ტენდენციები ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტის აკადემიურ პერსონალში  
(წყარო: ანკეტური გამოკითხვის შედეგები)



კერძოდ, აკადემიური საბჭოსათვის და ფაკულტეტის საბჭოსათვის ეს არის „ფორს-მაჟორული პირობები“, ანუ სასწრაფოდ გადასაწყვეტი საკითხები, რომელიც გამოწვეულია განათლების სამინისტროს ან სხვა ზემდგომების დადგენილებებზე დროული რეაგირების გამო. ალბათ, ეს და უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის სხვა მრავალ გადაწყვეტილებებზე სასწრაფო რეაგირების აუცილებლობა ხდება ფაკულტეტის საბჭოებისათვის „ჯგუფური აზროვნების“ აღნიშნული მიმართულების გამოკვეთის წინაპირობა. ხოლო სენატისათვის ეს არის - „ასე სურს ხელმძღვანელობას“; დეპარტამენტისათვის კი გამოიკვეთა თანაბარი მნიშვნელობის სამი მაჩვენებელი. მათ შორისაა ზემოაღნიშნული ორი მაჩვენებელი („ასე სურს ხელმძღვანელობას“ და „ფორს-მაჟორული პირობები“) და მესამე - „რომ ვთქვა ალბათ უფროსს ეწყინება“.

წარმატების მსურველმა მენეჯერებმა პირიქით უნდა მოიქცეს. მათ ხაზი უნდა გაუსვან პრობლემათა ალტერნატიული გამოსავლის ძებნის მნიშვნელობას და ყველას

თანდასწრებით წახალისოს, შეაქოს ის თანამშრომელი, რომლებიც გარკვეულ შემოქმედებით იღებენ გვთაზობს (თუნდაც, ეს არ იყოს იდეალური ვარიანტი). შედეგად, პიროვნება, რომელიც დარწმუნებული იქნება იმაში, რომ მუშაობს ორგანიზაციის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს პრობლემაზე, ეზრდება მოტივაცია - არ დაიშუროს ძალისხმევა, რომელსაც შემოქმედებითი პროცესი მოითხოვს. ანუ, საჭიროა შემოქმედებითი პროცესის მუდმივი მოტივირება.

ჯგუფში შემოქმედებითი პროცესის მოტივირების უზრუნველსაყოფად და საერთოდ, წარმატებული ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების მეთოდოლოგიის სრულყოფისათვის, ჩვენი აზრით, ცუდი არ იქნებოდა გამოგვეყენებინა მენეჯმენტის მეცნიერებაში კარგად ცნობილი „ტვინის (გონებრივი) შტურმის“ ე.წ. დიფერენცირებული მიდგომები, იმის მიხედვით, თუ რამდენად წინააღმდეგობრივია ჯგუფში განსახილველი საკითხი. ასეთ მეთოდებად გვესახება - საუკეთესო მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების ზეპირი და წერილობითი ძიება.

**ზეპირი გონებრივი შტურმი.** ამ მეთოდოლოგიით ჯგუფის წევრები იკრიბებიან იმ ალტერნატივათა ფართო სპექტრის განსახილველად, რომლიდანაც უნდა მიიღონ საუკეთესო გადაწყვეტილება. ზეპირი გონებრივი შტურმის პირობებში საუკეთესო ალტერნატივის ძიებისა და გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგია შეიძლება ასე ჩამოვყალიბოთ: ჯგუფის ერთ-ერთი წევრი ზოგადად აღწერს ჯგუფის მიერ განსახილველ პრობლემას; შემდეგ, ჯგუფის თითოეული წევრი თავიანთ შეხედულებებს უზიარებენ ერთმანეთს და ფაქტობრივად, ქმნიან სამოქმედო კურსის ყველა შესაძლო ალტერნატიულ ვარიანტს; თითოეული ალტერნატივის წარმოდგენისას ჯგუფის წევრებს არა აქვთ მათი გაკრიტიკების უფლება. ანუ, ყველა თავს იკავებს მსჯელობისაგან, სანამ არ მოისმენენ ყველა ალტერნატივას; შემდგომ კი - ჯგუფის წევრებს მოეთხოვებათ იყვნენ რაც შეიძლება რადიკალურები. ანუ, ყველაფრის შემოთავაზება შეიძლება და უკეთესია, რაც მეტი ალტერნატიული ვარიანტები იქნება. როცა დასრულდება ალტერნატივათა შემოთავაზება, ჯგუფის წევრები განიხილავენ ყველა შემოთავაზების ძლიერ და სუსტ მხარეებს, რის შედეგადაც განსაზღვრავენ საუკეთესო ალტერნატივას. აღნიშნული ტექნოლოგია ძალზე სასარგებლოა ბევრ ვითარებაში. მაგალითად, როცა მენეჯერი ცდილობს ავტომანქანის ახალი მოდელისთვის სახელის შერჩევას, როცა დეპარტამენტის



უფროსი ცდილობს დეპარტამენტის საქმიანობასთან მისადაგებული ემბლემის შერჩევას და ა.შ. თუმცა, ასეთი მეთოდოლოგიის შედეგიანობის დაკარგვის მთავარი საშიშროება იმაში მდგომარეობს, რომ ხშირად ჯგუფის წევრებს არ შესწევთ იმის უნარი, რომ არსებული ალტერნატიული ვარიანტების განხილვის პარალელურად მოიფიქრონ დამატებითი ალტერნატივები და იმავდროულად არ დაივიწყონ, რასაც ფიქრობდნენ.

**წერილობითი გონებრივი შტურმი.** ჯგუფური აზროვნების ბლოკირების და ზემოაღნიშნული, დავიწყების მომენტის, თავიდან ასაცილებლად უკეთესი იქნება ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავება წერილობითი სახით, რაც ჯგუფის თითოეულ წევრს მეტ შესაძლებლობას აძლევს მოიფიქროს საუკეთესო ვარიანტები. ასეთი მეთოდოლოგიის გამოყენება განსაკუთრებით სასარგებლო იქნება მაშინ, როცა წარმოდგენილი საკითხი წინააღმდეგობრივია და შესაბამისად მოსალოდნელია, რომ ჯგუფის თითოეული წევრი განსხვავებული სამოქმედო კურსის დასაცავად იბრძოლებს. ასეთ ვითარებაში ალტერნატივის მიღების ტექნოლოგია შეიძლება ასე ჩამოვყალიბოთ: ჯგუფის თითოეული წევრი ერთმანეთის მიყოლებით (ასაკის, ალფავეიტის ან სხვა კრიტერიუმის მიხედვით) უკითხავენ ჯგუფის დანარჩენ წევრებს თავიანთ შემოთავაზებებს. ხოლო, ერთ-ერთი მათგანი (დასამახსოვრებლად) დაფაზე წერს ყველა ალტერნატივის ძირითად არსს. ჯგუფის წევრებს არანაირი კრიტიკისა და შეფასების საშუალება არ ეძლევათ, ვიდრე ყველა ვარიანტს არ მოისმენენ; შემდეგ კი -სათითაოდ განიხილება ალტერნატივები იმ თანმიმდევრობით, როგორც მოხდა მათი წარმოდგენა. ჯგუფის წევრებს შეუძლიათ ინფორმაციის დაზუსტების მიზნით გარკვეული შეკითხვების დასმა და თითოეული ვარიანტის გაკრიტიკება მისი სისუსტეებისა და ძლიერი მხარეების გამოსავლენად. როდესაც განიხილება ყველა ალტერნატივა, ჯგუფის თითოეული წევრი ახდენს მათ რანჟირებას (შეფასებას) ყველაზე მეტად მისაღებიდან ნაკლებად მისაღებამდე და შედეგად ხდება იმ ვარიანტის შერჩევა, რომელიც ყველაზე მეტ მაღალ შეფასებას მიიღებს.

აუცილებელია ასევე, ვიფიქროთ იმაზეც, თუ როგორი ფორმით უნდა იქნეს წარმოდგენილი ალტერნატივა. ბუნებრივია, შინაარსი ალტერნატივის შინაგანი გამოხატულება - მისი მთავარი და განმსაზღვრელი ნაწილია, ფორმა კი მხოლოდ გარეგანი გამოხატულებაა. და მაინც ხშირად სიტუაციას ართულებს ის, რომ ალტერნატივაში სარგებ-

ლის და დანაკარგის აღქმა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა ფორმითაა არჩევანი შემოთავაზებული. მაგალითად, როგორც ბევრჯერ აღინიშნა, გადაწყვეტილების მიღების ერთ-ერთ ყველაზე ბუნებრივ გზას წარმოადგენს იმის განსაზღვრა, თუ რომელი არჩევანი მოგვიტანს უდიდეს სარგებელს, ან უმცირეს დანაკარგს. მაგალითად, ლექციის 1 სთ-ში თუ შემოგთავაზებენ - რომელი გვირჩევნია: 10 თუ 15 ლარი, ყოველგვარი ყოყმანის გარეშე ვიტყვით, რომ უკეთესია 15 ლარი, რადგან დანახარჯი ორივე შემთხვევაში მაინც ერთნაირია. მაგრამ წარმოიდგინეთ, რომ გვეკითხებიან - თუ რამდენად გაგიხარებდათ ხელფასის გაზრდა 100 ლარით? ბუნებრივია, თუ იმ მომენტისათვის არ ველოდებოდით ხელფასის მომატებას, ეს ძალიან გაგვახარებდა. მაგრამ თუ მანამდე (თუნდაც კულუარულად) გაჟღერებული იყო ხელფასის მინიმუმ 300 ლარით გაზრდის შესახებ, მაშინ როგორ ხასიათზე დავდგებით? უეცრად შეიძლება ისეთი განცდაც კი დაგვეუფლოს, თითქოს ფული დავკარგეთ, რადგან 100 ლარი გაცილებით ნაკლებია იმაზე, ვიდრე ველოდით.

### **3.3. მმართველობითი გადაწყვეტილებების სტრატეგიულობის ძირითადი**

#### **მოთხოვნები და მისი შეფასების ინდიკატორები**

გადაწყვეტილების ეფექტურობა დამოკიდებულია არა მარტო ალტერნატივის შერჩევაზე და არც იმაზეც, თუ როგორ მივიყვანთ მას ბოლომდე, არამედ იმაზეც, თუ რამდენადაა მასში გათვალისწინებული ორგანიზაციის სტრატეგიული პრიმატი. ამიტომაც, წარმატების მსურველ მენეჯერთა ერთ-ერთი უმთავრესი გამოწვევაა ცვლილებების არა მარტო იდენტიფიცირება, არამედ მისი წინასწარი განჭვრეტა და მათზე სათანადო რეაგირება. ამასთან, მენეჯერი ყოველთვის უნდა აცნობიერებდეს, რომ კონკურენტული ბრძოლა არა მარტო მუდმივია, არამედ მასში მრავლადაა უცაბედი ცვლილებები, რომელიც შესაბამის პროგნოზირებას მოითხოვს. სწორედ, ამ პრობლემის დაძლევაა ისეთი მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავება, რომელშიც ზუსტადაა ასახული სწორი სტრატეგიული ხედვა.

მსოფლიოს მრავალი ქვეყნის გამოცდილება ნათლად გვიჩვენებს, რომ ამ ქვეყნებში მცირე თუ მსხვილი კომპანიის გაკოტრების ძირითადი მიზეზი, მეტ-ნაკლებად მაინც, მისი არასწორი სტრატეგიული ხედვა იყო. საქმე იმაშია, რომ მენეჯერთა ძირითად ამოცანას წარმოადგენს როგორც მიმდინარე სამეურნეო საქმიანობის მართვა, ასევე მისი სწორი ხედვა ორგანიზაციის სამომავლო პოზიციების შესახებ. ანუ, მისი განვითარების სტრატეგიის შემუშავება.

ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია ეს არის მისი გრძელვადიანი განვითარების გეგმა, რომელიც მოიცავს როგორც მიზანს და მისი მიღწევის გზებსა და საშუალებებს, ასევე ორგანიზაციის შიგა ურთიერთობებსა და მის პოზიციას გარე სამყაროსადმი [44, გვ. 7]. სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია - ეს არის ლოგიკური თანმიმდევრობით დალაგებული გარკვეული ნაბიჯების ერთობლიობა, რომელმაც მას მომავალში წარმატება უნდა მოუტანოს. შესაბამისად, სტრატეგიის ფორმირება იწყება მენეჯერის მიერ ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოში არსებული ფაქტორების გაანალიზებით, ყველა დასმული ამოცანისა და ყველა იმ გარემოებების შესწავლით, რაც გავლენას ახდენს ან შეიძლება მოახდინოს მისი მიზნების განხორციელების უნარზე როგორც აწმყოში, ასევე - მომავალში.

ყველაზე მთავარი მიზანი, რომლის მიღწევასაც უნდა ცდილობდეს მენეჯერები, ეს არის მომხმარებლისთვის ისეთი პროდუქციის (მომსახურების) შეთავაზება, რომელიც ზრდის ამ ორგანიზაციის მწარმოებლურობას. მწარმოებლურობა - ეს არის იმის საზომი, თუ რამდენად ყაირათიანად იყენებს ორგანიზაცია მის ხელთარსებულ რესურსებს და რამდენად ეფექტურია მისი მენეჯმენტი. სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, კეთდება საჭირო, მოთხოვნადი საქონელი (მომსახურება), რომელიც კარგად იყიდება და ეს ყველაფერი სწორად, წარმატებულად კეთდება.

რაც შეეხება გარემოს ანალიზს. ორგანიზაციული გარემოს ანალიზი წარმოადგენს პროცესს, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები აფასებენ საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტებზე მოქმედ ცვლილებებს, განსაზღვრავენ რომელი ცვლილებები წარმოადგენს საფრთხეს მათთვის და რომელი ცვლილებები იძლევა მისი განვითარების შესაძლებლობებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, გარემოს სწორი ანალიზი წარმოადგენს იმ მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები ცდილობენ შეისწავლონ (წი-

ნასწარ განჭვრიტონ) ორგანიზაციის პოტენციური საფრთხეები და მისი შესაძლებლობები.

სტრატეგიის კარგი ფორმირება მენეჯერის ერთგვარი გამოცდაა იმ უნარებში, თუ რამდენად შეუძლია მას შეიმუშაოს ისეთი მმართველობითი გადაწყვეტილება, რომლებიც წარმატებას მოუტანს მომავალში. ამისათვის კი, მენეჯერს უნდა გააჩნდეს იმის უნარი, რომ დაინახოს, ერთი მხრივ, საზოგადოებაში მიმდინარე მოვლენები და მეორე მხრივ, მის სამოქმედო ინდუსტრიაში განხორციელებული ცვლილებები, რომლის საფუძველზე სწორად დაგეგმოს სამომავლო ბიზნესი. ანუ, შეიმუშაოს კარგი სტრატეგიული გადაწყვეტილება. შესაბამისად, ის მენეჯერები, რომლებიც ინდუსტრიაში მიმდინარე ცვლილებებს ვერ მისდევენ, უჭირთ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების შემუშავება, რაც თავისთავად ნიშნავს კონკურენტებისაგან ჩამორჩენას და ბუნებრივია - ეკონომიკურ ზარალს.

უნდა აღინიშნოს ასევე, რომ სასურველი მიზნების მისაღწევად სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ფორმირება მუდმივად განვითარებადი პროცესია. ანუ, ის საჭიროებს სისტემატიურ განახლებას. საქმე იმაშია, რომ ხშირად შეუძლებელია წინასწარ გათვალისწინებული კონკურენციის და საბაზრო კონიუნქტურის ყველა დეტალი. შესაბამისად, ყველა განახლებული გადაწყვეტილება ერთი მხრივ, უნდა ითვალისწინებდეს მუდმივად ცვლად გარემო ფაქტორებს და მეორე მხრივ, მენეჯერთა ძალისხმევით ახალ შესაძლებლობებს, თუ როგორ გახადოს იგი უფრო სრულყოფილი და ქმედითუნარიანი.

ამრიგად, სტრატეგიული მმართველობითი გადაწყვეტილებები ორგანიზაციის განვითარების გრძელვადიანი, სწორად განსაზღვრული მიმართულებაა, რომელსაც ის მიზნების რეალიზაციამდე მიყავს და მასთან ერთად, გარემო ცვლილებებისა და იქ გაჩენილი ალტერნატივების ხარჯზე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების შესაძლებლობასაც იძლევა [36]:

კონკურენტული უპირატესობა არის ერთი ორგანიზაციის შესაძლებლობა აჯობოს მეორეს იმით, რომ უშვებს მომხმარებლისთვის უფრო სასურველ პროდუქციას უფრო რაციონალურად, ვიდრე ამას მისი კონკურენტები აკეთებენ. კონკურენტუნარიანობის ძირითადი გამოვლინებებია: ყაირათიანობის გაზრდა; ხარისხის ამაღლება და

სწრაფი რეაგირება მომხმარებლის მოთხოვნილებაზე.

**ყაირათიანობის გაზრდა.** ორგანიზაციები ზრდიან თავიანთ ყაირათიანობას მაშინ, როდესაც ამცირებენ მოხმარებული რესურსების ღირებულებას საქონლის (მომსახურების) შესაქმნელად ან იგივე რესურსებით ქმნიან მეტი რაოდენობის პროდუქციას. ამიტომ, თანამედროვე კონკურენტულ გარემოში მენეჯერები განუწყვეტლივ უნდა ცდილობდეს გამოძებნონ რესურსთა გამოყენების სრულყოფის გზები.

**ხარისხის გაუმჯობესება.** დღეს, წარმატების მიღწევის უმთავრესი განმაპირობებელი მომხმარებლის კმაყოფილებაა. ეს კი შეუძლებელია კომერციული შეთავაზების მაღალი ხარისხის გარეშე. შესაბამისად, ხარისხის მართვა თანამედროვე მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ნაწილია. ის უკვე აღარ არის ორგანიზაციის ერთი სტრუქტურული ერთეულის (ტექნიკური კონტროლის განყოფილება) პრეროგატივა, არამედ მთელი ორგანიზაციის საზრუნავია. ამიტომ, წარმატებაზე ორიენტირებული კომპანიები სულ უფრო ხშირად მიმართავენ ხარისხის ტოტალური მართვის მეთოდს. ეს მეთოდი მარტივად ასე შეიძლება აღვწეროთ: ჯერ, ხდება მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დადგენა (გამოკითხვებით, ინტერვიუებით, საფოკუსე ჯგუფებზე დაკვირვებით და ა.შ), რაც, ფაქტობრივად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათ მონაწილეობას განაპირობებს. ხოლო, შემდეგ, ისეთი საქონლის (მომსახურების) დამზადება, რომელიც შესწავლილი მოთხოვნილებების შესაბამისი იქნება ან გადააჭარბებს კიდევ მას.

**მომხმარებლის მოთხოვნაზე სწრაფი რეაგირება.** როგორც წესი, ორგანიზაციები ერთმანეთს კლიენტის მოსაპოვებლად ებრძვიან და ამისთვის არ იშურებენ ფინანსებს, ძალასა და ენერგიას. აქედან გამომდინარე, თანამშრომელთა სწავლებას მომხმარებლის მოთხოვნაზე რეაგირებისთვის არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება წარმატებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციისთვის. განსაკუთრებით კი მომსახურების მიმწოდებელი კომპანიებისთვის. მაგალითად, უნივერსიტეტები, სუპერ-მარკეტები, ბანკები და საავადმყოფოები, ფაქტობრივად, თავიანთ თანამშრომლებზე არიან დამოკიდებულნი და მათგან ისეთი ქცევის გამოვლენას ითხოვენ, რამაც უნდა გაზარდოს მომხმარებლის კმაყოფილება.

ამრიგად, შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ შემდეგი დასკვნა, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილების სტრატეგიულობის უზრუნველყოფა ერთჯერადი ან მომენტალური

მოქმედება ან მოვლენა კი არ არის, არამედ იგი ყოველთვის იმ გადაწყვეტილებების, ქმედებების და მოვლენების სერიაა, რომლებიც ორგანიზაციის მწარმოებლურობის უზრუნველყოფას და მისი განვითარებას უკავშირდება. თუმცა, მენეჯერთა პასუხისმგებლობას, სტრატეგიული გადაწყვეტილებების შემუშავებისა და რეალიზაციის გარდა, წარმოადგენს აგრეთვე ისიც, რომ შეიმუშაოს მოსალოდნელი საშიშროების თავდაცვითი მექანიზმიც. ეს კი ნიშნავს იმას, რომ ყველა სტრატეგიული გადაწყვეტილება უნდა შეიცავდეს გარკვეულ თავდაცვით სტრატეგიას, ანუ სრულყოფილ პრევენციულ ღონისძიებებს, რომელიც დაძლევეს აღნიშნულ ხელისშემშლელ წინააღმდეგობებს. მართლაც, სრულყოფილი სტრატეგიული გადაწყვეტილება არის ის, რომლის დროსაც ორგანიზაცია იქნება წარმატებული, გაუთვალისწინებელი და მოულოდნელი ფაქტორების არსებობის მიუხედავად [44, გვ. 48].

როგორც აღინიშნა, წარმატებული სტრატეგიული გადაწყვეტილება, ერთი მხრივ, ზუსტად განსაზღვრავს ორგანიზაციის მოცემულ მდგომარეობას და მეორე მხრივ, გვიჩვენებს - თუ რას აპირებს იგი სამომავლოდ. ანუ, როდესაც მენეჯერები სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს შეიმუშავენ, მათ უნდა განიხილონ მომავალი და გაანალიზონ, რა შეიძლება მოხდეს და შესაბამისად, როგორ იმოქმედონ შესაძლო საშიშროებების თავიდან ასაცილებლად.

შესაბამისად, შეგვიძლია ჩამოვაყალიბოთ, წარმატებული და ქმედითუნარიანი სტრატეგიული მმართველობითი გადაწყვეტილების დამახასიათებელი ყველაზე მნიშვნელოვანი ნიშან-თვისებები. ესენია: **მთლიანობა, უწყვეტობა, სიზუსტე და მოქნილობა**. მთლიანობა ნიშნავს, რომ ნებისმიერ მომენტში, უნდა მოქმედებდეს მხოლოდ ერთი სახელმძღვანელო სტრატეგიული გადაწყვეტილება, ანუ ერთზე მეტი გადაწყვეტილების ერთდროულად ამოქმედებამ შეიძლება არეგ-დარევა და უწესრიგობა გამოიწვიოს; უწყვეტობა გულისხმობს, რომ ნებისმიერი სტრატეგიული გადაწყვეტილება არის არა რაიმე მომენტი, ის არის პროცესი, რომლის დროსაც მენეჯერები ამოწმებენ არსებულ გადაწყვეტილებებს, მუდმივად ასწორებენ და ქმნიან ახალ სტრატეგიულ გეგმებს ორგანიზაციის მართვის ყველა დონეზე; სიზუსტე ნიშნავს იმას, რომ მენეჯერებმა არ უნდა დაიშურონ ძალისხმევა ხელმისაწვდომი ინფორმაციის მოსაძიებლად და გამოსაყენებლად, რაც კი მათ სტრატეგიული მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების

პროცესში გამოადგებათ; მოქნილობა კი ნიშნავს სტრატეგიული გადაწყვეტილების ისეთ შესაძლებლობას, რომ იოლად მოხდეს მისი გადაკეთება ან/და შეცვლა, თუკი ამას შეცვლილი სიტუაცია მოითხოვს.

ისმის კითხვა - კონკრეტულად რა ფაქტორებს უნდა დაეყრდნოს ორგანიზაციის მენეჯმენტი, რომ იგი შექმნილ სიტუაციაში წარმატებული აღმოჩნდეს? პასუხიც მარტივია - საჭიროა დავადგინოთ ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობის საკვანძო ფაქტორები მოცემულ სიტუაციაში. სწორედ, მათი იდენტიფიცირება წარმოადგენს წარმატებული სტრატეგიული გადაწყვეტილების შემუშავების მთავარ პრიორიტეტს. ამასთან, დადგენილია, რომ ჭკვიანი მენეჯერი არც ეცდება მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა ყველა მიმართულებით, ეს არა მარტო პრაქტიკულადაა შეუძლებელი, არამედ, თეორიულადაც გამორიცხულია. მართებულია, როცა მენეჯერები ყურადღების გამახვილებას, ანუ საქმიანობის ფოკუსირებას ახდენენ ერთი კონკრეტული მიმართულებით.

ინდუსტრიის ცვლილებაზე უამრავი ფაქტორი მოქმედებს, თუმცა მათგან მხოლოდ რამდენიმეა მნიშვნელოვანი. შესაბამისად, ორგანიზაციის მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა ასეთი მნიშვნელოვანების (ორი-სამის) გამოკვეთა და მასზე სტრატეგიული გადაწყვეტილებების აწყობა. ასეთი საკვანძო ფაქტორები შეიძლება დაკავშირებული იყოს საწარმოო დანახარჯებთან; პროდუქციის (მოსახურების) ტექნოლოგიასთან; სადისტრიბუციო ქსელთან; მოსახერხებელ სერვისთან; მომხმარებელთა მოთხოვნების უკეთ დაკმაყოფილებასთან; მიმზიდველ დიზაინთან; საქონლის შეფუთვასთან; პერსონალის კვალიფიკაციასთან; კარგ ადგილმდებარეობასთან; საუკეთესო რეკლამასთან; საუკეთესო ხარისხის ინფორმაციულ სისტემებთან; კარგ იმიჯსა და რეპუტაციასთან და ბევრ სხვა ფაქტორებთან. მისი გამოვნილისათვის და საერთოდ, ჩვენი სამოქმედო ინდუსტრიის ბაზრის შესწავლის ერთ-ერთი წარმატებული მეთოდია მეტოქეების სტრატეგიულ ჯგუფებად დაყოფა. ასეთი მიდგომა აადვილებს ერთი მხრივ ინდუსტრიის, როგორც მთლიანი სისტემის შესწავლას და მეორე მხრივ, ინდუსტრიაში კონკურენტ-საწარმოთა ქცევის გაანალიზებას.

როგორც წესი, სტრატეგიულ ჯგუფებში აერთიანებენ ისეთ მეტოქე საწარმოებს, რომელთაც გააჩნიათ ერთმანეთის მსგავსი მიდგომები და პოზიციები ბაზარზე. ანუ,

ერთი სტრატეგიული ჯგუფის კომპანიები შესაძლებელია იყენებდნენ იდენტურ საწარმოო ხაზებს; ან ჰქონდეთ ვერტიკალური ინტეგრაციის ერთნაირი დონე; ან მომხმარებელს სთავაზობდეს იდენტურ პროდუქციას და ტექნიკურ მომსახურებას; ან იყენებდეს ერთნაირ სადისტრიბუციო არხებს; ან პროდუქციათა ფასები და ხარისხი იყოს ერთნაირი და ა. შ. ფაქტია, რომ კონკრეტული ორგანიზაციის ყველაზე უახლოესი კონკურენტები არიან მისსავე სტრატეგიულ ჯგუფში მოხვედრილი ორგანიზაციები. შესაბამისად, ყველაზე მნიშვნელოვანია უახლოესი კონკურენტების ქცევის შესწავლა. ანუ, რას აკეთებენ და რის გაკეთებას აპირებენ კონკურენტები - არის საუკეთესო ორიენტირი მოცემული ორგანიზაციის სტრატეგიული გადაწყვეტილების ფორმირების პროცესისათვის.

იმისათვის, რომ შევაფასოთ ინდუსტრიაში კონკურენტ-საწარმოთა მომავალი პოზიციები, აზროვნების კონცენტრაცია უნდა მოვახდინოთ მათ პოტენციურ შესაძლებლობებზე - გაიუმჯობესონ თავიანთი მდგომარეობა ბაზარზე. ამ დროს კარგი იქნება თავი წარმოვიდგინოთ ამ ორგანიზაციათა მენეჯერების ადგილზე და გავაანალიზოთ მათი შესაძლო ქმედებები. დაკვირვებულ და გამოცდილ მენეჯერს ამ შემთხვევაში, უადვილდება იმის გამოცნობა, თუ რა იქნება მეტოქის შემდგომი ნაბიჯი.

კონკურენტების კვლევის დროს უნდა მოხდეს მათი დეტალური შესწავლა, მათ შორის პროდუქციის ფასების, წარმოებული პროდუქციის მახასიათებლების, მარკეტინგული აქტივობის, დამატებითი შეთავაზებების და ა.შ. რა თქმა უნდა თუ ტექნოლოგიური ოპერაციების, თვითღირებულების ან კონკურენტების ფინანსების შესახებ მოვიპოვებთ ინფორმაციას, ეს ძალიან კარგი იქნება. თუმცა, ხშირად ასეთი ინფორმაციის მოპოვება შეუძლებელია. ამისათვის საჭიროა სხვა ალტერნატიული ხერხების გამოყენება.

უნდა აღინიშნოს, რომ კონკურენტებზე ინფორმაციის შეგროვება რთული პროცესია, რადგან კონკურენტები შეგნებულად მალავენ ინფორმაციას. ხოლო, თუ კონკრეტულმა საწარმომ შეძლო საჭირო ინფორმაციის შეგროვება კონკურენტებზე, ის შეძლებს კონკურენტების მიზნების განსაზღვრას, მათ ძლიერ და სუსტ მხარეებში გარკვევას და ამის შესაბამისად, მათთან დასაპირისპირებლად ისეთი სტრატეგიული გადაწყვეტილების შემუშავებას, რომელიც დიდ გარანტიებს მისცემს წარმატებაში.



კონკურენტებზე ინფორმაციის შეგროვების გზაზე პირველი ნაბიჯია მოსაპოვებელი მასალის სახეების და მათი მიღების წყაროების განსაზღვრა. მონაცემების შეგროვების წყაროებს მიეკუთვნება კონკურენტის სავაჭრო ცენტრები, მასში მომუშავე პერსონალი, საქონელბრუნვის არხები, ნედლეულის, მასალებისა და ნახევარფაბრიკატების მიმწოდებლები, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები, ბაზრის კვლევით დაკავებულ ორგანიზაციებთან ურთიერთობა, სპეციალური ანკეტირება და ა.შ. კონკურენტებზე მნიშვნელოვანი ინფორმაცია მიიღება ასევე: პრესიდან, ტელევიზიიდან, სარეკლამო ბუკლეტებიდან, მათი განცხადებების გაანალიზებით და მრავალი სხვა წყაროთი. თუმცა, შეგროვებული ინფორმაცია ხშირად არ არის ზუსტი. ერთია, თუ რას აცხადებენ ღიად კონკურენტი საწარმოს წარმომადგენლები და მეორეა, თუ რას ისახავენ ისინი სინამდვილეში მიზნად.

პრაქტიკაში ხშირია ინფორმაციის არაეთიკური გზით მოპოვების შემთხვევებიც. უნდა ითქვას, რომ დღესაც საკმაოდ იყენებენ კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის მოსაპოვებლად არაეთიკურ ხერხებს, ეგრეთ წოდებულ - „ჭუჭყიან ტრიუკებს“. არაეთიკურია, აგრეთვე, კონკურენტთა თანამშრომლების მოსყიდვა და მათგან ინფორმაციის მიღება. შესაბამისად, კონკურენტ-საწარმოთა მენეჯმენტი სამრეწველო შპიონაჟით იმდენად არიან შეშფოთებული, რომ ყოველმხრივ ცდილობს თავისი საქმიანობის თითქმის ყველა მხარის გასაიდუმლოებას, რაც გარკვეულწილად ხელს უშლის მას მუშაობაში.

თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ინდუსტრიები იცვლება, გადანაცვლება ხდება სტრატეგიულ ჯგუფებშიც, რადგან იცვლება ინდუსტრიაზე ზემოქმედების როგორც გარე, ასევე შიდა ფაქტორები. ანუ, კონკურენტებიც ცვლიან თავიანთ საბაზრო პოზიციებს, იცვლება მათი ეკონომიკური მახასიათებლები და შესაბამისად, იცვლება მათი სტრატეგიაც. კარგმა მენეჯერმა სწორედ ეს მოულოდნელობაც უნდა გათვალოს და შექმნას ინდუსტრიაში წარმატების საკუთარი ინდიკატორები.

ინდუსტრიაში წარმატების ინდიკატორი არის ორგანიზაციის ის კონკრეტული მახასიათებელი, რომელიც მას მეტოქეებთან მიმართებაში პრივილეგირებულ მდგომარეობას უქმნის ბაზარზე. სხვადასხვა ინდუსტრიაში წარმატების ინდიკატორი შეიძლება სხვადასხვა იყოს. ერთისთვის იგი პროდუქციის დაბალ ხარჯებზე ორიენტირებული

წარმოება, მეორისათვის - ტექნოლოგიური სამსახურის მაღალკვალიფიციური კადრებით უზრუნველყოფა, მესამისათვის - საუკეთესო საწარმოო სიმძლავრეები, მეოთხისათვის - კარგი სადისტრიბუციო არხები, მეხუთესათვის - გამოცდილებაზე ორიენტაცია და ა. შ.

ინდუსტრიაში წარმატების ინდიკატორის გამოცნობა შესაძლებელია მხოლოდ ძლიერი კონკურენტების შესწავლით. რატომ აქვთ მათ უკეთესი პოზიციები ბაზარზე? რატომ არის მათი სტრატეგია უფრო მოქნილი, ვიდრე ჩვენი? რა ფაქტორები განაპირობებს, იმას რომ ისინი ჩვენზე უკეთეს პირობებში იმყოფებიან? და ა.შ. ამ სიგნალებიდან, ზოგიერთი იმდენად აშკარა და კონკრეტულია, რომ ჭკვიან მენეჯერს შეუძლია მისცეს სწორი შეფასება მის მნიშვნელობასა და დაუყოვნებლივ შეიმუშაოს სათანადო გადაწყვეტილება. მენეჯმენტში ასეთ ინფორმაციას ძლიერი სიგნალებს უწოდებენ [44, გვ. 121].

უმეტესად კი არის ისეთი ინფორმაციები, რომლებიც იძლევიან მნიშვნელოვანი მოვლენის დადგომის მომასწავლებელ ნაადრევ, თუმცა არაზუსტ ინფორმაციას. მას სუსტი სიგნალები ეწოდება. ეს სიგნალები შეიძლება არც გამართლდეს, თუმცა არც თუ ისე იშვიათად, ასეთი სუსტი სიგნალები თანდათანობით ძლიერდება და გადაიქცევა მნიშვნელოვან პრობლემად. თუ ორგანიზაციის მენეჯმენტს აქვს იმის დრო და იმის გარანტია, რომ შეძლებს მოამზადოს სათანადო მმართველობითი გადაწყვეტილება იმ მომენტისათვის, როდესაც პრობლემა (საფრთხე) მომწიფდება, მას შეუძლია თავს ნება მისცეს დაელოდოს ამ სიგნალის გაძლიერებას. ხოლო, თუ ორგანიზაციას ამის გარანტია არა აქვს, შეიძლება დააგვიანოს გადაწყვეტილების მიღება, ან აღარ აღმოჩნდეს იმის შესაძლებლობა, რომ იგი მიიღოს იმ მომენტში, როცა წარმოქმნილი საფრთხე მის ინტერესებს დარტყმის წინაშე დააყენებს. ამიტომ, მაღალი დონის არასტაბილურობის დროს, ჩნდება იმის აუცილებლობა, რომ სტრატეგიული მმართველობითი გადაწყვეტილება მომზადდეს ჯერ კიდევ მაშინ, როცა გარე გარემოდან სუსტი სიგნალები მოდის.

ინდუსტრიაში კონკრეტული საწარმოს არსებული პოზიციების შეფასებისა და მისი შესაძლებლობების განსაზღვრისათვის წარმატების მსურველმა მენეჯერებმა უნდა გამოიყენონ კონკურენტული შესაძლებლობების შეფასების საკმაოდ აპრობირებული მეთოდი [44, გვ. 123]. ეს მეთოდი არის გარკვეულ მაჩვენებელთა ერთობლიობა, რომე-

ლიც შეისწავლის ორგანიზაციის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, ასევე მის შესაძლებლობებსა და მოსალოდნელ საშიშროებას. ფაქტობრივად, კონკურენტული შესაძლებლობების შეფასების საფუძველზე სტრატეგიულ გადაწყვეტილებაში უნდა ჩამოყალიბდეს კარგი შესაბამისობა ორგანიზაციის შიდა შესაძლებლობებსა (ძლიერი და სუსტი მხარეები) და გარე ფაქტორებს შორის. პრობლემების, ანუ ე.წ. “სუსტი რგოლის” გამოსავლენად საკმაოდ გავრცელებულია ბენჩმარკინგისა და SWOT-ანალიზის მეთოდები.

**ბენჩმარკინგის** არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მოვახდინოთ შედარება ინდუსტრიის საუკეთესო მაჩვენებლებთან - ეტალონთან და მის საფუძველზე განვსაზღვროთ პრობლემები, რომლების სასწრაფო გადაწყვეტილებას მოითხოვს. ეტალონის გამოვლენა ნიშნავს იმ საწარმოთა იდენტიფიცირებას, რომლებიც საუკეთესონი არიან ინდუსტრიაში. მარტივად, „ბენჩმარკინგი“ - ეს არის პროცესი, რომლის საშუალებით საწარმო პერმანენტულად ახორციელებს თავისი მახასიათებლების შედარებას ინდუსტრიის ლიდერებთან და ახდენს თვითშეფასებას, რათა მიიღოს საკუთარი ბიზნეს-მახასიათებლების გასაუმჯობესებლად აუცილებელი ინფორმაცია [32, გვ. 286]. ანუ, ახდენს ინდუსტრიაში ლიდერის პოზიციაზე მყოფი საწარმოს გამოცდილების კოპირებას.

**SWOT-ანალიზი.** ასეთი ანალიზი წარმოადგენს სტრატეგიული საქმიანობის დაგეგმვის ისეთ პროცესს, რომლის დროსაც მენეჯერები ერთდროულად განსაზღვრავენ ორგანიზაციის როგორც ძლიერ და სუსტ მხარეებს, ასევე გარემოში არსებულ ახალ შესაძლებლობებსა და მოსალოდნელ საშიშროებებს, რომლის ანალიზის საფუძველზე შეიმუშავენ მის ადეკვატურ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს, რათა შექმნან უკეთესი მდგომარეობა სასურველი მიზნების მისაღწევად.

SWOT ანალიზის პირველი ნაბიჯია ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების დადგენა. მაგალითად, ძლიერი მხარეა - პერსონალის კვალიფიკაციის მაღალი დონე, საწარმოს მარკეტინგული უპირატესობანი, მეცნიერული კვლევისა და განვითარების მაღალი შესაძლებლობანი და ა.შ. ხოლო სუსტი მხარეა - საწარმოო დანახარჯების ზრდა და მოძველებული ტექნოლოგია. ამ ეტაპზე, მენეჯერების ამოცანაა იმ ძლიერი და სუსტი მხარეების დადგენა, რომელიც ორგანიზაციას ამჟამად გააჩნია.

SWOT ანალიზის მეორე ეტაპი იწყება მაშინ, როდესაც მენეჯერები სრული მასშტაბით შეუდგებიან ყველა ალტერნატიული შესაძლებლობის განხილვას. რათა

განსაზღვრული იქნეს ყველა პოტენციური შესაძლებლობები და მოსალოდნელი საშიშროებები, რომლებიც ზემოქმედებენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე ამჟამად, ან შეიძლება გავლენა იქონიოს მომავალში.

SWOT ანალიზის მიხედვით სიძლიერის, სისუსტის, შესაძლებლობებისა და საშიშროებების დადგენის შემდეგ, მენეჯერებს შეუძლიათ დაიწყონ მართებული სტრატეგიული გადაწყვეტილების ფორმირება. იგი მიიღწევა: შესაძლებლობების მეტი გამოყენებით, საშიშროებებისათვის ხელის შეშლით, კომპანიის ძლიერი ძალების მობილიზებით და მისი სისუსტეების გამოსწორებით.

კონკურენტული შესაძლებლობების შეფასების მეთოდი გვიჩვენებს, თუ რამდენად შეუძლიათ კონკურენტულ აქტივებს პასივების გადაფარვა. აქტივებისა და პასივების ერთმანეთთან შედარება შესაძლებელია როგორც რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლებით, ასევე ღირებულებითი ფორმით ან სხვა მაჩვენებლის მიხედვით. ორგანიზაციის შესაძლებლობები მით უფრო მაღალია, რაც უფრო მეტი რაოდენობის, ხარისხისა და ღირებული კონკურენტული აქტივები და მცირე რაოდენობის პასივები გააჩნია მას [44, გვ. 125]. შესაბამისად, წარმატების მსურველმა მენეჯერებმა მმართველობითი გადაწყვეტილება უნდა შეიმუშაონ კონკურენტულ აქტივებზე ორიენტაციის საფუძველზე. რაც უფრო მეტ აქტივს გაუკეთებს მენეჯერი რეალიზაციას, მით უფრო მოგებულ სიტუაციაში აღმოჩნდება ორგანიზაცია. ასევე, სტრატეგიული გადაწყვეტილება ისე უნდა ჩამოყალიბდეს, რომ კომპანიის ქცევის წესებში ნაკლებად ჩანდეს ის პასივები, რომელიც ორგანიზაციის ნაკლებ კონკურენტულს გახდის მეტოქეებთან შედარებით, და ბოლოს, საუკეთესო სტრატეგიული გადაწყვეტილება აუცილებლად უნდა ითვალისწინებდეს იმ თანმიმდევრულ ქმედებებს, რომელიც თანდათანობით მოახდენს ორგანიზაციის სუსტი მხარეების შეზღუდვასა და შესაბამისად შეამცირებს მის პასივებს ინდუსტრიაში.

ამრიგად, კონკურენტული შესაძლებლობების შეფასების მეთოდი ეს არის ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების, მისი შესაძლებლობებისა და მოსალოდნელი საშიშროების ანალიზი, რომელიც გვიქმნის ნათელ სურათს, თუ როგორია ორგანიზაციის სიტუაციური მდგომარეობა ინდუსტრიაში და რა სახის სტრატეგიული ქმედებები უნდა განახორციელოს მისმა მენეჯმენტმა წარმატების მისაღწევად.

### 3.4. მართებული გადაწყვეტილებების შემუშავების სრულყოფის

#### თანამედროვე მიმართულებები

ფაქტობრივად, ყველა გადაწყვეტილების შემუშავების საწყისი მომენტებია: მიზნობრივი ფუნქცია (მიზანი) და გადახრები (პრობლემები). ხოლო მართვის, როგორც პროცესის, ამოცანაა - ისეთი მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავება, რომლის საშუალებით მოხდება ამ გადახრების აცილება, რაც, ფაქტობრივად, ნიშნავს მოიძებნოს ზუსტი კავშირი - მართვის ობიექტის არსებულ (სიტუაციურ) მდგომარეობასა და სასურველ შედეგს (მიზანს) შორის. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მმართველობითი გადაწყვეტილების მთავარი ამოცანაა - იმ შეუსაბამობის ლიკვიდაცია, რომელიც წარმოიქმნება ფაქტიურსა და სასურველ მდგომარეობებს შორის. შედეგად, ყველა გადაწყვეტილება შეიძლება იყოს განხილული როგორც მმართველობითი შრომის პროდუქტი, ხოლო გადაწყვეტილების შემუშავება - როგორც პროცესი, რომელსაც მივყავართ ამ პროდუქტის შექმნისაკენ.

როგორც აღინიშნა, მართებული გადაწყვეტილების მისაღებად უნდა არსებობდეს მისი შეფასების კრიტერიუმები და გათვალისწინებული უნდა იქნას როგორც ხელშემწყობი, ასევე ხელისშემშლელი პირობები. რადგანაც ერთი და იმავე კრიტერიუმით შეფასებისას, არსებული პირობების ცვლილებამ შესაძლოა საუკეთესოდ სხვადასხვა ვარიანტი წარმოაჩინოს. ანუ, როდესაც მენეჯერი აყალიბებს ამა თუ იმ გადაწყვეტილებას, ფაქტობრივად, იგი ქმნის სასურველი შედეგების ამსახველ მოდელს. შესაბამისად, თუკი მენეჯერის მხრიდან პროფესიონალურ დონეზე იქნება მოდელი გამოყენებული, მაშინ იგი შეძლებს საკუთარი ინტუიციური შეხედულებების კონტროლსაც და იმავდროულად, ცოდნისა და გამოცდილების რეალიზაციასაც.

როგორც აღინიშნა ასევე, მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების მოდელებს შორის ჭარბობს მათემატიკური მოდელები. მათემატიკური მოდელების გამოყენებისა და შექმნის შესაძლებლობა მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად განპირობებულია იმით, რომ გადაწყვეტილებების უმრავლესობა, როგორც წესი, დაკავშირებულია ისეთ მაჩვენებლებთან, რომელთა რაოდენობრივი გაზომვა შესაძლებელია და რომლებიც ახასიათებს როგორც მართვის ობიექტს, ასევე გარე გარემოსაც.

შემოვიტანოთ ასეთი ტერმინები. იმ სიდიდეებსა და მახასიათებლებს, რომელთა მემუდობით მენეჯერს შეუძლია განახორციელოს მართვა, ვუწოდოთ მას მართვადი ცვლადები. ხოლო, გარემოს იმ ფაქტორებს, რომელთა შეცვლა ან მათზე გავლენის განხორციელება არ შეგვიძლია (იგულისხმება შეზღუდვები), ვუწოდოთ მას უმართავი ცვლადები. სწორედ, სასურველ კრიტერიუმზე მართვადი ცვლადების რაოდენობრივი გავლენის შესაფასებლად შეიქმნა მმართველობითი გადაწყვეტილების მათემატიკური მოდელი. ე.ი. თუ ოპტიმალურობის კრიტერიუმს ავღნიშნავთ  $Y$ , ხოლო მართვად ცვლადებს  $\{X_1, X_2, \dots, X_n\}$ , მაშინ კავშირი სასურველ კრიტერიუმსა და მართვად ცვლადს შორის შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც ფუნქცია, რომელსაც ოპტიმიზაციის ამოცანებში უწოდებენ მიზნობრივ ფუნქციას:

$$Y = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$$

სადაც,  $f$  - სიმბოლოს ქვეშ იგულისხმება მართვად ცვლადებსა და ოპტიმალურ კრიტერიუმს შორის გარკვეული მათემატიკური კავშირი. სწორედ, ასეთ მოდელებს უწოდებენ გადაწყვეტილების მიღების მათემატიკურ მოდელებს.

დროა შევნიშნოთ, რომ მენეჯმენტის მეცნიერებაში მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების მათემატიკური მოდელირების სრულყოფის სტრატეგიას მხოლოდ გართულების ტენდენცია ახასიათებს. შედეგად, ვღებულობთ ისეთ მოდელებს, რომელზეც შეიძლება ითქვას, რომ პრაქტიკული ღირებულება აღარ აქვთ. შესაბამისად, ჩვენს ამოცანას წარმოადგენს არა მათი შემდგომი გართულება, არამედ, პირიქით - გამარტივება, რომ მისი გამოყენება შეძლოს მენეჯერთა არმიის უდიდესმა ნაწილმა. ამ მიზნით, რამდენიმე პირობითი მონაცემების მაგალითზე, გვინდა ვაჩვენოთ, თუ როგორ შეიძლება შევიმუშაოთ მმართველობითი გადაწყვეტილება მარტივი მათემატიკური მეთოდებით.

**მაგალითი 1. შევიმუშაოთ ოპტიმალური მმართველობითი გადაწყვეტილება ცნობილი რისკის პირობებში.** დავუშვათ, გვაქვს ორი საპროექტო წინადადება, ერთნაირი საპროგნოზო ინვესტიციით. სავარაუდო შემოსავალი თითოეული ვარიანტისათვის ზუსტად არ არის განსაზღვრული. იგი მოცემულია მხოლოდ შემდეგი ალბათობებით (იხ. ცხრილი 3.3):

პროექტთა მოსალოდნელი შემოსავალი მათი ალბათობის მიხედვით  
(წყარო: ავტორისეული)

| პროექტი A  |          | პროექტი B  |          |
|------------|----------|------------|----------|
| შემოსავალი | ალბათობა | შემოსავალი | ალბათობა |
| 3000       | 0.10     | 2000       | 0.10     |
| 3500       | 0.20     | 3000       | 0.20     |
| 4000       | 0.40     | 4000       | 0.35     |
| 4500       | 0.20     | 5000       | 0.25     |
| 5000       | 0.10     | 8000       | 0.10     |

აღნიშნულ მონაცემების მიხედვით, თითოეული პროექტიდან შემოსავლების მათემატიკური მოლოდინი ტოლი იქნება:

$$\text{შემოსავალი (A პროექტი)} = 0.10 \times 3000 + \dots + 0.10 \times 5000 = 4000$$

$$\text{შემოსავალი (B პროექტი)} = 0.10 \times 2000 + \dots + 0.10 \times 8000 = 4250$$

საიდანაც, ნათლად ჩანს, B პროექტი უფრო პრიორიტეტულია - იძლევა მეტი შემოსავლის მიღების შანსს. თუმცა, ისიც უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ეს პროექტი მეტი რისკის შემცველია, რადგანაც A პროექტთან შედარებით იგი ხასიათდება მოსალოდნელი შედეგების უფრო დიდი ვარიაციით (A პროექტის ვარიაციის ფარგლები მხოლოდ 2000-ია, B-სი კი - 6000).

მაგალითი 2. მცირედით გავართულოთ სიტუაცია და დავისახოთ ასეთი ამოცანა. კერძოდ, შევიმუშაოთ მართებული გადაწყვეტილება უკეთესი მოწყობილობის შექმნის საქმეში. არსებობს მისი ორი ვარიანტი (A თუ B ჩარხი). ამასთან, ცნობილია, რომ B ჩარხი უფრო ეკონომიურია, ანუ მისი გამოყენებით უფრო მცირეა წარმოებული პროდუქციის თვითღირებულება და შესაბამისად, მეტია ერთეული პროდუქციის რეალიზაციით მიღებული შემოსავალი (24 ლარი), ვიდრე A ჩარხით (20 ლარი). თუმცა, B ჩარხი უფრო ძვირია (21000 ლარი), რაც შესაბამისად, ზრდის დაყვანილ დანახარჯებს, ვიდრე A ჩარხი (ფასი - 15000 ლარი). ამასთან, მენეჯერი აფასებს რა მოცემულ პროდუქციაზე წლიური მოთხოვნის ვარიანტებს და მის შესაბამის ალბათობებს ვარაუდობს (ადგენს), რომ არსე-

ბოზს 1200 ერთეულის გაყიდვის შესაძლებლობა 0.4 ალბათობით და 2000 ერთეულის გაყიდვის შესაძლებლობა 0.6 ალბათობით.

არსებულ სიტუაციაში ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად გამოვიყენოთ ეკონომიკური ანალიზის „გადაწყვეტილებათა ხის“ მეთოდი. ეს პროცესი შეიძლება განხორციელებული იქნას რამდენიმე ეტაპად. კერძოდ:

1. მიზნის განსაზღვრა (I ეტაპი). ბუნებრივია, მის კრიტერიუმად ვირჩევთ მოგების მათემატიკური მოლოდინის მაქსიმიზაციას.

2. მოსალოდნელი შემოსავლების განსაზღვრა (II ეტაპი):

- A ჩარხის გამოყენებით მოსალოდნელი შემოსავლები იქნება:

$$20 \times 1200 - 15000 = 9000 \text{ ლარი}$$

$$20 \times 2000 - 15000 = 25000 \text{ ლარი}$$

- B ჩარხის გამოყენებით მოსალოდნელი შემოსავლები იქნება:

$$24 \times 1200 - 21000 = 7800 \text{ ლარი}$$

$$24 \times 2000 - 21000 = 27000 \text{ ლარი}$$

3. მოგების მათემატიკური მოლოდინი (III ეტაპი):

$$\text{მოგება (A ჩარხით)} = 9000 \times 0.4 + 25000 \times 0.6 = 18600 \text{ ლარი}$$

$$\text{მოგება (B ჩარხით)} = 7800 \times 0.4 + 27000 \times 0.6 = 19320 \text{ ლარი}$$

ასე რომ, B ჩარხის შეძენა უფრო მიზანშეწონილია ეკონომიკური თვალსაზრისით.

მაგალითი 3. კიდევ უფრო გავართულოთ სიტუაცია და დავისახოთ ასეთი ამოცანა. კერძოდ, ჩამოვყალიბოთ ოპტიმალური კალენდარული გეგმა, რომელიც უზრუნველყოფს მაქსიმალურ მოგებას. დავუშვათ, რომ საწარმო აწარმოებს ორი სახის პროდუქციას (M და N) სამ სხვადასხვა საამქროში: A, B და C. რომელთა სიმძლავრეები ერთმანეთისაგან განსხვავებულია. კერძოდ, A საამქროში არის 80 მოწყობილობა, B საამქროში - 60 და C საამქროში - 100 ასეთი მოწყობილობა. 1 საათში ერთეული პროდუქციის წარმოებაზე მოწყობილობათა გამოყენების ნორმები მოცემულია ცხრილში (მანქანა/საათში) (იხ. ცხრილი 3.4):



მოწყობილობათა გამოყენების ნორმები  
(წყარო: ავტორისეული)

| საამქრო | პროდუქციის სახეობა |   |
|---------|--------------------|---|
|         | M                  | N |
| A       | 4                  | 2 |
| B       | 1                  | 3 |
| C       | 2                  | 3 |

ცნობილია ასევე, რომ მოგება M პროდუქციის ყოველი ერთეულის რეალიზაცი-  
იდან შეადგენს 10 ლარს, ხოლო N-დან 8 ლარს.

ამოხსნა დავიწყით იმით, რომ ჯერ შევადგინოთ დასმული ამოცანის მათემატი-  
კური მოდელი. ამ მიზნით, ვთქვათ, რომ  $x_1$  არის M პროდუქციის წარმოების მოცულობა  
(გეგმა), ხოლო  $x_2$  - N პროდუქციის. მაშინ  $10x_1$  იქნება M პროდუქციის რეალიზაციით მი-  
ღებული მოგება, ხოლო  $8x_2$  კი - N პროდუქციის რეალიზაციით. ხოლო, მთლიანი მოგე-  
ბა, ანუ მიზნის ფუნქცია მიიღებს შემდეგ სახეს:

$$L(x_1; x_2) = 10x_1 + 8x_2$$

ბუნებრივია, თითოეული საამქროს მიერ წარმოებული პროდუქცია იზღუდება  
მასში არსებული მოწყობილობების რაოდენობით. ანუ, ცალკეულ პროდუქციათა საწარ-  
მოებლად გამოყენებული მოწყობილობების რაოდენობა არ შეიძლება აღემატებოდეს  
მათ რაოდენობას საამქროების მიხედვით. რომლის მიხედვით ვღებულობთ უტოლო-  
ბათა გარკვეულ სისტემას:

$$A \text{ საამქროში} \quad 4x_1 + 2x_2 \leq 80$$

$$B \text{ საამქროში} \quad 1x_1 + 3x_2 \leq 60$$

$$C \text{ საამქროში} \quad 2x_1 + 3x_2 \leq 100$$

$$x_1 \geq 0; \quad x_2 \geq 0.$$

ამრიგად, მივიღეთ მათემატიკური ამოცანა, რომელიც შეიძლება ამოვხსნათ  
სიმპლექს (გეგმის თანდათან გაუმჯობესების) მეთოდით, რისთვისაც საჭიროა, რომ

თითოეული უტოლობა გარდავექმნათ განტოლებად, დამატებითი  $x_3$ ,  $x_4$  და  $x_5$  ცვლადების შემოტანით.

$$4x_1 + 2x_2 + x_3 = 80$$

$$x_1 + 3x_2 + x_4 = 60$$

$$2x_1 + 3x_2 + x_5 = 100$$

აღნიშნული დამატებითი ცვლადების გათვალისწინებით კი მიზნის ფუნქცია შემდეგ სახეს მიიღებს:

$$L(x_1; x_2) = 10x_1 + 8x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5$$

რომლის მაქსიმუმიცაა საძიებელი. ამასთან ვიცით, რომ  $x_1 \geq 0$ ;  $x_2 \geq 0$ ;  $x_3 \geq 0$ ;  $x_4 \geq 0$ ;  $x_5 \geq 0$ .

ამრიგად, მოდელი შედგენილია. თუმცა, მისი ამოხსნა რთულ მათემატიკურ გაანგარიშებებს (5-უცნობიანი განტოლებათა სისტემის ამოხსნის იტერაციულ პროცედურას) საჭიროებს, რომელიც საკმაოდ სცდება პრაქტიკოს მენეჯერთა უდიდესი უმრავლესობის კომპეტენციას. არადა, არსებობს მისი ამოხსნის კომპიუტერული პროგრამები, რომელიც ხელმისაწვდომია ყველა დაინტერესებული პირისათვის<sup>7</sup>. მისი გამოყენებით  $x_1 = 12$  და  $x_2 = 16$ . ამ ამონახსნების მიზნის ფუნქციაში ჩასმით მივიღებთ, რომ:

$$L(x_1, x_2) = 10 \times 12 + 8 \times 16 = 120 + 128 = 248 \text{ ლარი.}$$

ეს კი იმას ნიშნავს, რომ ყველაზე უკეთესი ვარიანტი იქნება ყოველსაათურად ვაწარმოთ 12 ცალი M პროდუქცია და 16 ცალი N პროდუქცია. შედეგად, მოგება იქნება 248 ლარი/საათში.

ამრიგად, წარმოდგენილი პირობითი მაგალითების საფუძველზე, როდესაც სახეზეა საკმარისი ინფორმაცია, ყოველთვის შეიძლება შევიმუშაოთ, მეტ-ნაკლებად, მარტივი მათემატიკური მოდელები, რომლებიც მართებულ გადაწყვეტილებასთან მიგვიყვანს. თუნდაც, მართვადი ცვლადები იყოს არა ერთი ან ორი. თუმცა, ორზე მეტის შემთხვევაში (როგორც წინამდებარე მაგალითშია) ყოველთვის შესაძლებელია მისი პროგრამირება და სათანადო გადაწყვეტილებაც არ დააყოვნებს.

რაც შეეხება არაპროგრამირებად გადაწყვეტილებებს, ინფორმაციის არასრულყოფილების პირობებში, ბუნებრივია, მიღებული გადაწყვეტილებების ოპტიმალურობა მცირდება. თუმცა, თანამედროვე მენეჯმენტის მეცნიერებაში, არსებობს არსებული

<sup>7</sup> / იხილეთ: <https://www.youtube.com/user/MATLAB>; <https://en.wikipedia.org/wiki/MATLAB> და სხვა.

სიტუაციის რამდენიმე აღწერითი მოდელი, რომელთა სწორი გამოყენება საკმაოდ ზრდის გადაწყვეტილებების ოპტიმალურობის ალბათობას. მათ შორის უნდა აღინიშნოს: კარნეგის მოდელი, გადაწყვეტილებების მიღების ინკრემენტალური პროცესის მოდელი და „ნაგვის ყუთის“ მოდელი.

უნდა აღინიშნოს, რომ აღნიშნული აღწერითი მოდელები უფრო ეფუძნებიან ემპირიულ დაკვირვებებს, ისინი შეიცავენ მცირე რაოდენობით ელემენტებს და ეკონომიკურ შეფარდებებს ხსნიან ისე, თითქოს ისინი არსებობენ რეალურ სამყაროში, მაგრამ გამარტივებული ფორმით. ინფორმაციის განუსაზღვრელობის პირობებში, არც იმაში ვართ დარწმუნებული, არსებობს თუ არა საერთოდ, ამ გადაწყვეტილებაზე უკეთესი გადაწყვეტილება. ზოგადად, ვარაუდები, რომლებსაც ეფუძნება ასეთი აღწერითი (ემპირიული) მოდელები, ასეთია [74]:

1. გადაწყვეტილების მიზნები, როგორც წესი, ბოლომდე არ არის გარკვეული. მეტიც, ისინი ერთმანეთთან კონფლიქტში არიან. ხშირად, მენეჯერებმა არც კი იციან ორგანიზაციაში არსებული ყველა პრობლემისა და შესაძლებლობის შესახებ;
2. ყოველთვის არ გამოიყენება რაციონალური პროცედურები და თუკი გამოიყენება, იგი შეზღუდულია პრობლემის მარტივი ხედვით, რაც არ ასახავს რეალურ მდგომარეობას;
3. მენეჯერების მიერ სხვადასხვა ვარიანტების ძიების საზღვრები შემოფარგლულია ადამიანური, ინფორმაციული და სხვა რესურსული შეზღუდვებით;
4. მენეჯერების უმრავლესობა კმაყოფილდება უფრო მისაღები და არა მაქსიმირებული გადაწყვეტილებებით. ნაწილობრივ ეს ხდება მათ ხელთ არსებული შეზღუდული ინფორმაციისა და მრავალი სხვა გაურკვეველი კრიტერიუმების გამო.

**გადაწყვეტილებების მიღების კარნეგის მოდელი** [70; 78, გვ. 48]. ეს მოდელი (მოკლედ კი - კარნეგის მოდელი. მისი სახელი დაკავშირებულია იმ უნივერსიტეტთან, სადაც მუშაობდნენ მისი ავტორები) ჩამოყალიბებულია ჰელბერტ საიმონის, ჯეიმს მარჩისა და რიჩარდ კაიერტის<sup>8</sup> მიერ, რომლებიც ამტკიცებენ, რომ ორგანიზაციებში მენეჯერებს შეუძლიათ გააკეთონ არჩევანი მხოლოდ იმ სტრატეგიებს შორის, რომელიც არსე-

<sup>8</sup>/ამერიკელი ეკონომისტი. ჯერ, კარნეგი-მელანის ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პრეზიდენტი, შემდგომ კი - ჩრდილოეთ კაროლინის სტატისტიკური კვლევის ინსტიტუტის მზრუნველთა საბჭოს თავმჯდომარე.

ბობს ორგანიზაციაში. იმარჯვებს მენეჯერთა ის კოალიცია, რომლებსაც ერთნაირად წარმოუდგენიათ ორგანიზაციის მიზნები და მისი მიღწევის გზები. ამიტომაც, თავდაპირველად მას პოლიტიკური მოდელი უწოდეს [77, გვ. 22]. როგორც წესი, ეს მოდელი გამოიყენება არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებების მისაღებად ინფორმაციის შეზღუდულობის პირობებში ან/და როდესაც არ არსებობს ერთიანი აზრი იმის შესახებ, თუ რა მიზანია დასახული და როგორია ქცევის წესი.

მენეჯერთა კოალიციის შექმნა საჭიროა ორი მიზეზის გამო: ჯერ ერთი, მიზნები არ არის მკაფიო ნათელი და მენეჯერებს არა აქვთ ერთი აზრი პრობლემის პრიორიტეტების შესახებ; მეორე, მენეჯერებს არა აქვთ საკმარისი დრო, ინტელექტუალური შესაძლებლობები და სხვა საშუალებები პრობლემის იდენტიფიკაციისთვის. ამიტომ, კოალიციის შექმნა ხელს უწყობს ისეთი გადაწყვეტილების შემუშავებას, რომლებსაც მხარს უჭერს უმრავლესობა. ბუნებრივია, კოალიციის წევრებიც თვლიან, რომ ეს არ არის მიზნის მიღწევის ყველაზე საუკეთესო გზა, თუმცა ამ ეტაპისათვის ეს არის დამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტილება ორგანიზაციისათვის.

ამრიგად, კარნეგის მოდელი უფრო ახლოა რეალურ პირობებთან, რომელშიც მუშაობენ თანამედროვე მენეჯერები. კერძოდ: გადაწყვეტილებები რთულია და მოითხოვენ მრავალი ადამიანის მონაწილეობას; არსებული ინფორმაცია ხშირად არ იძლევა საშუალებას გაკეთდეს ერთმნიშვნელოვანი დასკვნა; ვინაიდან შეუთანხმებლობა და კონფლიქტები პრობლემის გადაწყვეტის გამო ჩვეული მოვლენაა, სწორედ ამ დებატებში გამოვლინდება სწორი მიზნები და ალტერნატივები; გადაწყვეტილებები მიიღება კოალიციის წევრებს შორის დისკუსიებისა და „მოლაპარაკების“ შედეგად.

**გადაწყვეტილებების მიღების ინკრემენტალური პროცესის მოდელი** [71; 77, გვ. 23; 78, გვ. 49]. ეს მოდელი შემუშავებულია ჰენრი მინცბერგის<sup>9</sup> და მისი კოლეგების (მონრეალის უნივერსიტეტიდან) მიერ. იგი გამოიყენება ისეთი არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებების მისაღებად, რომლის პრობლემის გადაწყვეტაში განსაკუთრებული ყურადღება გადატანილია მოქმედებების სტრუქტურულ თანმიმდევრობაზე, რომელიც ხორციელდება გადაწყვეტილებების მიღების მთელი პროცესის (პრობლემის იდენტიფიკაციის ფაზა; პრობლემის დიაგნოსტიკის ფაზა; ალტერნატიული გადაწყვეტილებების

<sup>9</sup> / მონრეალის მაკ-გილის უნივერსიტეტის პროფესორი მენეჯმენტში.

შემუშავების ფაზა; გადაწყვეტილებათა გადარჩევის ფაზა; გადაწყვეტილების რეალიზაციის ფაზა, ანუ გადაწყვეტილების ფინანსური, ტექნიკურ-ტექნოლოგიური და ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფა) განმავლობაში. ამ მოდელით ყველა ძირითადი გადაწყვეტილება შედგება „წვრილმანი“ არჩევანების სერიისაგან, რადგან ორგანიზაცია გაივლის გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის მრავალ საკვანძო წერტილს, სადაც შესაძლებელია მოხდეს შეჯახება „ბარიერებთან“, რომლებსაც ჰენრი მინცბერგმა უწოდა გადაწყვეტილების პროცესის წყვეტილები.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესის შეწყვეტა კი ნიშნავს იმას, რომ ორგანიზაცია უნდა დაუბრუნდეს სხვა გადაწყვეტილებას და გაიმეოროს ციკლი (გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ზემოაღნიშნული ფაზები), რომ შესთავაზოს მოქმედების ახალი ვარიანტები (ალტერნატივები). ეს ციკლები, ჰ.მინცბერგის მიხედვით, გადაწყვეტილების მიღების პროცესების „მარყუქები“ ორგანიზაციის პერსონალის სწავლების ერთ-ერთი ხერხია, იმის დასადგენად, თუ რომელი ალტერნატივები უნდა იყოს რეალიზებული.

უნდა აღინიშნოს, რომ გადაწყვეტილებების მიღების ინკრემენტალური პროცესის მოდელი განსაკუთრებით სასარგებლოა ისეთი ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც იმყოფებიან მრავალი უცნობი ცვლადების პირობებში. ფაქტობრივად, დიდ დაბნეულობაში.

**“ნაგვის ყუთის” მოდელი** [69; 77, გვ. 24; 78, გვ. 49]. ეს მოდელი შემუშავებული იქნა იმ მიზნით, რომ უკიდურესი გაურკვევლობის პირობებში, რასაც მისი ავტორები (ძირითადი წარმომადგენელი - ჯეიმს მარჩი) უწოდებენ ტერმინს „ორგანიზებული ანარქია“, მოეხდინა გადაწყვეტილებების მიღების სქემის გარკვეული ახსნა. ბუნებრივია, „ორგანიზებული ანარქია“ დამახასიათებელია იმ ორგანიზაციებისთვის, სადაც ხშირია ცვლილებები. ასეთ ორგანიზაციებს სამი ნიშან-თვისება ახასიათებს. ესენია: უპირატესობების პრობლემატურობა; გადაწყვეტილებების მიღების ბუნდოვანი ტექნოლოგია და კადრების დენადობა.

“ნაგვის ყუთის” მოდელის უნიკალურობა მდგომარეობს იმაში, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არ გამოიყურება ისე, როგორც ნაბიჯების თანმიმდევრობა, რომელიც იწყება პრობლემის აღქმით და მთავრდება გადაწყვეტილების მიღებით. ამ

მოდელის მიხედვით გადაწყვეტილებები წარმოადგენენ მოვლენების დამოუკიდებელი ნაკადების შედეგს, რომლებიც წარმოიშობა ორგანიზაციის შიგნით და აქვთ კავშირი გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან. ესენია: პრობლემების ნაკადი, პოტენციური გადაწყვეტილებების ნაკადები, გადაწყვეტილების მიღების მონაწილეები და არჩევანისთვის ხელსაყრელი შესაძლებლობები. ავტორები მათ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ე.წ. „ატომებს“ უწოდებენ.

წარმოდგენილი ოთხი ნაკადის გათვალისწინებით გადაწყვეტილებების მიღების საერთო სქემა ორგანიზაციაში იძენს შემთხვევით ხასიათს. პრობლემები, შეთავაზებული გადაწყვეტილებები, მონაწილენი და არჩეული ხელსაყრელი გადაწყვეტილებები - ყველაფერი ეს იქმნება და ყალიბდება ორგანიზაციაში. ამ პოზიციით ორგანიზაცია არის დიდი „ყუთი“ ნაგვისათვის, რომელშიც ყველა ეს ნაკადები („ატომები“) ირევა. თუმცა, თუკი პრობლემა, გადაწყვეტილება და გადაწყვეტილების მონაწილეები შემთხვევით ხვდებიან ერთ წერტილში, ანუ არსებულმა „ატომებმა“ შექმნა „მოლეკულა“, მაშინ პრობლემა შეიძლება დარეგულირდეს. ამასთან, თუკი მაგალითად, გადაწყვეტილება არ მიესადაგა მოცემულ პრობლემას (ანუ, არ შეიქმნა „მოლეკულა“), მაშინ ის გადაუჭრელი რჩება.

ამრიგად, თუკი განვიხილავთ ორგანიზაციას უკიდურესად გაურკვეველ მდგომარეობაში, მაშინ შეიძლება დავინახოთ ისეთი პრობლემები, რომლებიც გადაიჭრება და დარჩება უამრავი პრობლემა, რომელზეც ვერ მიიღება გადაწყვეტილება, რადგან სიტუაცია იმდენად რთულია, რომ გადაწყვეტილებები, პრობლემები და შედეგები სრულიად დამოუკიდებელნი არიან ერთმანეთისაგან.

თუმცა, ჩვენი აზრით, „ნაგვის ყუთის“ მოდელში საკმაოდაა შესაძლებელი პროგრამირების გამოყენებაც. მისი საშუალებით შესაძლებელია მსგავსი პრობლემების გადაჭრა, რადგან ჩნდება პრობლემების დაკავშირების მეტი შესაძლებლობა შესაბამის გადაწყვეტილებებთან და მონაწილეებთან იმგვარად, რომ მივიღოთ მმართველობითი გადაწყვეტილების სასურველი არჩევანი.

## დასკვნა და რეკომენდაციები

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ წარმატებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებას უზრუნველყოფს მენეჯერის არა მხოლოდ ინტუიცია, მისი გამჭრიახობა და გამოცდილება, არამედ კარგი და სწორად წარმართული მისი შემუშავების მეთოდოლოგია. თუმცა, აღნიშნული სრულებით არ ამცირებს მართებული მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების საქმეში მენეჯერის კომპეტენციის მნიშვნელოვან როლს.

როგორც წესი, ყველა გადაწყვეტილება ფასდება მიღებული შედეგებით. ამიტომ, მისი შემუშავების მეთოდოლოგიის განსაკუთრებული თავისებურება უნდა გახდეს წონადი, დროსთან და ადგილთან დაკავშირებული, სწორი და ძლიერი მიზნის დასახვა. მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მიზანს ძალა აქვს, მენეჯერს შეუძლია აიყოლიოს თანამშრომლები და წარმატებით შეასრულოს იგი. შესაბამისად, მენეჯერის სტრატეგიული ხედვა და მათი წარმატება ფასდება სწორედ ისეთი გადაწყვეტილებების შემუშავებით, თუ რამდენად კონკრეტული, დროში გათვლილი და რეალურ შედეგებზე იქნება ის ორიენტირებული.

ჩვენ არ დავისახავს მიზნად შეგვექმნა მმართველობითი გადაწყვეტილებების სრულიად ახალი მეთოდოლოგია, არც მისი მიღების ახალი მოდელები. პირიქით, იმ ფონზე, როდესაც თეორიულ დონეზე შემუშავებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ტექნოლოგია, შემოთავაზებული მათემატიკური მეთოდების სახით, საკმაოდ გასცდა მისი პრაქტიკული გამოყენების შესაძლებლობას, მიზნად დავისახეთ მათი გამარტივება და შესაბამისად, თუ რამდენად შეიძლებოდა გადაწყვეტილების შემუშავების ესოდენ რეგლამენტირებულ პროცესებში შეგვეტანა ისეთი კორექტივები, რომლებიც ერთი მხრივ, სრულყოფდა და მეორე მხრივ, უფრო საიმედოს და გამოყენებადს გახდიდა დღემდე არსებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების მეთოდოლოგიას. ამ მიზნით, ჩვენს მიერ ჩატარებული თეორიული და ექსპერიმენტალური კვლევების შედეგად მიღებულია შემდეგი დასკვნები და რეკომენდაციები:

1. მმართველობითი გადაწყვეტილება მართვის მთლიანი პროცესის სინონიმია, რადგან ყველა მათი ქმედება დასახული მიზნების შესრულებისაკენაა მიმართული. მმართველობითი გადაწყვეტილებების ასეთი დიდი შეფასება გამომდინა-

რობს იქიდან, რომ, ფაქტობრივად, არ არსებობს ისეთი მმართველობითი გადაწყვეტილება, რომელიც გავლენას არ ახდენდეს ორგანიზაციის მენეჯმენტზე და პირიქით - მენეჯერული საქმიანობის ყველა შედეგი მჭიდროდაა დაკავშირებული მის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებთან. უფრო მეტიც, მმართველობითი ქცევა საფუძველშივე შეიძლება იყოს ახსნილი სწორედ მმართველობითი გადაწყვეტილების კონტექსტში, რადგან მენეჯმენტის ნამდვილი არსი ვლინდება მიღებული გადაწყვეტილებების წარმატებაში;

2. ყველა გადაწყვეტილება მეტ-ნაკლები დოზით მოიცავს სამ, ყველაზე მნიშვნელოვან მახასიათებელს. ესენია: მიზანი; ალტერნატივები და მენეჯერის მოტივი. კერძოდ, თუ არ არის მკვეთრად ჩამოყალიბებული მიზანი, ასეთი არჩევანი არ შეიძლება განვიხილოთ როგორც გადაწყვეტილება; თუ არაა ალტერნატივა, არჩევანიც არ არსებობს და მაშასადამე შეუძლებელია მართებული გადაწყვეტილების შემუშავება; და მესამე - როგორც წესი, ყოველი გადაწყვეტილების მიღების ფორმირება ხდება მენეჯერის მოტივების დაპირისპირება-შეფასების შედეგად. ანუ, მის შინაგან სურვილზე - მთელი ძალისხმევა წარმართოს მიზნის მისაღწევად და სათანადო ზემოქმედება მოახდინოს თანამშრომლებზე;
3. გადაწყვეტილების შემუშავების თეორიაში საკმაოდ განსხვავებული მიდგომებია შემოთავაზებული. თუმცა, ჩვენი აზრით, ყველა მათგანი, მეტ-ნაკლები დოზით, სამ პირითად მიდგომაში აისახება. ესენია: ინტუიცია, განსჯა და რაციონალური გადაწყვეტილება. თუ ინტუიციური მიდგომით მენეჯერი მხოლოდ საკუთარ შეგრძნებებს ეყრდნობა, განსჯა, მასთან ერთად, ცოდნასა და წარსულის გააზრებულ გამოცდილებასაც მოიცავს, ხოლო რაციონალური გადაწყვეტილება, მათთან ერთად, ეყრდნობა არსებული სიტუაციის ეკონომიკურ ანალიზსა და მის დასაბუთებას, რომელიც ამყარებს გადაწყვეტილების საიმედოობას;
4. ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილება შეიძლება განვიხილოთ როგორც კომპლექსური აქტი, რომელიც გარკვეულ შეზღუდვებშია მოქცეული. თუმცა, ჩვენი აზრით, მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების თანამედროვე ეტაპზე, წარმატებას უზრუნველყოფს მხოლოდ ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც შე-



იცავენ ეკონომიკურ, ორგანიზაციულ, ტექნოლოგიურ, სამართლებრივ, პოლიტიკურ, სოციალურ, ფსიქოლოგიურ და ინფორმაციულ ასპექტებს;

5. მენეჯმენტის მეცნიერებაში მრავლადაა ჩამოყალიბებული მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების გარკვეული წესები, მისი ეტაპების (საფეხურების) სახით. ჩვენი აზრით კი, გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესი წარმოადგენს არა რაიმე საფეხურებს, არამედ მუდმივი განვითარების დინამიური პროცესს, გარკვეული ალგორითმის სახით, რომელშიც ეს „ეტაპები“ სრულდებიან ურთიერთშეპირისპირებით (უკუკავშირის მეშვეობით) და არა თანმიმდევრულად. სწორედ ეს ქმნის იმ გარემოებას, რომ გადაწყვეტილების მიღება არის არა რაღაც „საფეხურების“ გავლა, არამედ ის არის ციკლური ხასიათის, ანუ ეს არის - გადაწყვეტილებებისა და მისი მოსალოდნელი შედეგების ურთიერთდაკავშირებული პროცესი;
6. მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების მეთოდოლოგიაში მოდელეების გამოყენება მართვის მეცნიერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი თავისებურებაა. მისი დანიშნულებაა ექსპერიმენტის ჩატარების, ანალიზისა და შესწავლის შესაძლებლობა, რადგან ის შეუძლებელია ჩატარდეს თვით საკვლევ ობიექტზე. ამიტომ, მისი სწორი შერჩევითი წინასწარ უნდა განისაზღვროს მოდელირების ძირითადი მიზეზი, მისთვის საჭირო ყველა ინფორმაცია და ის ინფორმაციაც, რომელიც უნდა მივიღოთ ამ მოდელის გამოყენებით. ბუნებრივია, თუ მოდელის აგების პოტენციური ხარჯები აღემატება მისი მეშვეობით მისაღებ შედეგებს, ის სასარგებლო შედეგს ვერ მოგვითმის. ამიტომ, ჩვენი აზრით, მოთხოვნები, რომლებსაც უნდა აკმაყოფილებდეს მოდელეები ეს არის მისი პრაგმატულობა, სიმარტივე და ადექვატურობა;
7. თამამად შეიძლება ითქვას, რომ დღეს ინოვაცია ბიზნესის კეთების სტანდარტული გზა გახდა. მის ძირითად მიზეზად უნდა მივიჩნიოთ ცვლილებათა მზარდი ტემპები ჩვენს ცხოვრებაში. ამ ფაქტის გამომწვევი მრავალი მიზეზის არსებობის მიუხედავად, მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია: გლობალური კონკურენცია; წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) ასორტიმენტის გაფართოება; ტექნოლოგიათა სწრაფი განახლება; საქონლის (მომსახურების) შემცირებული სასიცოც-

ხლო ციკლი; კომბინირებული პროდუქციის წარმოება და მომხმარებელზე გაზრდილი ორიენტაცია. შესაბამისად, მენეჯერები, რომლებიც მთელი ძალით ცდილობენ არ ჩამორჩნენ თავიანთ კონკურენტებს, ფაქტობრივად, იძულებულნი არიან შეიმუშაონ ისეთი მმართველობითი გადაწყვეტილებები, რომელთაც უნდა უზრუნველყონ ორგანიზაციის გარემოცვაში წარმოქმნილი ცვლილებებისადმი სწრაფი ადაპტაციის უნარი, რაც მათი წარმატების სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ფაქტორი ხდება;

8. გვინდა თუ არ გვინდა, ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილების შედეგები, პირველ რიგში, მენეჯერის პიროვნულ თვისებებს ემყარება. ანუ, თითოეულ ადამიანს, მათ შორის მენეჯერსაც, ფასეულობათა საკუთარი სისტემა აქვს, რომელიც განსაზღვრავს მის მოქმედებას და გავლენას ახდენს მიღებულ გადაწყვეტილებაზე. ბუნებრივია, ეფექტური იქნება ისეთი მმართველობითი გადაწყვეტილება, რომელიც ორგანიზაციას წარმატებასთან მიიყვანს. ჩვენი აზრით, ასეთ მენეჯერს ორგანიზაციის მართვის საქმეში უნდა გააჩნდეს მინიმუმ სამი თვისება მაინც. ესენია: კრიტიკული აზროვნება, მიზანდასახულობა და მასზე კონცენტრირება და საკუთარი შესაძლებლობების სწორი გათვლის უნარი;
9. იმ მიზნით, თუ რამდენადაა მენეჯერებში სურვილი გააფართოოთ მათი ბიზნესი და რა უშლით ამაში ხელს, ჩვენს მიერ, ქ. ქუთაისსა და იმერეთის მხარეში მცირე და საშუალო საწარმოთა მესაკუთრეებში (მენეჯერებში) ჩატარებული გამოკითხვის შედეგად შეიძლება დავასკვნათ, რომ დღეს ბიზნესის განვითარების პრობლემა - მენეჯმენტის დეფიციტია;
10. ზემოაღნიშნული გამოკითხვა გვაძლევს ასევე იმ დასკვნის გაკეთების საშუალებას, რომ მომავალი თაობა უფრო მეტი რისკიანია; თუმცა, უფრო მეტად გრძნობენ ცოდნის აუცილებლობას წარმატების მიღწევაში;
11. გადაწყვეტილების მიღების დროს ჩვენ გვიწევს ალტერნატივათა შეფასება. შეფასების კრიტერიუმები, პირველ რიგში, არის ის მაჩვენებლები, რომლითაც აფასებენ, ზოგადად გადაწყვეტილების ღირებულებას. შესაბამისად, ის გადაწყვეტილებაა უკეთესი, რომელიც ყველაზე მეტად ისწრაფვის მიიღოს საუკეთესო შეფასებები. ჩვენი აზრით, კრიტერიუმების მიმართ მოთხოვნები, რომელმაც უნდა უზრუნ-

ველყოს ასეთი შეფასებები, ეს არის მისი სრულყოფილობა, ერთმნიშვნელობა, საკმარისობა, თანმიმდევრულობა და გაზომვადობა;

12. მმართველობითი გადაწყვეტილების კრიტერიუმების მიმართ წაყენებული მოთხოვნებიდან ხშირად, პრაქტიკულად შეუძლებელია, მისი „გაზომვადობის“ უზრუნველყოფა, განსაკუთრებით როდესაც ალტერნატივის ეთიკურ შეფასებაზეა საუბარი. უმეტესად, სწორედ აქ ხდება ალტერნატივის „თვისობრივ“ შეფასებაში შეცდომის დაშვება. ამიტომ, წარმატების მსურველი მენეჯერები, თითოეული ალტერნატივის შეფასებისას, უნდა იყენებდეს სულ მცირე ოთხ კრიტერიუმს მაინც. ესენია: კანონიერება, ეთიკური მხარე, ეკონომიკური შესაძლებლობა და პრაქტიკულობა. სამწუხაროდ, ხშირად მენეჯერს იმდენად ატყვევებს პრაქტიკული და ეკონომიკური შესაძლებლობების კრიტერიუმები, რომ მხედველობიდან რჩებათ ალტერნატივათა კანონიერებისა და ეთიკურობის ასპექტები;
13. ყველა იმ ალტერნატივას, რომელიც შეიძლება გამოყენებული იქნას სასურველი მიზნის მისაღწევად შეიძლება ვუწოდოთ ასევე „მენეჯერთა შესაძლო ქმედებები“. ფაქტობრივად, ეს არის ორგანიზაციული რესურსების გამოყენების განსხვავებული გზები. შესაბამისად, ვინაიდან რესურსები შეზღუდულია, ყოველი ალტერნატივა შეიძლება შევაფასოთ, ერთი მხრივ, რესურსების ყაირათიანული ხარჯვის ოდენობით, ხოლო მეორე მხრივ, მოსალოდნელი შედეგებით, რომლის საფუძველზე შესაძლებელია განისაზღვროს თუ რომელია მათგან უკეთესი. თუმცა, გასათვალისწინებელია ასევე - მიზნის მიღწევის ალბათობაც. თუ აღნიშნული (სამი მხარე) სრულად იქნება ასახული გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესში, თამამად შეიძლება ითქვას, რომ უკვე გვაქვს - წარმატებული მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების კარგი საფუძველი;
14. მართებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების პროცესში უმნიშვნელოვანესი წვლილის შეტანა შეუძლია სწორ და დროულ ეკონომიკურ ინფორმაციას. ფაქტობრივად, ყველა გადაწყვეტილების განუსაზღვრელობის ელემენტი ინფორმაციის ნაკლებობასთანაა დაკავშირებული. ანუ, მხოლოდ ზუსტი და უტყუარი ინფორმაციის საფუძველზე შეიძლება წარმატებული გადაწყვეტილების მიღება. შესაბამისად, ინფორმაციის ვარგისიანობა შეიძლება შევაფასოთ ისეთი

ოთხი ძირითადი კრიტერიუმით, როგორცაა მისი ხარისხი, დროულობა, სისრულე და რელევანტობა;

15. ოპტიმალური მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების საქმეში მმართველობით ანალიზს განსაკუთრებული ადგილი და როლი გააჩნია. იგი ორგანიზაციული მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ნაწილია. უნდა ითქვას, რომ სწორი მმართველობითი ანალიზი ბიზნეს-წარმატების აუცილებელი პირობაა. იგი საშუალებას აძლევს მენეჯერს ზუსტად შეაფასოს ორგანიზაციის მიმდინარე მწარმოებლურობა, განსაზღვროს მართვის ეფექტურობის მიღწეული დონე და დროული რეაგირება მოახდინოს მათზე - ჩამორჩენის შემთხვევაში;
16. ტრადიციული გადაწყვეტილების თეორიები მკვეთრად აცალკევებენ რისკისა და განუსაზღვრელობის კონცეფციებს. ანუ, რისკის პირობებში გადაწყვეტილების მიღება ნიშნავს, რომ მოსალოდნელი შედეგების ალბათობები წინასწარ ცნობილია. მაშინ, როდესაც განუსაზღვრელობის პირობებში ეს ალბათობები უცნობია. მიუხედავად ამისა, მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავება მაინც გვიხდება, როგორც ცნობილი, ასევე უცნობი ალბათობების პირობებში;
17. რისკების მართვა - ეს არის მენეჯერის უნარი გაატაროს პრევენციული ღონისძიებები და შეიტანოს კორექტივები გარე სამყაროსა და სხვა არასასურველ ცვლილებათა უარყოფითი ზემოქმედების შემცირების მიზნით. ანუ, შეძლებისდაგვარად გარდაქმნას გარემო მის სასარგებლოდ. შესაბამისად, რისკებზე რეაგირების ზომები შეიძლება დაიყოს როგორც: რისკის შერბილება, რისკის გადაცემა, რისკის გაზიარება და რისკის შენარჩუნება;
18. მმართველობითი გადაწყვეტილებები მენეჯერის მიერ გაკეთებული არჩევანია, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის წინაშე მდგომი პრობლემების (მმართველობითი ამოცანების) გადაწყვეტა. მნიშვნელობის ხარისხის მიხედვით არსებობს მმართველობითი ამოცანების ორი ექსტრემალური ზონა: მნიშვნელოვანი (კრიტიკული) მმართველობითი ამოცანები და მეორეხარისხოვანი (ნაკლებმნიშვნელოვანი) ამოცანები. ორგანიზაციის არქიტექტურაში (სტრუქტურა, კულტურა და კონტროლი) უნდა იკვეთებოდეს, რომ წარმატების მომტან კრიტიკულ ამოცანებს ყველაზე მეტი ყურადღება ეთმობა, რომ მათ ყველაზე დიდი ღირე-

ბულება და მკაფიოდ გამოკვეთილი ადგილი უჭირავს ორგანიზაციულ მენეჯ-  
მენტში;

19. გადაწყვეტილების მიღება - ეს არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები რეაგირებას ახდენენ იმ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებზე, რომელთა წინაშეც აღმოჩნდებიან კონკრეტული მმართველობითი ამოცანების გაანალიზებისა და გადაწყვეტილებათა მიღების დროს. მასში გარკვევა კი - უშუალოდაა დაკავშირებული სისტემის განუსაზღვრელობის ხარისხთან. შესაბამისად, გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესი შეიძლება იყოს პროგრამირებადი და არაპროგრამირებადი. პროგრამირებადია ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელთა მიღებაც მენეჯერებს უკვე იმდენჯერ მოუხდათ, რომ შეიმუშავეს ერთგვარი წესები (პრინციპები), რომლებიც უნდა გამოიყენონ შესაბამის ვითარებებში. ხოლო, არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებები მიიღება იმ ვითარებაში, როდესაც შექმნილი სიტუაცია მოულოდნელია და მენეჯერებს არ აქვთ საკმარისი ინფორმაცია, რაც საჭირო გახდებოდა ანალოგიური წესების შესაქმნელად;
20. ეფექტური პროგრამირებადი გადაწყვეტილების მისაღებად, პირველ რიგში, საჭიროა იმ ეკონომიკური სისტემების სწორი შეფასება, რომელშიც ორგანიზაციას უწევს საქმიანობა. მასში დიდი მნიშვნელობა აქვს იმის რწმენას, რომ სასურველი გადაწყვეტილების მიღების დადგენილი პროცედურა (პროგრამისათვის წინასწარ მიცემული მიმართულება) - სწორია;
21. იმ მიზნით, რომ შემცირდეს მოსალოდნელი შეცდომის დაშვების ალბათობა, ანუ გაიზარდოს შემუშავებული გადაწყვეტილების ხარისხი, მენეჯმენტის მეცნიერებაში ცნობილია არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილების შემუშავების ორი ძირითადი მოდელი: კლასიკური და ადმინისტრაციული. ეს მოდელები საკმაოდ ეხმარება მენეჯერებს გააუმჯობესონ მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხი. თუმცა, ეს მოდელები გამზადებული „რეცეპტები“ კი არაა, არამედ მხოლოდ მეგზურებია, რომლებიც გარკვეულ დახმარებას უწევენ მენეჯერებს გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის უკეთ გაგებაში;
22. მენეჯერები, რომლებიც მიმართავენ მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების კლასიკურ მოდელს, მრავალ პირობითობას უშვებენ. ისინი თვლიან, რომ მათ

შეუძლიათ ყველა შესაძლო ალტერნატივის ჩამოყალიბება, შესაბამისი მოსალოდნელი შედეგების ჩამოწერა და მათგან საუკეთესო არჩევანის გაკეთება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კლასიკური მოდელის მიხედვით მენეჯერებს თითქოს ხელი მიუწვდებათ ყველა იმ ინფორმაციაზე, რომელიც ესაჭიროებათ ისეთი გადაწყვეტილების მისაღებად, რომელიც მათი აზრით საუკეთესოა;

23. გადაწყვეტილებათა მიღების ადმინისტრაციული მოდელის წარმომადგენლები თვლიან, რომ მენეჯერების მხრიდან გადაწყვეტილების შემუშავებისას ხდება დამაკმაყოფილებელი და არა მაქსიმალური შედეგების მიღება, ვინაიდან ყოველი სიტუაცია გარკვეული ხარისხით განუსაზღვრელობის მატარებელია. მათი აზრით, რეალურ პირობებში მენეჯერებს ხელი არ მიუწვდებათ ყველა იმ ინფორმაციაზე, რომელიც ესაჭიროებათ გადაწყვეტილების მისაღებად. მეტიც, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მენეჯერთათვის ადვილად ხელმისაწვდომია ყველა საჭირო ინფორმაცია, ძალიან ბევრ მათგანს უბრალოდ არ გააჩნია საკმარისი გონებრივი შესაძლებლობა, სათანადოდ შეაფასოს იგი.
24. ინფორმაციის განუსაზღვრელობის პირობებში, ფაქტობრივად, არსებობს ალტერნატივების დაუმთავრებელი ჩამონათვალი, რომელთა შემუშავება დროის ფაქტორს უკავშირდება. შესაბამისად, იმის მიხედვით თუ რამდენად სასწრაფოა გადაწყვეტილების მიღება, ჩვენი აზრით, მისი შემუშავებისას სასურველია გამოვიყენოთ შემდეგი მიდგომები. კერძოდ: თუ გადაწყვეტილება მკაცრად შეზღუდულია დროით, მაშინ ხელთარსებული ალტერნატიული ვარიანტებით შემოსაზღვრა და მათგან საუკეთესოს არჩევა; თუ გადაწყვეტილების მიღებისათვის გვაქვს გარკვეული დროის რეზერვი, მაშინ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გადავადება არსებული ვადით, ახალ ალტერნატიულ ვარიანტთა მოძიების მიზნით და მათგან მისაღები ალტერნატივის შერჩევა; თუ გადაწყვეტილება მიღება დროში არ არის შეზღუდული, მაშინ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გახანგრძლივება, საუკეთესო ალტერნატიული ვარიანტების გამოჩენამდე;
25. მმართველობითი გადაწყვეტილების ევოლუციური პროცესი გულისხმობს გადაწყვეტილების კოლექტიური მიღების განვითარების ტენდენციას. როცა მენეჯერები, პრობლემათა მოსაგვარებლად, გუნდთან თანამშრომლობს, გაცილებით ნაკ-

ლებია იმის ალბათობა, რომ მიღებული გადაწყვეტილება იქნეს არაობიექტური ან მცდარი. თუმცა, გადაწყვეტილების ჯგუფურ მიღებასაც აქვს თავისი ნაკლი - „ჯგუფური აზროვნება“;

26. ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღების დადებითი და ურყოფითი მხარეები მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზეც, თუ როგორი კონტიგენტითაა დაკომპლექტებული ჯგუფი. როგორც აღინიშნა, ჯგუფის წევრებს შორის არსებობს ისეთივე დამოკიდებულება, როგორც მონათესავე საქონლებს შორის. თუ „ურთიერთშემცვლელი“ ჯგუფის ის წევრებია, რომლებიც არ ერიდებიან ხელმძღვანელის არასწორი აზრის კრიტიკას, „ურთიერთშემავსებლები“ არიან ისინი, რომელთა ყოფნა ამ ჯგუფში და საერთოდ, მისი სტატუსი და პრესტიჟი ხელმძღვანელზეა ჩამოკიდებული. შესაბამისად, რაც უფრო მეტად იქნება ჯგუფი „ურთიერთშემცვლელი“ პიროვნებებით დაკომპლექტებული, მით მეტია საღი გადაწყვეტილების გამარჯვების შანსი;
27. „ჯგუფური აზროვნების“ გასანეიტრალებლად არსებობს ტექნიკა, რომელიც „ემმაკის ადვოკატობის“ სახელითაა ცნობილი. „ემმაკის ადვოკატობა“ - არის ყველა შერჩეული ალტერნატივის მკაცრი კრიტიკული ანალიზი, რათა გადაწყვეტილების შემუშავებამდე გაირკვეს მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ამ გზით გადაწყვეტილებების მიმღებ ჯგუფის წევრებს შეუძლიათ მიიღონ მეტი ინფორმაცია რეკომენდებულ სამოქმედო კურსთან ასოცირებულ სხვადასხვა რისკებთან დაკავშირებით;
28. ჯგუფური გადაწყვეტილების ხარისხის გაუმჯობესების კიდევ ერთი გზაა გადაწყვეტილების მიმღები ჯგუფის წევრების მრავალფეროვნების უზრუნველყოფა. ჯგუფში ორივე სქესის, სხვადასხვა სოციალური წარმომავლობის, სხვადასხვა გამოცდილების, სხვადასხვა ასაკის მქონე სპეციალისტთა თავმოყრა აფართოებს ცხოვრებისეული გამოცდილებისა და თანამედროვე შეხედულებების სპექტრს, რომლებსაც ჯგუფის წევრები უნდა დაეყრდნონ ალტერნატივების შემუშავების, მათი შეფასებისა და საუკეთესო ამორჩევის პროცესში. ასეთი მრავალფეროვანი ჯგუფები, როგორც წესი, ნაკლებად მიდრეკილნი არიან „ჯგუფური აზროვნე-

ბისკენ“, რადგანაც ჯგუფის წევრები იმთავითვე განსხვავდებიან ერთმანეთისგან და შესაბამისად, ნაკლებად ექცევიან ერთფეროვნების ზემოქმედებაში;

29. კონკრეტულად, რთული სათქმელია რა უშლით ხელს ადამიანებს ერთობლივ აზროვნებაში, ზოგჯერ ეს - განხილვისათვის წინასწარი მოუმზადებლობის ბრალია; ასევე, ხშირად ხდება, რომ განხილვას წინ არ უძღვის შეხვედრის მიზნის მკაფიო განსაზღვრა და დიალოგიც მიმართულების გარეშე მიედინება; ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წინაღობაა აგრეთვე, პიროვნული „თავდაცვის მოდელები“, რომლის გამო ადამიანები ერიდებიან თავიანთი მოსაზრებების ბოლომდე გამოთქმას; გასათვალისწინებელია ასევე ადამიანების სიამაყეც, რომელსაც ისინი საკუთარი მოსაზრების დაცვის მიზნით უსაგნო კამათამდე მიჰყავს ხოლმე. ამ მიზნით, ჩვენს მიერ, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოსა და წარმომადგენლობითი საბჭოს (სენატის) წევრებში; ბიზნესის, სამართლისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის საბჭოს წევრებსა და ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტის აკადემიურ პერსონალში ჩატარებულმა ანონიმური გამოკითხვამ გვიჩვენა, რომ რაც უფრო ნაკლებია ჯგუფში წევრთა რაოდენობა, მით უფრო პასუხისმგებლობით ეკიდებიან ისინი ყველა გადაწყვეტილების შეფასებას;
30. ჯგუფს შემოქმედებითი მიდგომის გაცილებით მეტი გამოვლინების საშუალება აქვს, თუ ჯგუფის თითოეულ წევრს მიეცემა ახალი იდეების შემუშავებისა და მისი წარმოდგენის თავისუფლება, რომელშიც მნიშვნელოვანი როლი მენეჯერს (ჯგუფის ხელმძღვანელს) ეკუთვნის;
31. ორგანიზაციული სწავლება - ესაა პროცესი, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები ცდილობენ აამაღლონ თანამშრომელთა სურვილი და უნარი, გაიაზრონ და მართონ ორგანიზაცია. ორგანიზაციული სწავლების წარმატებისათვის და მისი მამოტივირებელი როლის ამაღლების უზრუნველსაყოფად, საჭიროა, რომ: ორგანიზაციულ სწავლებაში ჩართული უნდა იყოს ორგანიზაციის ყველა წევრი; ინოვაციურ ცვლილებებს წინ უნდა უსწრებდეს ორგანიზაციული სწავლება; მან ხელი უნდა შეუწყოს ადამიანში ახალი ცოდნის მიღების, უნარების განვითარებისა და საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზების საშუალებების შექმნას; ორგანიზაციული სწავლება ორიენტირებული უნდა იყოს არა მხოლოდ პროფესიულ განვითარებაზე,



რებაზე, არამედ თანამშრომლების იმ ფასეულობების განვითარებაზე, რომელიც ორგანიზაციულ კულტურას, ეთიკის კოდექსსა და მისი განვითარების სტრატეგიას შეესაბამება;

32. ადამიანში ცოდნისა და უნარების სტრატეგიული მნიშვნელობის აღიარებამ მოითხოვა განვითარებულ ქვეყნებში პერსონალის სწავლების ახალი მიდგომების განვითარება. სწავლების თეორეტიკოსმა პიტერ სენჯმა შეიმუშავა ის ძირითადი პრინციპები, რომლებიც სწავლების ხელშემწყობი ორგანიზაციის შესაქმნელადაა საჭირო. მან შემოგვთავაზა ორგანიზაციული სწავლებისა და განვითარების ხუთი კონცეპტუალური გადაწყვეტილება (მიზანსწრაფული ადამიანები; მიზანსწრაფული ორგანიზაცია; დახვეწილი აზრობრივი მოდელები; გუნდური აზროვნება; სისტემური აზროვნება), რომლებსაც დღეს ამერიკელი და ევროპელი მენეჯერები ჯგუფური გადაწყვეტილების ქვაკუთხედებად იყენებენ და შესაშურ წარმატებებსაც აღწევენ;
33. თანამედროვე, წარმატების მსურველ მენეჯერთა უმთავრესი გამოწვევაა ცვლილებების არა მარტო იდენტიფიცირება, არამედ მისი წინასწარი განჭვრეტა და მათზე სათანადო რეაგირება. ანუ, საჭიროა ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილების სტრატეგიულობის უზრუნველყოფა;
34. წარმატებული, ქმედითუნარიანი სტრატეგიული გადაწყვეტილება მინიმუმ ოთხი თვისებით მაინც უნდა ხასიათდებოდეს. ესენია: მთლიანობა, უწყვეტობა, სიზუსტე და მოქნილობა. მთლიანობა ნიშნავს, რომ ნებისმიერ მომენტში, მოქმედებს მხოლოდ ერთი სახელმძღვანელო გეგმა, ანუ ერთზე მეტი გეგმის ერთდროულად ამოქმედებამ შეიძლება არევ-დარევა და უწესრიგობა გამოიწვიოს; უწყვეტობა გულისხმობს, რომ დაგეგმვა არის არა რაიმე მომენტი, არამედ მუდმივი პროცესი, რომლის დროსაც მენეჯერები ამოწმებენ არსებულ გეგმებს, მუდმივად ასწორებენ და ქმნიან ახალ გეგმებს ორგანიზაციის ყველა დონეზე; სიზუსტე ნიშნავს იმას, რომ მენეჯერებმა ძალისხმევა არ უნდა დაიშურონ ყოველგვარი ხელმისაწვდომი ინფორმაციის შესაგროვებლად, რაც კი მათ გამოადგებათ; მოქნილობა კი ნიშნავს იმის შესაძლებლობას, რომ იოლად მოხდეს გეგმების გადაკეთება და შეცვლა, თუკი ამას შეეცვლილი სიტუაცია მოითხოვს;

35. კარგად მართულ ორგანიზაციათა მენეჯერებიც აწყდებიან მოულოდნელ ხელისშემშლელ გარემო ფაქტორებს, რომელთა წინასწარი პროგნოზირება დაგეგმვის პროცესში შეუძლებელი იყო. თუმცა, რა მიზეზითაც არ უნდა იყოს ის გამოწვეული, იგი მაინც ვერ ათავისუფლებს მენეჯერს პასუხისმგებლობისაგან. კარგია მხოლოდ ის სტრატეგია, რომლის დროსაც მიიღწევა მიზანი. ანუ, მხოლოდ თანმიმდევრული კონკურენტუნარიანი სტრატეგია, რომელიც არის კარგად გათვლილი და დაგეგმილი, წარმოადგენს წარმატების გარანტიას;
36. ინფორმაციის არასრულყოფილების პირობებში, ბუნებრივია, მიღებული გადაწყვეტილებების ოპტიმალურობა მცირდება. თუმცა, თანამედროვე მენეჯმენტის მეცნიერებაში, არსებობს ასეთი სიტუაციების რამდენიმე აღწერითი მოდელი, რომელთა სწორი გამოყენება საკმაოდ ზრდის გადაწყვეტილებების ოპტიმალურობის ალბათობას. მათ შორის უნდა აღინიშნოს: კარნეგის მოდელი, გადაწყვეტილებების მიღების ინკრემენტალური პროცესის მოდელი და „ნაგვის ყუთის“ მოდელი.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ალბერტ აინშტაინის ცნობილი გამონათქვამები. <http://intermedia.ge>
2. არტურ ა. ტომპსონი-უმც., ა.ჯ. სტრიკლენდი 3. სტრატეგიული მენეჯმენტი: კონცეფციები და ბიზნეს-სიტუაციები, მე-13 გამოცემა: ნათ. ინგლ. – შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2010. - 932 გვ.
3. ბალცეროვიჩი ლ. სახელმწიფო გარდამავალ პერიოდში (პოლონეთის ეკონომიკა) <http://www.nplg.gov.ge>
4. ბარათაშვილი ე., ბაკაშვილი ნ., ფარესაშვილი ნ., გეჩბაია ბ., მესხიშვილი დ. თანამედროვე ბიზნეს სტრატეგიები, სახელმძღვანელო, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2011. - 248 გვ. <http://www.bpa.ge/elwigni>
5. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ. მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი., სოხუმის სახელმწ. უნივერსიტეტი, 2010. – 495 გვ.
6. ბებიაშვილი ნ. ვის სჭირდება ბუღალტრული აღრიცხვა? ბიზნესი და კანონმდებლობა [http://b-k.ge/publikacia/520\\_bugaltruli-agricxva.html](http://b-k.ge/publikacia/520_bugaltruli-agricxva.html)
7. გარეთ რ. ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი, თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები, GIPA-ს პირველი ქართული გამოცემა, თბილისი, 2006. - 303 გვ.
8. გრეგორი მენქიუ, ეკონომიკის პრინციპები, თბილისი, „დიოგენე“, 2008. - 846 გვ. [www.ru.scribd.com/doc](http://www.ru.scribd.com/doc)
9. დათეშიძე ლალი. გადაწყვეტილების მიღების ეტაპები. <http://www.medgeo.net>
10. დუდაური თ. გადაწყვეტილებების მიღება განუსაზღვრელობის პირობებში. ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“. თბილისი, №3, 2009. - გვ. 34-36.
11. ეჯიბაძე ო. მართვის მომავალი, ელექტრონული ჟურნალი, „საზოგადოებრივი მეცნიერებები“, [www.education.ge](http://www.education.ge)
12. ზუმბაძე ო. მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2008. - 170 გვ.
13. თევდორაძე მ., ნასყიდაშვილი ნ., ლოლაშვილი ნ. და სხვ. მენეჯმენტი, თბილისი, სტუ, 2009 წ. – 140 გვ.
14. კიკვაძე ნ. ჯგუფური გადაწყვეტილებები (19. 02. 2016) [www.http://intermedia.ge](http://intermedia.ge)
15. მარკოზაშვილი ნ. გადაწყვეტილების მიღების ხელოვნება. ჟურნალი - ბიზნესი: ადამიანები, სტრატეგიები. მარტი, 2008, გვ. 53 - 57

16. მახარაშვილი ი. გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაცია საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში, ავტორეფერატი ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად, კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი, თბილისი, 2016. <http://www.ciu.edu.ge>
17. მერლანი გ., მენაბდიშვილი ხ. თანამედროვე მენეჯმენტი (გამოცდილება, გაზიარება, მოქმედება), თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი და გორის უნივერსიტეტი, 2009. – 96 გვ. <https://ru.scribd.com/doc/>
18. მექვაბიძე რ. გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგია პრაქტიკაში. გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2014. – 379 გვ. <ftp://files.gu.edu.ge>
19. მსჯელობა და გადაწყვეტილების მიღება. ელ სახელმძღვანელო. <https://pragenti.wordpress.com/author/pragenti/>
20. ორაგველიძე ჟ., ლორთქიფანიძე ნ., ლალაშვილი დ. საწარმოო და ოპერაციული მენეჯმენტი, თბილისი, სტუ, 2008. – 224 გვ.
21. რამიშვილი ბ., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი, თსუ, 2013. [old.press.tsu.ge/GEO/internet](http://old.press.tsu.ge/GEO/internet)
22. რამიშვილი ბ. ოპერაციული მენეჯმენტი. თბილისი, თსუ, 2013. [www.old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/](http://www.old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/)
23. სანიკიძე თ. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, Decision making process. <https://www.slideshare.net/tedosanikidze/decision-making-process-49494797>
24. სვანიძე ნ., საქართველოს სამრეწველო საწარმოების მენეჯმენტის სრულყოფის მიმართულებები, დისერტაცია წარმოდგენილი დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად, სტუ, თბილისი, 2014. [www.nplg.gov.ge/dibraru/collect](http://www.nplg.gov.ge/dibraru/collect)
25. სულაბერიძე მ. პროექტის მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2008. <http://www.gtu.edu.ge/publishinghouse/elegtronulebi.htm>
26. სურგულაძე გ., ფხაკაძე ც., კეკელიძე ა. ორგანიზაციული მართვის ბიზნეს-პროცესების მოდელირება და ავტომატიზაცია. სტუ-ის „IT-კონსალტინგის სამეცნიერო ცენტრი“, 2016. – 205 გვ. [http://gtu.ge/book/gia\\_sueguladze/GiaSurgOrgSysManag.pdf](http://gtu.ge/book/gia_sueguladze/GiaSurgOrgSysManag.pdf)
27. ტოლიაშვილი პ. ქართველი მენეჯერის აღსარება [http://strategy.ge/2009/11/02/georgian-managers/\(20.10.2014\)](http://strategy.ge/2009/11/02/georgian-managers/(20.10.2014))

28. ქერქაძე ნ., ვარდანაშვილი ი., ხუნდაძე ც. მეთოდოლოგია და მეთოდი.  
<http://blog.crrc.ge/2012/08/blog-post.html>
29. ყამარაული ს., გუგუშვილი ე., ყამარაული ლ., მენეჯმენტის საფუძვლები. თბილისი, მერიდიანი, 2009. – 420 გვ.
30. შენგელია თ., ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები, გამომცემლობა “ახალი საქართველო”, თბილისი, 2008. - 650 გვ.
31. შიხაშვილი გ., გედევანიშვილი მ., რუსიძე კ. პროექტების მენეჯმენტი, თბილისი, 2012. - 198 გვ.
32. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბილისი, უნივერსალი, 2008. - 288 გვ. <http://www.bpa.ge/elwigni>
33. შუბლაძე გ., ნანიტაშვილი მ., დოლოკაშვილი ლ. სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი, 2010. - 324 გვ. <http://www.bpa.ge/elwigni>
34. შუბლაძე გ., ნანიტაშვილი მ. ბიზნესის საფუძვლები, სახელმძღვანელო, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი 2011. – 467 გვ. <http://sukhishvili.edu.ge/>
35. ჩინჩალაძე მ. მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისა და ფუნქციონირების მათემატიკური მოდელირების პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები, დისერტაცია დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად, თბილისი, სტუ, 2012. <http://gtu.ge/Stmm/Pdf/maia%20chinchaladze.pdf>
36. ცომაია აკ., სტრატეგიული მენეჯმენტი. ახალი ეკონომიკური სკოლა-საქართველო. თბილისი, 2008 წ. <http://www.nesgeorgia.org/publicationsa.php>.
37. ჭითაშვილი თ. როგორ გავაუმჯობესო მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხი (20.10.2014 ). [http://strategy.ge/2012/03/15/decision\\_making/](http://strategy.ge/2012/03/15/decision_making/)
38. ხეცურიანი ლ. ჯგუფური მენტალიტეტი და ქართველობა (10.02.2013)  
<http://www.24hours.ge/weekend/stor>
39. ჯანიაშვილი ვანო. გადაწყვეტილების მიღება ჯგუფში, ჯგუფის აზრის ფენომენი, დინამიკა და შეჭიდულობა (05.07.2014) [www.ntermedia.ge](http://www.ntermedia.ge)
40. ჯგუფური აზროვნება. <https://iwaminda.wordpress.com>
41. ჯოლია გ., სეხნიაშვილი დ. ცოდნის ეკონომიკა და მართვა, თბილისი 2010. – 320გვ. საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკა. <http://www.nplg.gov.ge>

42. ჯულაყიძე ე. პროექტების მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2014. – 208 გვ.
43. ჯულაყიძე ე. საწარმოო და ოპერაციული მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2015.–232 გვ.
44. ჯულაყიძე ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2016. - 260 გვ.
45. ჯულაყიძე ე. სტატისტიკური ანალიზი მენეჯერებისათვის, ქუთ., 2009.- 56 გვ.
46. ჯულაყიძე ე. ლიდერობა და მოტივაციის მართვა, ქუთაისი, აწსუ, 2014. -168 გვ.
47. ჯულაყიძე ე. მენეჯმენტის საფუძვლები, ქუთაისი, „ხანძთა, 2013. - 365 გვ.
48. Peter Senge’s Learning Organizations November 3, 2005 · by neoinight · in Theory of Management. სწავლებადი ორგანიზაციები და განვითარების 5 დისციპლინა  
<https://neoinight.wordpress.com/2005/11/03/5-cornerstones-of-learning-organizations-by-peter-seng/>
49. Edinburgh Gate. Harlow. Mintzberg, H. ,Quinn, J.B. & Ghoshal, „The strategyProcess“ S.1998.  
<http://www.amazon.de/Strategy-Process-Henry-Mintzberg/dp/013675984X>
50. Inc. Fred, „Strategic management: Concepts and case“.13th ed. PearsonEducation,R.D. 2011.  
<http://www.slideshare.net/Chakodi/fred-r-david-2011-strategic-management-concepts>
51. Strategic management. [https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management)
52. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2012.  
<http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155>
53. Асаул А.Н., Князь И. П., Коротаяева Ю. В. Методология принятия управленческих решений. в Книге - Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. -224с.  
[http://www.aup.ru/books/m8/2\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m8/2_1.htm)
54. Беккер Гэри С. Человеческое поведение: экономический подход / Под ред. Г. Беккера, М: ГУ ВШЭ, 2003. – 336 с. <http://www.twirpx.com/file/68774/>
55. Блюмин С. Л.,Шуйкова И.А. Модели и Методы принятия решений в условиях неопределенности. –Липецк: ЛЕГИ, 2001. – 138 ст.
56. Герчигова И.Н. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ <HTTP://QUALITY.EUP.RU/MATERIALY3/PPUR.HTM>
57. Дефт Ричард Л., Менеджмент. (26.05.2008). <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>

58. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке, Учебное пособие. М., 2007.  
[http://www.koob.ru/drucker\\_peter/](http://www.koob.ru/drucker_peter/)
59. Друкер П., Макьярелло Д. Менеджмент: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.- 704 ст. <http://socioline.ru/files/5/51/drucker.pdf>
60. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений. Издательство «Дело», Москва, 2008. – 664 ст. <http://www.htbs-miit.ru:9999/biblio/books/km/6/1.pdf>
61. Кирхлер Э., Шротт А. Принятие решений в организациях, Харьков: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2009. – 176 ст.
62. Коэн Аллун Р. (ред.) Курс MBA по Менеджменту / Пер. с англ. 6-е изд. – Москва: Альпина Паблишерз, 2011.– 507 ст. <https://books.google.ge/books>
63. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие/ М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 222 с.
64. Ли Якокка, Карьера менеджера, М., 1991. [www.management.com:ia/vp/vp006.html](http://www.management.com:ia/vp/vp006.html)
65. Маслоу А. Мотивация и личность, 3-е изд, 2008. - 352 ст. <http://www.twirpx.com/file>
66. Магданов П.В. Управленческие решения: учебное пособие. Пермь, 2012. - 185 с.
67. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджментаю перевод с английского. М.: Издательство «ДЕЛО» • 2004. - 493 ст. <https://www.google.ge>
68. Михеев В.Н. Живой менеджмент проектов. - М.: Эксмо, 2007. —480 ст.
69. Модель мусорного ящика.  
[http://azps.ru/articles/org/prinyatie\\_model\\_musornogo\\_yashika.html](http://azps.ru/articles/org/prinyatie_model_musornogo_yashika.html)
70. Модель Карнеги. [http://azps.ru/articles/org/prinyatie\\_model\\_karnegi.html](http://azps.ru/articles/org/prinyatie_model_karnegi.html)
71. Модель инкрементального процесса принятия решений.  
[http://azps.ru/articles/org/prinyatie\\_model\\_inkrement.html](http://azps.ru/articles/org/prinyatie_model_inkrement.html)
72. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами М. 2005. – 584 с.
73. Обер-Крие Дж. Управление предприятием: Классика менеджмента / Пер. с французского Ф.Р. Окунев, А.П. Сизов. – М. : Сириню 1998. – 255 с.
74. Принятие управленческих решений.  
[http://azps.ru/articles/org/prinyatie\\_upravlencheskih\\_resheniy.html](http://azps.ru/articles/org/prinyatie_upravlencheskih_resheniy.html)

75. Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории о науке и поведении /Теория фирмы/ Под ред. В.М. Гальперина. – СПб.:Экономическая школа, 1999.  
[http://economicus.ru/cgi-ise/gallery/frame\\_rightn](http://economicus.ru/cgi-ise/gallery/frame_rightn)
76. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах). Опорный конспект лекций. Киев, 2003. – 152 ст.
77. Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Методы принятия управленческих решений, Санкт-Петербург, Изд-во «Санкт-Петербургского государственного университета Экономики и Финансов», 2012. <http://z0081.narod.ru/mpur.pdf>
78. Трофимова Л.А. Управленческие решения (методы принятия и реализации) : учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.  
<http://www.alleng.ru/d/manag/man356.htm>
79. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 6-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. -344 ст.
80. Ямпольская Д., Зонис М. Этапы принятия управленческого решения. Центр Креативных Технологий. <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0035/>



დაწართებო

გამოკითხვის ანკეტა

მოგესალმებით და მადლობას გიხდით კითხვარში მონაწილეობისათვის. აწსუ-ს ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი აწარმოებს მცირე და საშუალო ბიზნესის ხელმძღვანელთა (მესაკუთრეთა) გამოკითხვას ჩვენს ქვეყანაში არსებული ბიზნესის პერსპექტივებსა და წარმატებებზე.

**თქვენი ყველა ინფორმაცია - მკაცრად კონფიდენციალურია.**

1. თქვენი ასაკი:
  - ა) 30 წლამდე;      ბ) 31-50 წელი;      გ) 50 წელზე მეტი.
2. თქვენი ბიზნეს-საქმიანობა განეკუთვნება:
  - ა) მეწარმეობას;
  - ბ) ვაჭრობას;
  - გ) მომსახურებას;
  - დ) სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ) -----
3. თქვენი ბიზნესის ასაკი:
  - ა) 3 წლამდე;      ბ) 3-8 წელი;      გ) 8-15 წელი;      დ) 15 წელზე მეტი.
4. შეესაბამება თუ არა თქვენი განათლება თქვენს ბიზნეს-საქმიანობას (პროფილს):
  - ა) დიახ;      ბ) არა.
5. ბიზნესის დაწყებამდე თქვენ გქონდათ შესაბამის სფეროში მუშაობის გამოცდილება:
  - ა) დიახ;      ბ) არა
6. თქვენი ბიზნესის წლიური საქონელბრუნვაა (დაახლოებით):
  - ა) 30000 ლარამდე;      ბ) 30000 - 100000 ლარი;      გ) 100000 ლარზე მეტი
7. გაქვთ თუ არა სურვილი გააფართოოთ არსებული ბიზნეს-საქმიანობა ან წამოიწყოთ მსგავსი ახალი საქმიანობა:
  - ა) დიახ;      ბ) არა.
8. თქვენი აზრით, თქვენს საბრუნავ კაპიტალში დამატებით დაბანდებული (ინვესტირებული) თანხის რამდენი პროცენტი იქნება მისგან მიღებული წლიური შემოსავალი (დაახლოებით)?
  - ა) 10%-მდე;      ბ) 10-20 %-მდე;      გ) 20 - 50%;      დ) 50 - 100%;      ე) 100%-ზე მეტი.
9. პირველ რიგში, რა გიშლით ხელს გააფართოოთ თქვენი ბიზნესი (შემოხაზეთ მხოლოდ ერთი):
  - ა) ფინანსური რესურსები;
  - ბ) მენეჯერული კომპეტენცია (გამოუცდელობა, არასაკმარისი ცოდნა);
  - გ) დაქირავებული პერსონალის დაბალი კვალიფიკაცია;
  - დ) სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ) -----
10. როგორ დააფინანსეთ თქვენი ბიზნესი?
  - ა) პირადი და ოჯახის დანაზოგით;
  - ბ) მეგობრების დახმარებით;
  - გ) ბანკის სესხით;
  - დ) მიკროსაფინანსო ორგანიზაციის სესხით;
  - ე) სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ) -----
11. როგორ ფიქრობთ, ბიზნეს-საქმიანობა, რომლითაც თქვენ ხარ დაკავებული:
  - ა) მზარდია (დროთა განმავლობაში მასზე მოთხოვნა გაიზრდება);
  - ბ) სტაბილურია (საკმაოდ ხანგრძლივად უცვლელი იქნება);
  - გ) მომაკვდავია (მალე დადგება ის დრო, როცა ასეთი ბიზნესი აღარ იარსებებს).

**დიდი მადლობა, რომ დაგვითმეთ თქვენი ესოდენ ძვირფასი დრო!**

**გამოკითხვის ანკეტა**  
**გადაწყვეტილების ჯგუფური მიღების დადებით და უარყოფით მხარეებზე**  
 (გთხოვთ პასუხი შემოხაზოთ)

1. 10-დან რამდენ შემთხვევაში ყოფილა, რომ თქვენ ბოლომდე ვერ აღიქვით შემოთავაზებული გადაწყვეტილების არსი, თუმცა მხარი დაუჭირეთ იმიტომ, რომ ასე ფიქრობს უმეტესობა?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

2. 10-დან რამდენ შემთხვევაში ყოფილა, რომ თქვენ ბოლომდე ვერ აღიქვით დასმული საკითხი, თუმცა მხარი დაუჭირეთ იმიტომ, რომ გრძნობთ (ხედავთ) - ასე სურს ხელმძღვანელობას?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

3. 10-დან რამდენ შემთხვევაში ყოფილა, რომ თქვენ ბოლომდე არ მოგწონს გადაწყვეტილების შემოთავაზებული ვარიანტი, გაქვთ თქვენი ვარიანტიც, მაგრამ ფიქრობთ - “რა აზრი აქვს თქმას, უმეტესობას მაინც ვერ დავარწმუნებ” და შესაბამისად, მხარი დაუჭირეთ შემოთავაზებულ გადაწყვეტილებას?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

4. 10-დან რამდენ შემთხვევაში ყოფილა, რომ ერთის მხრივ, გინდა შესთავაზო სხდომას განსხვავებული გადაწყვეტილება, მაგრამ ამავე დროს ფიქრობ - “რომ ვთქვა ალბათ უფროსს ეწყინება” და შესაბამისად, არ გაგიხმაურებიათ თქვენი გადაწყვეტილება?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

5. 10-დან რამდენ შემთხვევაში ყოფილა, რომ ერთის მხრივ, გინდა შესთავაზო სხდომას განსხვავებული გადაწყვეტილება, მაგრამ ამავე დროს ფიქრობ - “რომ ვთქვა შესაძლოა დამცინონ” და შესაბამისად, არ გამოგიხატავს თქვენი აზრი?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

6. 10-დან რამდენ შემთხვევაში ყოფილა, რომ ერთს ფიქრობთ, და მეორეს ამბობთ (ანუ, მხარს უჭერთ განსხვავებულ გადაწყვეტილებას) იმის გამო, რომ თავს ვალდებულად თვლით ან დაგავალეს, რომ ასე უნდა მოიქცეთ?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

7. 10-დან რამდენ შემთხვევაში ყოფილა, რომ განსახილველად წარმოადგინეს ისეთი საკითხი, რომელსაც თქვენი მხრიდან გარკვეული, წინასწარი მომზადება სჭირდებოდა და იმის გამო, რომ ფორს-მაჟორულ პირობებში (მაგ., სასწრაფოდ ითხოვს სამინისტრო) მოხდა გადაწყვეტილების მიღება, ანუ ბოლომდე ვერ დაასაბუთეთ თქვენი აზრი, უკმაყოფილო დარჩით მიღებული გადაწყვეტილებით?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

8. 10-დან რამდენ შემთხვევაში ყოფილა ისეთი სიტუაცია, რომ იმდენად გახანგრძლივდა სხდომა და იმის გამო, რომ „ოღონდ ეს მალე დამთავრდეს“, უარი გითქვამს საკუთარი თავისთვის გამოგებატა თქვენი აზრი?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|