

ირმა მახარაშვილი

გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაცია საქართველოს  
რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში

წარდგენილია დოქტორის აკადემიური ხარისხის  
მოსაპოვებლად

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი  
თბილისი 0192, საქართველო  
ივლისი, 2016

საავტორო უფლება © 2016, „ირმა მახარაშვილი“

## კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

### ბიზნესის ადმინისტრირების ფაკულტეტი

ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერნი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით ირმა მახარაშვილის მიერ შესრულებულ სადოქტორო ნაშრომს- „გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაცია საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში“ და ვაძლევთ რეკომენდაციას კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტში ბიზნესის ადმინისტრირების ფაკულტეტის სადისერტაციო კოლეგიაზე განსახილველად.

”-----” ----- 2016 წ.

სამეცნიერო ხელმძღვანელი,

პროფესორი

/ე. ბარათაშვილი/

რეცენზენტები

უნივერსიტეტის დასახელება: კავკასიის საერთაშორისო  
უნივერსიტეტი

წარდგენის თარიღი: 2016

ავტორი: ირმა მახარაშვილი

სადოქტორო თემის დასახელება: „გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაცია  
საქართველოს რეგიონულ და  
კორპორაციულ სტრუქტურებში“

ფაკულტეტი: ბიზნესის ადმინისტრირების

სამიუნივერსიტეტო აკადემიური ხარისხი: დოქტორი

სხდომა ჩატარდა: ”-----“ ----- 2016 წელი

ინდივიდუალური პროგრესების ან ინსტიტუტების მიერ  
ზემოთმოყვანილი დასახელების სადოქტორო ნაშრომის გაცნობის მიზნით  
მოთხოვნის შემთხვევაში, მისი არაკომერციული განზრახვით კოპირება და  
გავრცელების უფლება მინიჭებული აქვს კავკასიის საერთაშორისო  
უნივერსიტეტს.

-----  
ავტორის ხელმოწერა

ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც  
მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან  
სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი  
ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო  
უფლებებით დაცულ მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა  
იმ მცირე ზომის ციტატებისა, რომლებიც მოითხოვენ მხოლოდ სპეციფიკურ  
მიმართებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია  
სამეცნიერო ნაშრომების შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს  
პასუხისმგებლობას.

## რეზიუმე

შესავალში განხილულია თემის აქტუალობა და დასაბუთებულია პრობლემის შესწავლის აუცილებლობა. განსაზღვრულია კვლევის მიზნები და ამოცანები, გამოკვლევის საგანი და ობიექტი, სადაც საგანს წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის თეორიული, მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული საკითხების ერთობლიობა. ასევე რეგიონული და კორპორაციული მართვის სტრუქტურებში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის პროცესის ანალიზი. გამოკვლევის ობიექტს წარმოადგენს - რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურების მენეჯერების საქმიანობა. დასახულია კვლევის სიახლეები და მოსალოდნელი შედეგები.

ნაშრომის პირველ თავში - „გადაწყვეტილების მიღების პროცესის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები“ განხილულია გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, მისი მნიშვნელობა და მახასიათებლები. ნაჩვენებია მენეჯმენტის სისტემაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესის განსაკუთრებულობა, წარმოდგენილია გადაწყვეტილების შემუშავების, მიღებისა და რეალიზების ტექნოლოგიები.

გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგიების სფეროში სამეცნიერო შრომების ანალიზი აჩვენებს, რომ არსებობს შეჯერებული შეხედულება ეტაპების რაოდენობისა და შემადგენლობის შესახებ, რითაც რეალურად შედგება გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესი. მისი მთავარი მიზეზი მდგომარეობს სხვადასხვა გარემოებებში, რომელშიც გადის კონკრეტული პროცესები, რომლითაც გადაწყვეტილების შემუშავების ეტაპებს სხვადასხვა შემთხვევაში სხვადასხვა მნიშვნელობა აქვს. გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ეტაპების რაოდენობის წარდგენა დამოკიდებულია იმაზე, თუ მოცემული პროცესის რომელ ასპექტებზე კეთდება აქცენტი.

კერძო და სახელმწიფო ორგანიზაციებში მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება დაფუძნებულია სტრატეგიულ დაგეგმვაზე, რომელიც თავის მხრივ სტრატეგიული დაგეგმვის შედეგია. სტრატეგიული დაგეგმვა ეფექტიანი უნდა იყოს - ესაა მართვისადმი მეცნიერული მიდგომის უცვლელი მოთხოვნა და ეკონომიკური მეცნიერების უმთავრესი ამოცანა. ნაშრომის ამავე ნაწილში საუბარია თანამედროვე პირობებში გადაწყვეტილების მიღების პრობლემებისადმი მეთოდოლოგიურ მიდგომებზე.

მეორე თავში - „თანამედროვე ბიზნეს გარემოში რეგიონული და კორპორაციული მენეჯმენტის ეფექტურობის ამაღლების ძირითადი მიმართულებები“ - განხილულია რეგიონული მართვის კონცეფცია. მოცემულ თავში განსაზღვრულია ფაქტორების კომპლექსი, რომელიც რეგიონის სოციალ-პოლიტიკური სიტუაციის განვითარების ფაქტორების კლასიფიცირების შესაძლებლობას იძლევა, წარმოჩენილია ენტროპიის ფაქტორები.

ნაშრომში განხილულია რეგიონულ მასშტაბში, სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას გასათვალისწინებელი გაურკვევლობის ფაქტორები. კორპორატიულ სტრუქტურებში, მმართველობითი გადაწყვეტილების პერსპექტიული მიმართულებების კვლევისას კლასიფიცირებულია გაურკვევლობის დონეები და განმსაზღვრელი ფაქტორები.

მმართველობითი გადაწყვეტილებაზე ზემოქმედი გარემოს შეფასებისათვის ნაშრომში ნაჩვენებია საერთაშორისო კომპანიების კვლევითი მონაცემები; ყურადღება გამახვილებულია ენტროპიასა და ენტროპიულ მიდგომებზე ბიზნეს პროცესებში; რეგიონული ეკონომიკის თეორიისა და პრაქტიკის თვალსაზრისით ხაზგასმულია ეფექტიანი მართვის კონცეფციის სათანადო ადაპტირება სამეურნეო სუბიექტის დონეზე; წარმოჩენილია ადაპტირების მნიშვნელობის განმაპირობებელი მიზეზები.

გარდა ამისა, განხილულია სინერგია, რომელიც ხელს უწყობს და უზრუნველყოფს მთლიანი სისტემის გამართულ მუშაობას, დიდი ეფექტის მიღწევას, ვიდრე ერთად აღებული ცალკეული ქვესისტემებისა და შემადგენლების ეფექტიანი ჯამურობა. ნაშრომში შეფასებულია სინერგეტიკული ეფექტი და ყურადღება გამახვილებულია მართვის სისტემის სინერგეტიკული მიდგომის ინოვაციურ გამოყენებაზე შეფასებისათვის. ასევე ნაჩვენებია მართვისადმი სინერგეტიკული მიდგომები, რომლითაც ორგანიზაცია საკუთარი თავის კონსტრუირებას ახდენს.

სინერგეტიკის პოზიციიდან გამოყოფილია მარკეტინგის სისტემის ყველა ელემენტი, რომელიც რეალიზდება, როგორც სისტემის რეაქცია მის შიგა და გარე წინააღმდეგობებზე; მარკეტინგული კვლევის საფუძველზე შესწავლილია რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში გადაწყვეტილების მიღების პროცესი და ორგანიზაციის თავისებურებები საქართველოში. ჩატარებული კვლევის საფუძველზე შედგენილია რეგიონული და კორპორატიული სექტორის ხელმძღვანელების ავტოპორტრეტი.

ნაშრომის მესამე თავში საუბარია **გადაწყვეტილების მიღების პროცესში რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში ინფორმაციული-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების ეფექტურობაზე**, აღნიშნულია, რომ ელექტრონული მართვის ეპოქაში შეიცვალა სახელმწიფოს, ბიზნესსა და მოქალაქეებს შორის დამოკიდებულება, თანამშრომლობის ფორმები, კომუნიკაციის არხები, სახელმწიფო მართვის კონცეფცია, გადაწყვეტილების მიღების სტრუქტურა, მომსახურების მიწოდების პირობები და სახეები.

დღეისათვის ყველა განვითარებული სახელმწიფოს მართვა ხორციელდება ელექტრონული მართვის კონცეფციით, რომლითაც მიიღწევა სახელმწიფოს ეფექტიანი და ქმედუნარიანი მართვა. ელექტრონული მართვა განიხილება, როგორც სახელმწიფოს მიერ წარმოდგენილი მომსახურების ავტომატიზაციის პროცესი, რომლის

იმპერატივები მიმართულია მოლოდინის, გამჭვირვალობის, ანგარიშვალდებულებისა და საზოგადოების სხვადასხვა მონაწილეებს შორის ინტერაქტიულობისაკენ.

მესამე თავში განხილულია ქვეყანაში ელექტრონული მართვის დანერგვის ფასეულობას და უპირატესობა, აქ შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი: მართვის ეფექტიანობის ამაღლება და შედეგიანობა, ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის ორგანიზაცია ტექნიკური და სამართლებრივი უზრუნველყოფის ჩარჩოებში; კორუფციის შემცირება, გამჭვირვალობის ზრდა, მეტი ხელსაყრელობა; კომუნიკაციური ტექნოლოგიების მეშვეობით მოქალაქეების ინფორმირება, მოქალაქეებსა და მთავრობას შორის ინტერაქტიულობა და ურთიერთობის შესაძლებლობა; მოქალაქეების მოზიდვა პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური პრობლემების განხილვისათვის; მონაწილეობის მიღება სახელმწიფო მართვაში; შემოსავლების ზრდა, დანახარჯების შემცირება, ეკონომიკური განვითარება, მოქნილობა, მასშტაბურობა და ა.შ.

ნაშრომში ნაჩვენებია თანამედროვე ინფორმაციული და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების როლი ცენტრალურ და რეგიონული მენეჯმენტის ეფექტურობის ამაღლებაში.

ნაშრომი მთავრდება დასკვნებით, წინადადებებითა და გამოყენებული ლიტერატურის სიით.

## Summary

The administration considered the relevance of the topic and the necessity of studying the problem, so as defined goals, objectives, subject and object of study. The subject of study is the community of theoretical, practical and methodological issues for decision-making; besides the analysis of organizational decision-making process in regional and corporate structures. The object of research is the work of managers of regional and corporate structures. The author outlined the innovation of its research and the results expected.

In the first chapter of the work, "Theoretical and Methodological Aspects of the Decision-making Process", considered by the decision-making process, its significance and characteristics. Results unlike the process of decision-making from other control processes and the technologies develop and implement solutions.

Scientific analysis in the decision-making suggests that there is a view taken on the number and composition of the phases that make up the decision-making process.

The main reason is different from the circumstances in which the decision-making processes take place. In different circumstances, the decision-making tapas have different meanings. In addition, the number of stages of the decision depends on, on what aspect is emphasized.

In private and public organizations, management decisions based on strategic planning, which, in turn, is the result of strategic planning. Constant demands of economic science to strategic planning, is its effectiveness.

In this part of the paper discusses the methodological approaches to decision making in modern conditions.

In the second chapter of the study, "The Main Directions of Improving the Effectiveness of Regional and Corporate Management in Today's Business Environment", considered the concept of regional management. This chapter defines a set of factors that enable the classification of socio-economic development of the region; In addition, this chapter entropy factors are considered.

The paper discusses the uncertainties that need to be taken into account in decision-making at the regional level. Furthermore, uncertainty levels are classified and factors that affect the promising areas of research in corporate structures.

To assess the environment, affecting the decision-making in the research examined data from international companies. Attention is paid to the entropic approach and the entropy of business processes.

From the point of view of the theory and practice of regional processes, highlighted adaptation of the concept of good governance at the level of an economic entity. The reasons causing the value of the adaptation process. In addition, it considers the synergy that promotes and defines the proper operation of all control systems; determined value to obtain a greater effect on the whole system than the sum of the effects of individual subsystems and components.

The work is evaluated a synergistic effect and highlighted the innovative use of a synergistic approach to management systems assessment. Just show a synergistic approach to the management of that organization constructs itself.

From the standpoint of synergy, select all elements of the marketing system, which are realized in the form of system response to domestic and external resistance. On the basis of the marketing approach studied decision-making process at the regional and corporate levels, and especially Georgian control. Based on the research material, have been created portraits of regional and corporate executives.

In the third chapter of the effectiveness of the use of information and communication technologies has been investigated in the process of decision-making in regional and corporate structures. It is noted that in the era of e-governance have changed relationships, forms of cooperation and communication channels between the government, business and citizens; it has changed the concept of public administration; it changed the structure of decision-making as well as the types and conditions of submission services.

Today, the management of all the developed countries of the world is carried out by the electronic control concept, which is effective and fruitful. Electronic control is treated as an automated process of public services, which focus on the imperatives of interactivity between the different members of society, as well as being on accountability, transparency and anticipation.

The third chapter discusses the value and benefits of the introduction of e-governance in the country. Among them are: improving the effectiveness and efficiency of management, organization of electronic documents in the legal provision, reducing corruption, increasing transparency.

In addition, awareness of citizens using ICT; interactivity between citizens and the state; involvement of citizens to discuss political, economic and social problems; increase revenue and reduce costs; economic development, elasticity, scale and so on.

The paper shows the role of modern information and communication technologies to improve the efficiency of the central and regional management.

The work ends with conclusions, proposals and a complete list of used literature.

## ნ ა შ რ ო მ ი ს   შ ი ნ ა ა რ ს ი

|                                                                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| რეზიუმე .....                                                                                                                       | iv         |
| ცხრილების ნუსხა .....                                                                                                               | x          |
| დიაგრამების ნუსხა .....                                                                                                             | xi         |
| ნახაზების ნუსხა.....                                                                                                                | xi         |
| შესავალი .....                                                                                                                      | xii        |
| ლიტერატურის მიმოხილვა .....                                                                                                         | xix        |
| <br><b>I. შედეგები და მათი განსჯა</b>                                                                                               |            |
| თავი I. გადაწყვეტილების მიღების პროცესის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები .....                                                      | 27         |
| 1.1. გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მიმოხილვა, მნიშვნელობა და მახასიათებლები .....                                                | 41         |
| 1.2. გადაწყვეტილების შემუშავების, მიღებისა და რეალიზების ტექნოლოგიები.....                                                          | 53         |
| 1.3. გადაწყვეტილების მიღების პრობლემებისადმი მეთოდოლოგიური მიდგომები თანამედროვე პირობებში.....                                     | 59         |
| თავი II. თანამედროვე ბიზნეს გარემოში რეგიონული და კორპორაციული მენეჯმენტის ეფექტურობის ამაღლების ძირითადი მიმართულებები             |            |
| 2.1. მმართველობითი გადაწყვეტილებაზე ზემოქმედი გარემოს ანალიზი.....                                                                  | 70         |
| 2.2. რეგიონული ეკონომიკური განვითარების მართვაში ენტროპიის ფაქტორების სისტემური ანალიზი.....                                        | 81         |
| 2.3. კორპორაციული მართვის სტრუქტურაში მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირების თეორიული მიდგომების დეტერმინაცია.....                | 108        |
| 2.4. რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის მარკეტინგული კვლევა საქართველოში.....                | 134        |
| თავი III. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში ინფორმაციული-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების ეფექტურობა |            |
| 3.1. ელექტრონული მართვის როლი რეგიონული და კორპორაციული გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციაში.....                                  | 147        |
| 3.2. ინტერნეტ-სისტემები სახელმწიფო, რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში.....                                                       | 149        |
| <br><b>II. დასკვნები და რეკომენდაციები .....</b>                                                                                    | <b>154</b> |
| <br>გამოყენებული ლიტერატურა.....                                                                                                    | 160        |

## ცხრილების ნუსხა

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ცხრილი 1. გადაწყვეტილება მიღების ადმინისტრირებადი, პოლიტიკური და კლასიკური მოდელის საკვანძო პარამეტრები..... | 36  |
| ცხრილი 2. მართვის ორგანიზაციის იაპონური და ამერიკული მოდელები.....                                           | 62  |
| ცხრილი 3. დირექტიული გადაწყვეტილების ხარისხი.....                                                            | 76  |
| ცხრილი 4. სინერგეტიკული მიდგომის კომპონენტები.....                                                           | 99  |
| ცხრილი 5. მარკეტინგული აქტივების, შედეგებისა და ფირმის ღირებულების ურთიერთკავშირი.....                       | 105 |
| ცხრილი 6. მართველობითი თვისებების კლასიფიკაცია.....                                                          | 118 |
| ცხრილი 7. მენეჯმენტისა და ლიდერობის ფუნქციები.....                                                           | 119 |
| ცხრილი 8. ქვეყნების კულტურის შედარებითი მახასიათებლები.....                                                  | 124 |
| ცხრილი 9. რესპოდენტთა საიდენტიფიკაციო მონაცემები.....                                                        | 134 |
| ცხრილი 10. მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობის დამოკიდებულება.....                                         | 138 |

## დიაგრამების ნუსხა

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| დიაგრამა 1. რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში ხელმძღვანელის მუშაობის ეფექტურობის შეფასების მაჩვენებლები.....        | 135 |
| დიაგრამა 2. გადაწყვეტილების მიღების კოლექტიური მეთოდები.....                                                           | 135 |
| დიაგრამა 3. თანამშრომლის შრომის მწარმოებლურობის დამოკიდებულება.....                                                    | 136 |
| დიაგრამა 4. საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში მიღებული გადაწყვეტილება შესაძლებლობას იძლევა.....         | 137 |
| დიაგრამა 5. მიღებული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის დამოკიდებულება.....                                                | 137 |
| დიაგრამა 6. გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ხელშემშლელი ფაქტორები.....                                                    | 139 |
| დიაგრამა 7. გადაწყვეტილებების იმპლემენტაციის ხელშემშლელი ფაქტორები.....                                                | 139 |
| დიაგრამა 8. გადაწყვეტილების არაჯეროვნად შესრულებაზე გავლენის მომხდენი ფაქტორები.....                                   | 140 |
| დიაგრამა 9. ორგანიზაციულ პროცესზე გადაწყვეტილების მიღების გავლენა(სწორი გადაწყვეტილების მიღებისათვის აუცილებელია)..... | 141 |

|              |                                                                                                                               |     |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| დიაგრამა 10. | მმართველობითი გადაწყვეტილების არაეფექტურობის განმაპირობებელი გარემოებები.....                                                 | 141 |
| დიაგრამა 11. | რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურების მმართველობით პროცესში საკვანძო სფეროები.....                                             | 142 |
| დიაგრამა 12. | საშუალო მმართველობითი რგოლების მუშაობის ეფექტურობის შეფასება .....                                                            | 143 |
| დიაგრამა 13. | პერსონალის მართვის შეფასება .....                                                                                             | 143 |
| დიაგრამა 14. | საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის განვითარების ხელშემწყობი ფაქტორები..... | 144 |
| დიაგრამა 15. | საქმიანობის სფერო.....                                                                                                        | 144 |
| დიაგრამა 16. | რესპონდენტთა განათლება .....                                                                                                  | 145 |
| დიაგრამა 17. | კვლევაში მონაწილე პირთა განაწილება საცხოვრებელი რეგიონების მიხედვით.....                                                      | 145 |

### ნახაზების ნუსხა

|           |                                                                      |     |
|-----------|----------------------------------------------------------------------|-----|
| ნახაზი 1. | მართვის მეთოდი .....                                                 | 109 |
| ნახაზი 2. | მმართველის როლი თეორიული უზრუნველყოფა გადაწყვეტილების მიღებაში ..... | 113 |
| ნახაზი 3. | რეგიონის მდგომარეობის ფაქტორების ურთიერთკავშირის სქემა.....          | 131 |

## შესავალი

**ზოგადი დახასიათება.** საქართველოს ეკონომიკური სისტემების ტრანსფორმაციის თანამედროვე ეტაპისათვის დამახასიათებელია გლობალური ეკონომიკური გარდაქმნები, ტექნოლოგიური განვითარება, საკანონმდებლო ბაზის სრულყოფა, მართვის სტრუქტურების ინტენსიური განვითარება, სამეურნეო კავშირების სისტემების რეფორმირება, ტექნიკურ-ტექნოლოგიური ბაზების განახლება, რეგიონული და კორპორაციულ სტრუქტურების მართვის გარემოს არამდგრადობა. თანამედროვე ეპოქაში კორპორაციული და სახელმწიფო სტრუქტურების გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაცია არამდგრადი გარემოს მნიშვნელოვანი გამოწვევების წინაშეა და წარმოდგება კიდევ უფრო გართულების ტენდენციით.

წლების მანძილზე მენეჯერები გადაწყვეტილების მიღებას მიიჩნევდნენ „წმინდა ხელოვნებად“, რომლის მიღწევა შესაძლებელი იყო მრავალი წლის მანძილზე გამოცდილების, მართვის მეთოდებისა და შეცდომების დაგროვებით. შესაბამისად, მენეჯერის პირადი თვისებები არ განიხილებოდა, როგორც რაოდენობრივი მეთოდი, რომელიც დაფუძნებული იყო მეცნიერულ მიდგომაზე. თანამედროვე ცვალებად გარემოში მენეჯერი „იძულებულია“ იმუშაოს მოქნილად და მიიღოს გადაწყვეტილება რთული პირობების შესაბამისად.

რ. ჰელერი აღნიშნავს, რომ ტრადიციული თვისებების მქონე მენეჯერების საუკუნე დასრულდა და მოთხოვნილებაა სხვა ღირსებების მქონე ახალ მენეჯერებზე. იგი გამოყოფს განვითარების 10 სტრატეგიას, დამახასიათებელს მენეჯერების სხვადასხვა თაობისათვის [1]: 1)ლიდერის თვისებების განვითარება; 2)სწრაფვა რადიკალური ცვლილებებისაკენ; 3)კულტურის ამაღლება; 4)წინსვლის მუდმივი სწრაფვა; 5)„ორგანიზაციის“ ექსპლუატაცია - მართვისა და საქმიანობის ორგანიზაციისადმი ახალი მიდგომების ძიება; 6)კონკურენციის სულის შენარჩუნება წარმატებისკენ სავალი ახალი გზების გამოყენებით; 7)სწრაფვა მუდმივი განახლებისკენ და ერთ ადგილზე გაჩერების უმცირესი ნიშნების არდაშვება; 8)იმის მიღწევა,

რათა ადამიანებმა თავად შეძლონ საკუთარი თავის მოტივაცია; 9) გუნდში სამუშაოს შესრულების ცოდნა; 10) უმაღლესი ხარისხის მართვის მიღწევა.

თანამედროვე მართვის პირობებში, ეფექტური გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზებას ართულებს გადაწყვეტილების მიღების შესაძლო ალტერნატივების ზრდა, რაც განპირობებულია ტექნოლოგიებისა და საკომუნიკაციო გარემოს ინტენსიური განვითარებით, ორგანიზაციული პროცესების ავტომატიზაციითა და განსახორციელებელი ღონისძიებების სირთულით.

რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში „ფასეული რეაქციის“ სირთულემ, შეიძლება გამოიწვიოს არასწორი გადაწყვეტილების მიღება, დანახარჯების ზრდა, რაც გამოწვეული იქნება არაეფექტური გადაწყვეტილების მიღებით. გადაწყვეტილების მიღების პროცესები ნებისმიერი სფეროს საქმიანობის საფუძველია, თუმცა მართვის სფეროში გადაწყვეტილების მიღების პრობლემებზე ყურადღება გამახვილებულია იქნა XX საუკუნის მეორე ნახევრიდან.

მიმდინარე ტენდენციების შესაბამისად ასევე ყურადღების გამახვილებას საჭიროებს ენტროპიის ფაქტორების მოქმედების კვლევა, გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის სისტემის შემუშავება, სტიმულირება, რეგიონული და კორპორაციული გადაწყვეტილების მიღების ეფექტურობის ამაღლების გზების ძიება.

ოპტიმალური მართვის გადაწყვეტილების მიღებას, გადაწყვეტილების პროცესის დაგეგმვას, თანამიმდევრული გადაწყვეტილების გენერაციას, პროგნოზირებადი მდგომარეობის მიღწევას ხელს უწყობს ელექტრონული მართვის სისტემა. ელექტრონული მართვის სისტემის როლი გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციაში წარმოდგება მართვის ტექნოლოგიურ მოდელში, რომელიც გლობალური ტენდენციებისა და კანონზომიერი განვითარების პირობებში ეფექტური მენეჯმენტის რეალიზებისა და ფორმირების მექანიზმია.

უდაოა, რომ რეგიონული და კორპორაციული მენეჯმენტი საჭიროებს გადაწყვეტილების მიღების სისტემის ხელშეწყობი ბაზისის თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების, მათემატიკური მოდელებისა და მეთოდების შემუშავებასა და დანერგვას.

ეფექტური მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციის განვითარების ანალიზი შესაძლებლობას იძლევა აღვნიშნოთ, რომ თეორიული საფუძვლები გადაწყვეტილების მიღების თანამედროვე ტექნოლოგიების სრულყოფას იწვევს.

**თემის აქტუალობა** იმაში მდგომარეობს, რომ მართვის თანამედროვე სივრცე მრავალფეროვანია და მას რთული აგებულება აქვს, ვინაიდან სწრაფად ცვალებადი ზემოქმედი მოვლენები, ფართოა კონკურენცია და, შესაბამისად, ღირებულებითა გადაფასება თავის დაღს ასვამს მართვის პროცესებს. გადაწყვეტილების მიღების დროს ტრადიციული, ანალიტიკური და რაციონალური მოდელები შეიძლება უადგილოც კი გახდეს. დრო და თანამედროვე გარემო მართვის სუბიექტებისაგან მოითხოვს გადაწყვეტილების ექსტრემალურ ვადებში მიღებას. ამდენად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი დინამიურია და ამავდროულად მრავალციკლური, იგი ცვლილებას განიცდის მანამ, სანამ პრობლემა საბოლოოდ გადაიჭრება. ყურადსაღებია ისიც, რომ გადაწყვეტილებების დიდი ნაწილის მიღება გარკვეულ დროს მოითხოვს, ხოლო დროის მსვლელობასთან ერთად კი იცვლება მოცემულობები. მართვის სისტემის არსებობისათვის საჭიროა, რომ სამართავ სისტემას ჰქონდეს კონკრეტული მიზანი და მართვის კრიტერიუმები. მმართველ ქვესისტემასა და სამართავ ობიექტს შორის მიმდინარეობს ინფორმაციული შეტყობინებების განუწყვეტელი გაცვლა. ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღება და შესაბამისად ოპტიმალური მართვა, შესაძლებელია ოპტიმალობის კრიტერიუმის პირობებში, რაც გვეხმარება მართვის მიზნობრივი ფუნქციის ჩამოყალიბებაში. მართვის მიზნობრივი ფუნქცია რაოდენობრივი სიდიდეა, რომელიც წარმოადგენს საწყის და

საშედეგო ცვლადების, აგრეთვე დროისა და ობიექტის პარამეტრების ფუნქციას. ოპტიმალური მართვა ისეთი მართვაა, რომელიც უზრუნველყოფს მართვის მიზნობრივი ფუნქციის ექსტრემუმს განსაზღვრული შეზღუდვების პირობებში. ოპტიმალური მართვის განხორციელებისათვის არ არის საკმარისი მართვის მიზნობრივი ფუნქციისა და შეზღუდვების ცოდნა. საჭიროა აგრეთვე ინფორმაცია სამართავი ობიექტის მდგომარეობისა და გარე სამყაროს შესახებ.

ქართულ სამეცნიერო ლიტერატურაში ამ პრობლემის არასათანადო შესწავლა და არასაკმაო განხილვა უდაოს ხდის კვლევის თემის აქტუალობას. რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის ფუნდამენტური კვლევის აუცილებლობამ და მეცნიერული შესწავლისა და რეკომენდაციების პრაქტიკული გამოყენების საჭიროებამ კი განაპირობეს სადისერტაციო კვლევის მიმართულების შერჩევა.

**პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა.** ქართულ სამეცნიერო ლიტერატურაში რიგი ობიექტური მიზეზების გამო მწირი და არასაკმარისია გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის თეორიული და მეთოდოლოგიური საკითხების გაშუქება. რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის კვლევების მეთოდოლოგიური საკითხების შესწავლას ეძღვნება მრავალი უცხოელი და ქართველი მეცნიერის შრომები. ჩვენთვის ხელმისაწვდომ ლიტერატურაში არსებობს პუბლიკაციები, რომლებიც მოცემულ პრობლემატიკას ეხება (Richard L. Daft, Derek Stanzma , John R., Richard L. Daft , Stephen P. Robbins, Coulter M., Templar R., Виханский О.С., Наумов А.И. Бланк И. Л. Герчикова И.Н. Семенов А. Н., Набоков В. И., Лафта Дж. К., Дафт Р.Л.), ასევე გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის კვლევას ეძღვნება ე. ბარათაშვილის, ა. აბრალავას, დ. ჩხარტიშვილის, ფ. წოწკოლაურის, გ. შუბლაძის, თ. ხომერიკის, მ. ხარხელის, გ. ქეშელაშვილის, ე. ჯულაყიძის, ნ.

პაიჭაძის, მ, ტულუშის, ნ, მარკოზაშვილის, გ. ბაბუნაშვილის, ვ. კიკუტაძის, ლ. თაკალანძის, რ. აბულაძის და სხვათა შრომები.

**გამოკვლევის მიზნები და დანიშნულება.** კვლევის მიზანი იყო გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციისა და ხელშეწყობის სამეცნიერო-მეთოდოლოგიური სისტემის შემუშავება, რომლის ბაზისიც იქნება გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის უნივერსალური მოდელის შემუშავება, მმართველობით გადაწყვეტილების ფორმირებაზე მოქმედი გარემოს შეფასებით, ანალიზითა და პროგნოზირებით.

ამ მიზნის მისაღწევად სადისერტაციო გამოკვლევა იდგა შემდეგი ამოცანების წინაშე:

- გადაწყვეტილების მიღების ფორმირებაზე მოქმედი ფაქტორების გათვალისწინებით სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის განვითარების მაჩვენებლების დინამიკისა და მდგომარეობის ანალიზი;
- მმართველობითი გადაწყვეტილების მახასიათებლებისა და მეთოდური მიდგომების სისტემატიზირება, ასევე მენეჯერების მიერ გადაწყვეტილების მიღების ეფექტური ტექნოლოგიების ფორმირება და შეფასება;
- რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურების მენეჯერების საქმიანობაში გადაწყვეტილების მიღებისა და შემუშავების ტექნოლოგიის საბაზო ინსტრუმენტების ანალიზი და შეფასება;
- გლობალურ ინფორმაციულ გარემოში მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისა და რეალიზების დეკომპოზიციური პროცედურების შემუშავება;
- რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურების მართვის სისტემაში გადაწყვეტილების მიღებისა და ხელშეწყობის ტექნოლოგიის მოდელის შექმნა;
- რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურების გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციისათვის პრაქტიკული რეკომენდაციების კომპლექსის შემუშავება;

- ელექტრონული მართვის კონცეფციის შესწავლა, რომლითაც მიიღწევა სახელმწიფოს ეფექტიანი და ქმედუნარიანი მართვა.

**გამოკვლევის საგანი და ობიექტი.** გამოკვლევის საგანს წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის თეორიული, მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული საკითხების ერთობლიობა. ასევე რეგიონულ და კორპორაციული მართვის სტრუქტურებში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის პროცესის ანალიზი. გამოკვლევის ობიექტს წარმოადგენს - რეგიონულ და კორპორაციული სტრუქტურების მენეჯერების საქმიანობა.

**კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები.** სადისერტაციო ნაშრომის - „გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაცია საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში“ თეორიული საფუძველი იქნება: მენეჯმენტის თეორია, საჯარო მმართველობის თეორია, ელექტრონული მართვის თეორია, მარკეტინგ-მენეჯმენტი.

თემის ცალკეულ საკითხებზე მუშაობის პროცესში გამოყენებული იქნა ცნობილი ექსპერტების, რეგიონული და კორპორაციული მენეჯმენტის გამოკითხვის მასალები, ხოლო კვლევის მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს კვლევის სხვადასხვა მეთოდები. მუშაობის პროცესში გამოყენებული იქნება მარკეტინგული კვლევის თანამედროვე სტანდარტული და ორიგინალური მეთოდები.

თემის დასამუშავებლად გამოყენებული იქნა ფაქტორული ანალიზი, შედარების მეთოდი, ანალიზის და სინთეზის მეთოდი.

**სადისერტაციო ნაშრომის მეცნიერული სიახლეები.** მიგვაჩნია, რომ სადისერტაციო ნაშრომი წარმოადგენს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში, გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის კომპლექსურ გამოკვლევას, რომლის მეცნიერული სიახლეებიდან აღსანიშნავია, შემდეგი:

1. დადგენილია გადაწყვეტილების შემუშავებისა და მიღების პროცესში ეფექტური ტექნოლოგიების ჩამოყალიბების საჭირო კომპონენტები და ხელშეწყობის კომპლექსური სისტემა;

2. გამოკვლეულია რეგიონული ეკონომიკური განვითარების პირობებში მართვის ენტროპიის ფაქტორები და სინერგეტიკული მიდგომები;
3. ჩატარებული კვლევების საფუძველზე შედგენილია რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურების ხელმძღვანელების ავტოპორტრეტი;
4. ჩატარებულია გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზების შედარებითი ანალიზი საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში.

**ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა.** ნაშრომში ჩვენ მიერ მიღებულ შედეგებს აქვს პრაქტიკული მნიშვნელობა რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურების მენეჯმენტისათვის. მიღებული შედეგები დაეხმარება რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებს ეფექტიანი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებაში. მასალები შეიძლება გამოვიყენოთ ეკონომიკური პროფილის მქონე უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებებში შესაბამისი დისციპლინების სწავლებისას.

**სადისერტაციო ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა:** სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს კომპიუტერზე ნაბეჭდ 170 გვერდს. დისერტაცია შედგება შესავლის, სამი თავის, 9 პარაგრაფის, დასკვნებისა და წინადადებებისაგან. ტექსტში ჩართულია, 10 ცხრილი, 17 დიაგრამა და 3 ნახაზი. ნაშრომს თან ერთვის 170-ზე მეტი დასახელების ლიტერატურა.

## ლიტერატურის მიმოხილვა

დისერტაციაში განხილულია თემის გარშემო, ბოლო პერიოდში, გამოქვეყნებულია შემდეგი ძირითადი სამეცნიერო შრომები:

- ფრანგიშვილი ა., სურგულაძე გ., ვაჭარაძე ი., ბიზნეს-პროგრამების ექსპერტულ შეფასებებში გადაწყვეტილებათა მიღების მხარდამჭერი მეთოდები და მოდელები. თბ., 2009 წ. გვ. 199

სახელმძღვანელოში განხილულია თანამედროვე გადაწყვეტილებათა მიღების მოდელები, მოდელების გამოყენების მიდგომები და ხერხები, ელექტრონულ ბიზნესში სხვადასხვა ამოცანების გადასაჭრელად გამოყენებული მიდგომები, მონაცემთა ბაზებთან მუშაობის მეთოდები, მონაცემთა ბაზების ეფექტურად გამოყენება, მოდელის შედგენისა და გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო მიდგომები.

- ბარათაშვილი ე., გრძელიშვილი ნ. -რეგიონული ეკონომიკური განვითარების სახელმწიფო რეგულირება საქართველოში (რეგიონული მენეჯმენტი). თბილისი, 2012. გვ. 255

სახელმძღვანელოში განხილულია საქართველოსა და საზღვარგარეთის ქვეყნების რეგიონული პოლიტიკის, საინოვაციო და საინვესტიციო, რეგიონული მონიტორინგის, საბიუჯეტო დონეებს შორის მოთხოვნილებების განაწილების სფეროში არსებული ტენდენციები; რეგიონული და მუნიციპალური ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირების მექანიზმები; საქართველოში საბიუჯეტო ფედერალიზმის პრობლემები; საქართველოს რეგიონული ეკონომიკური განვითარების სახელმწიფო რეგულირების ძირითადი ორიენტირები.

- ბარათაშვილი ე. თაკალანძე ლ. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თბილისი, 2011. 832 გვ.,

განხილულია მენეჯმენტი და ადმინისტრირება: თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები; მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების მეთოდები, პრინციპები და ფუნქციები; ადმინისტრირების ფუნქციონალური საფუძვლები; დაგეგმვა მენეჯმენტის სისტემაში;

ორგანიზაციის დაპროექტება და შექმნა; ორგანიზაციის კომუნიკაციებისა და ინფორმაციული უზრუნველყოფის სისტემა; გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი; მარკეტინგული საქმიანობის არსი და ამოცანები მენეჯმენტში; პერსონალის მენეჯმენტი; მენეჯმენტის სახეობები; კლასტერების კვლევა მცირე ქვეყნებში; კლასტერების განვითარების სტრატეგია და შეფასება.

- **მალრაძე მ.- ინფორმაციული მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო, გამომცემლობა „სამართალი“, თბილისი, 2013.**

ინფორმაციული მენეჯმენტი; ინფორმაციული საზოგადოების განვითარების პროცესი; ინფორმაციული ტექნოლოგიები; მენეჯმენტის ტექნოლოგიური გარემოს კვლევა; ინფორმაციული რესურსების ეფექტური გამოყენება; საინფორმაციო სისტემების ეკონომიკური ეფექტიანობა; საინფორმაციო სისტემების უსაფრთხოება; ინფორმატიზაციის სფერო; მენეჯმენტის პროცესული ორგანიზაცია; ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი.

- **სურგულაძე გ., ურუშაძე ბ.- საინფორმაციო სისტემების მენეჯმენტის საერთაშორისო გამოცდილება (BSI, ITIL, COBIT). დამხმარე სახელმძღვანელო , საგამომცემლო სახლი ”ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2014.**

დამხმარე სახელმძღვანელოში განხილულია, რომ კორპორაციული ობიექტების საინფორმაციო სისტემების ასაგებად განიხილება პროგრამული უზრუნველყოფის მენეჯმენტის ამოცანების გადაწყვეტის საერთაშორისო სტანდარტები და მეთოდოლოგიები, პროცეს-ორიენტირებული დაპროექტების და სერვის-ორიენტირებული რეალიზაციის მიდგომებით. ინფორმაციული უსაფრთხოების საერთაშორისო სტანდარტების (BSI) გათვალისწინების და ინფორმაციული ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურის ბიბლიოთეკის (ITIL) საფუძველზე წარმოდგენილია პროგრამული სისტემების მენეჯმენტის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპების ამოცანების დახასიათება, მოდელირება და ანალიზი,

ორივე მეთოდოლოგიის ძირითადი ცნებები და მათი თანამოქმედების საფუძველზე შემუშავებული კონცეფცია კორპორაციული მართვის მხარდამჭერი სისტემის ასაგებად.

- აბულაძე რ.- საქართველოს ელექტრონული მთავრობის განვითარების მარკეტინგული კვლევა, მონოგრაფია.-გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2014. გვ. 352.

მონოგრაფიაში განხილულია ციფრული პოლიტიკა, ელექტრონული მთავრობა და ციფრული ეკონომიკა, ელექტრონული მთავრობის როლი ტურისტულ, ჯანდაცვისა და ელექტრონული განათლების სექტორის განვითარებაში, ელექტრონული მმართველობის მოდელები, ელექტრონული მთავრობა და სოციალური კომერცია, კიბერუსაფრთხოების პოლიტიკა, ელექტრონული მთავრობის პოლიტიკა მსოფლიოში, საქართველოს ელექტრონული მთავრობის განვითარების მარკეტინგული სტრატეგია, საქართველოს ელექტრონული მთავრობის სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი კომპონენტები, საქართველოს ელექტრონული მთავრობის ინსტიტუციური მოწყობა და სტრატეგიული მიმართულებები.

- ზუბიაშვილი მ., მარუაშვილი ა., კიპაროიძე გ. - “მენეჯმენტის საფუძვლები”. ტექნიკ. უნივერსიტეტის გამომცემლობა. თბ. 2011. გვ. 234

წიგნში განხილულია მენეჯმენტის საფუძვლების ძირითადი საკითხები, მენეჯმენტის ძირითადი მიმართულებები. ნაშრომში განხილულია მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლები; ორგანიზაციისა და მართვის პროცესის ელემენტები; ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურა და ორგანიზაციის ფორმები; მართვის მეთოდები; მმართველობითი გადაწყვეტილებები; მენეჯერის პიროვნება, ძალაუფლება და ავტორიტეტი; ხელმძღვანელობის სტილი; კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა; ურთიერთობების ხელოვნება და საქმიანი მოლაპარაკებები; მენეჯერის შრომის ორგანიზაცია.

- ჩინჩალაძე მ. და სხვ. “სამეურნეო საქმიანობის მართვის ორგანიზაცია”. თბილისი, “მერიდიანი”. 2013. 186 გვ.

წიგნში მოცემულია ორგანიზაციული კულტურის თანამედროვე საკითხები, მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისა და ფუნქციონირების პრობლემების გადაწყვეტის გზები, მეურნე სუბიექტის კონკურენტუნარიანობის შეფასება; განხილულია ეკონომიკურ სამეურნეო საქმიანობაზე მოქმედი შიდა და გარე ფაქტორები: მიზანი, ამოცანა, სტრატეგია, სტრუქტურა, შრომითი რესურსები, ხელმძღვანელობა; პოლიტიკურ-სამართლებრივი, ეკონომიკური, სისტემური და ტექნოლოგიური ფაქტორები.

- შიხაშვილი გ., გედევანიშვილი მ., რუსიძე კ.- პროექტების მენეჯმენტი. კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი. თბილისი, “მერიდიანი”, 2012

სახელმძღვანელოში განხილულია მენეჯმენტის თეორია, პროექტების მართვის თავისებურებები ცვალებად სამყაროში, პროექტების მართვის საფუძვლები, გუნდის მართვა, კომუნიკაციები და პროექტის შესრულების დროს, ოფისის ორგანიზაცია.

- ხომერიკი თ., მენეჯმენტის საფუძვლები. თსუ გამომცემლობა. თბილისი, 2008.

წიგნში მოცემულია მენეჯმენტის მეცნიერული სკოლები და კონცეფციები, მენეჯმენტი და სამეწარმეო გარემო, ორგანიზაციული კულტურა და ორგანიზაციული განვითარება, კომუნიკაცია და გადაწყვეტილების მიღების პროცესები, მენეჯმენტის სტრატეგია და ფუნქციური ქვესისტემები.

- აბულაძე რ.- ელექტრონული მთავრობა. სახელმძღვანელო, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2013. გვ. 433

სახელმძღვანელოში განხილულია ელექტრონული მთავრობის კონცეფცია და მნიშვნელობა; ელექტრონული მთავრობის სისტემების მახასიათებლები და გამოყენების თავისებურებები; ელექტრონული

მთავრობის სტრატეგიის, სტრუქტურისა და პროცესის ცვლილებისა და ფორმირების თავისებურებები; ელექტრონული მთავრობის გარემოს მიმზიდველობის ფაქტორები; ელექტრონული მთავრობის პროფილი; ელექტრონული მთავრობის ბენეფიციარი ინფორმაციული საზოგადოების პოლიტიკის პრიორიტეტები; მსოფლიოში ელექტრონული მთავრობის განვითარების პრობლემები და განვითარების თანამედროვე ტენდენციები.

- **ბარათაშვილი ე., ბაგრატიონი ლ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი. - მენეჯმენტი, წიგნი I და II. ევროპის სასწავლო უნივერსიტეტი. თბილისი, 2016.**

ნაშრომში განხილულია მენეჯმენტის საგანი, კანონები, თანამედროვე თეორიები, მმართველობითი გადაწყვეტილების პროცესი და მოდელები, მოტივაციური მენეჯმენტი, ცოდნის და ინოვაციური მენეჯმენტი, ინოვაციური ბიზნესის სახელმწიფო მართვა, კლასტერული მენეჯმენტი, შედარებითი მენეჯმენტი, სერვის-მენეჯმენტი, გუნდური მუშაობა და კონფლიქტის მენეჯმენტი.

- **ბარათაშვილი ე., გალახვარიძე ნ., ინოვაციათა მენეჯმენტი. ევროპის უნივერსიტეტი. თბილისი, 2015.**

მონოგრაფიაში განხილულია სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პროგრესი, როგორც კაცობრიობის განვითარების ფაქტორი, ინოვაციები და განვითარების თანამედროვე ტენდენციები, ინოვაციათა მენეჯმენტის სისტემა, ინოვაციური პროგრამები და პროექტები, ინოვაციათა მარკეტინგი და კონკურენტული უპირატესობანი, სტრატეგიული ინოვაციური მარკეტინგი და ოპერატიული ინოვაციური მარკეტინგი, ინოვაციურ-სამრეწველო კლასტერების განვითარების პოლიტიკა და ინიციატივები.

- **ერიაშვილი ნ.დ., სტოლიარენკო ა.მ. - მენეჯმენტის ფსიქოლოგია. გამომცემლობა „სამართლიანი საქართველო“, თბილისი, 2014.**

მონოგრაფიაში განხილულია მენეჯმენტი და მისი ფსიქოლოგიური შეფასება, მენეჯმენტის სოციალურ-ფსიქოლოგიური კონცეფცია, ორგანიზაციული და ფსიქოლოგიური მენეჯმენტი, ბაზრისა და

სიტუაციური მენეჯმენტის ფსიქოლოგია, პერსონალის ფსიქოლოგიური მენეჯმენტი, მენეჯერის საქმიანობის პროფესიოგრამა, მენეჯერის პიროვნებისა და პროფესიონალიზმის ფსიქოლოგია.

- **Злобина, Н.В. Современные инструменты развития системы менеджмента качества организации: монография / Н.В. Злобина, М.М. Висков, В.А. Толстошеина. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011 .**

მონოგრაფიაში განხილულია ორგანიზაციის მენეჯმენტის განვითარების სისტემის თანამედროვე ინსტრუმენტები, მართვის სისტემა, სისტემის ეფექტიან მუშაობის მნიშვნელობა, ორგანიზაციის ხარისხიანი მენეჯმენტი. ორგანიზაციის ხარისხიანი მენეჯმენტის სისტემა, ორგანიზაციაში პოლიტიკისა და მიზნების ფორმირებისათვის ხარისხის სფერო, ორგანიზაციის საქმიანობის საერთო სტრატეგიული დაგეგმვა, ხარისხიანი მართვის სისტემის ინდივიდუალური პროგრამები, რისკ მენეჯმენტის საკითხები.

- **Philip Kotler, Kevin Lane Keller., Marketing management. 14th ed. Prentice Hall. is an imprint of Pearson. 2012. p. 658.8—dc22**

სახელმძღვანელოში განხილულია მარკეტინგ-მენეჯმენტი 21-ე საუკუნეში, ინფორმაციული სისტემის მარკეტინგის თანამედროვე კომპონენტები, ბიზნეს ბაზრების ანალიზი, ბრენდის აგება, სერვისის მართვა, ფასეულობის მიწოდება, კომუნიკაციის პოლიტიკა.

- **Дафт, Р., Менеджмент. 10-е изд./ Пер. с англ. – СПб, Питер, ил. серия "Классика MBA". 2015. с.656.**

სახელმძღვანელოში განხილულია ნოვატორი მენეჯმენტი სტაბილურ გარემოში, მმართველობითი აზროვნების ევოლუცია, კორპორაციული კულტურა, მენეჯმენტი გლობალურ გარემოში, ეთიკა და სოციალური პასუხისმგებლობა, დაგეგმვა, სტრატეგიის ფორმულირება, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, ინოვაციების მართვა, ადამიანური

რესურსების მართვა, ორგანიზაციული ქცევის დინამიკა, ლიდერობა, მოტივაცია, კომუნიკაცია, კონტროლი.

- **Гукасян Н. Менжмент предприятия: просто о сложном., СПб-бхв-Петербург. 2015.с.160**

მონოგრაფიაში მოცემულია ორგანიზაციის ძირითადი მენეჯმენტი, ორგანიზაციის ფუნქციები და სასიცოცხლო ციკლი, დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი, კომუნიკაცია და გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაცია, სტრატეგიული დაგეგმვა და გეგმის შემუშავება, მოტივაციის სისტემის შემუშავება, ხელმძღვანელობა და ლიდერობა, ინტერნეტ-სტარტაპ პროექტები.

- **Фаррахов А.Г., Менежмент., 2-е издании, переработанное и дополненное. стандарт третьего поколения., СПб., Питер, 2014. с352**

მონოგრაფიაში განხილულია მენეჯმენტის არსი საბაზრო ეკონომიკაში, თანამედროვე მენეჯმენტის თავისებურებები, მენეჯმენტის ევოლუცია და თანამედროვე კონცეფცია, მეთოდოლოგიური საფუძვლები, მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურა, ფირმების ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები, ორგანიზაციის დაგეგმვა და განვითარების სტრატეგია, ორგანიზაცია, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია, მოტივაცია და კონტროლი, როგორც ორგანიზაციის ფუნქცია, გადაწყვეტილების მიღებისა და მართვის პროცესი, გადაწყვეტილების მიღებისა და პროგნოზირების მეთოდები, მართვის ეფექტიანობა და ხარისხი, ინოვაციური პოტენციალი, ადამიანური კაპიტალის ფორმირება, ლიდერობა, ძალაუფლება და პარტნიორობა.

- **Веснин В.Р., Менеджмент в вопросах и ответах, Москва, Проспект. 2015. с. 176**

ნაშრომში განხილულია მართვის საკითხები, მენეჯმენტის თავისებურებები, მმართველობითი საქმიანობის მეთოდები და პრინციპები, ორგანიზაციის შიდა გარემო, ორგანიზაციის განვითარების კანონები, ორგანიზაციის მმართველობითი სტრუქტურა, მმართველობითი უფლებამოსილება, ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული

მმართველობითი უფლებამოსილება, ორგანიზაციის კულტურის ელემენტები, კოლექტიური მართვა, მმართველობითი ინფორმაცია, კონფორმიზმი, მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება, პრობლემის გამოვლენა და ანალიზი, პრობლემის გადაჭრის რაციონალური გზები, მმართველობითი გადაწყვეტილების მიზნები, მმართველობითი გადაწყვეტილების კონტროლი.

- **Кричевский М.Л., Методы исследований в менеджменте, М., „Кнорус“.. 2016. с. 296**

მონოგრაფიაში განხილულია მენეჯმენტის კვლევის თანამედროვე მეთოდები, სოფტ-კომპიუტინგი, ნეირონული ქსელი, სტატისტიკური თეორიები, კომპიუტინგის ევოლუცია და სტრატეგიები.

# **I. შედეგები და მათი განსჯა**

## **თავი I. გადაწყვეტილების მიღების პროცესის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები**

გადაწყვეტილების მიღება მმართველობითი პროცესის შემადგენელი ნაწილია, რომელიც გულისხმობს ალტერნატივის არჩევას. გადაწყვეტილების მიღებისათვის განხორციელებული ქმედებები დაიყვანება მოქმედების მიმართულების შერჩევაზე<sup>[2]</sup>.

გადაწყვეტილების მიღება ნებისმიერი უწყების, ორგანიზაციის ფუქციონირების განმაპირობებელი ფაქტორია. სახელმწიფო მართვის ლექსიკაში ტერმინი „გადაწყვეტილების მიღება“ ჩესტერ ბერნარდმა შემოიტანა გასული საუკუნის შუახანებში. იგი შეეცადა ისეთი ვიწრო დესკრიპტორების შეცვლას, როგორიცაა „რესურსების განაწილება“ და „პოლიტიკის შემუშავება“. შედეგად წარმოიშვა მენეჯერების მოქმედებისა და შეხედულების ახალი ტალღა<sup>[3]</sup>.

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების თეორია, როგორც მეცნიერება წარმოიქმნა ინგლისში, მეორე მსოფლიო ომის დროს, როდესაც მეცნიერთა ჯგუფმა რთული სამხედრო პრობლემის დავალება მიიღო - სამოქალაქო თავდაცვის დანაყოფისა და არმიის საცეცხლო პოზიციის ოპტიმალური განთავსების თაობაზე. 1950 წელს ეს თეორია მოდერნიზებული იქნა, და გამოიყენეს სამოქალაქო მრეწველობის პრობლემების გადაწყვეტისათვის. გადაწყვეტილების მიღების თეორიის თემატიკაზე ერთ-ერთი პირველი ნაშრომი გამოვიდა 1930 წელს, რომელშიც ნაჩვენებია გადაწყვეტილების მიღების კომპლექსური მიდგომა<sup>[4]</sup>.

სხვა სწავლულ-მეცნიერთა შეფასებით, გადაწყვეტილებათა მიღების თეორია დამოუკიდებელ სამეცნიერო დისციპლინად სათავეს იღებს 1944 წლიდან თამაშთა თეორიის ჩამოყალიბებით. ამიტომ არის თანამედროვე გადაწყვეტილებათა მიღების თეორია თამაშის პრინციპებზე მორგებული და თვით გადაწყვეტილების მიღების პროცესი თამაშთანაა გაიგივებული. რადგან გადაწყვეტილების მიღება ყველა სფეროში მოითხოვება, ამიტომ ეს დარგი ატარებს დისციპლინათაშორისო ხასიათს<sup>[5]</sup>.

ასევე აღსანიშნავია ის შეხედულებაც, რომ გადაწყვეტილების თეორია სათავეს იღებს XVII-XVIII საუკუნეებში ცნობილი მეცნიერების ბლუზ პასკალის, დანიელ ბერნულისა და ტომას ბაიესის შრომებიდან, მაგრამ მხოლოდ მე-20 საუკუნის 50-იანი წლებიდან დაიწყო მასზე ყურადღების გამახვილება. 1990-იან წლებში მკვლევრებმა ეკონომიკასა და ფინანსებში დაიწყეს თავისი მოდელების გაფართოება, რომლებიც მიიღეს ექსპერიმენტულ კვლევებში. შედეგად, 2002 წელს, შემდგომი განვითარების საფუძველზე, ნობელის პრემიით დაჯილდოვდა დანიელ კანემანი-ეკონომიკაში<sup>[6]</sup>.

გადაწყვეტილების მიღების შესწავლა ხდება ალტერნატივების იდენტიფიცირებისა და შერჩევის ბაზაზე, გადაწყვეტილების მიმღები პირის უპირატესობისა და ფასეულობის საფუძველზე. გადაწყვეტილების მიღება ნიშნავს, რომ არსებობს ალტერნატიული ვარიანტები, რომელიც აუცილებელია გაითვალისწინო, და ასეთ შემთხვევაში საჭიროა არა მხოლოდ ბევრი ალტერნატივის განსაზღვრა, არამედ საუკეთესოს არჩევა, რომელიც ყველაზე მეტად ერგება კომპანიის მიზნებს, ამოცანებს, ფასეულობებსა და ა.შ. (Harris 1980).

გადაწყვეტილების მიღების თეორიისა და პრაქტიკის საერთაშორისო და სამამულო ნაშრომების ანალიზი აჩვენებს, რომ არსებობს „გადაწყვეტილების მიღების“ ტერმინის მრავალი ინტერპრეტაცია, რაც ამ მეცნიერთა შეხედულებით, აღქმითა და დამოკიდებულებითაა განპირობებული.

Baker et al. (2001), თანახმად, გადაწყვეტილების მიღება უნდა დაიწყოს გადაწყვეტილების მიმღები პირისა და დაინტერესებული მხარის განსაზღვრით, განსაზღვრული პრობლემის შესახებ შესაძლო უთანხმოების შემცირების, მოთხოვნების, მიზნებისა და კრიტერიუმებისათვის [7].

ჰერბერ საიმონის განსაზღვრებით, მენეჯმენტი დაფუძნებულია რაციონალური გადაწყვეტილების მიღებაზე.

რუსი მეცნიერი ე. გოლუბკოვი „გადაწყვეტილების მიღების“ ინტერპრეტაციას ახდენს ორი გზით: ვიწრო და ფართო თვალსაზრისით. ვიწრო კონტექსტში გადაწყვეტილების მიღება არის საქმიანობის ამორჩევის, გადაწყვეტილების სხვადასხვა ვარიანტების ანალიზის დამამთავრებელი ქმედება, რომელიც მიმართულია გადაწყვეტილების საუკეთესო ვარიანტის არჩევისა და დამტკიცებისკენ. მოცემულ შემთხვევაში გადაწყვეტილება განიხილება, როგორც არჩევანის ქმედება, განხორციელებული გადაწყვეტილების მიმღები პირის მიერ, განსაზღვრული წესების დახმარებით. ფართო თვალსაზრისით, „გადაწყვეტილების მიღება“ - ეს არის პროცესი, დროის დინების შესაბამისად, რამდენიმე ეტაპად განხორციელებული. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს არის გადაწყვეტილების მომზადების სტადიებისა და ეტაპების ერთობლიობა, რომლის დამამთავრებელ ეტაპს უშუალო გადაწყვეტილების მიღება წარმოადგენს. გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ ხორციელდება გადაწყვეტილების მიღების რეალიზაციის საქმიანობა. ზოგჯერ ეს ეტაპი ერთიანდება „გადაწყვეტილების მიღების“ ცნებაში<sup>[8]</sup>.

ო. ლარიჩევი „გადაწყვეტილების მიღებას“ განსაზღვრავს, როგორც სპეციფიკურ, ადამიანური საქმიანობის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან პროცესს, მიმართული მოქმედების საუკეთესო ვარიანტის არჩევისაკენ<sup>[9]</sup>.

ი. კალუგინი „გადაწყვეტილების მიღების“ ქვეშ გულისხმობს განსაკუთრებული სახის მენტალურ საქმიანობას, მიმართულს მოქმედების საუკეთესო ვარიანტის არჩევისაკენ.

გადაწყვეტილების მიღება არის მოქმედებების თანამიმდევრობათა ფორმირების ქმედება, რომელსაც მივყავართ მიზნის მიღწევამდე გაურკვევლობის სიტუაციაში საწყისი ინფორმაციის გარდაქმნის საფუძველზე. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი წარმოადგენს ცენტრალურ ინფორმაციის გადამუშავებისა და ფსიქიკური რეგულაციის ყველა დონეზე მიზანმიმართულ მოქმედებებს სისტემაში. გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ძირითადი ეტაპები მოიცავს

გადაწყვეტილების საინფორმაციო მომზადებას და საკუთრივ პროცედურებს. გადაწყვეტილების მიღების სტრუქტურას წარმოქმნის შედეგების მიღწევის მიზანი, ხერხები, თვითონ შედეგი. გადაწყვეტილების მიღება უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია კონფლიქტების წარმოქმნაში, განვითარებასა და რეგულაციაში<sup>[10]</sup>.

ასევე, გადაწყვეტილების მიღების თეორიას განიხილავენ, როგორც ცნებებისა და სისტემური მეთოდების ნაკრებს, რომელიც განუსაზღვრელობის პირობებში გადაწყვეტილების მიღების პრობლემის მრავალმხრივი ანალიზის შესაძლებლობას იძლევა <sup>[11]</sup>.

გადაწყვეტილების მიღება არის პროცესი, რომელიც მენეჯმენტის ყველა ფუნქციის საფუძველშია. ამასთან, ის როგორც კომუნიკაცია, აერთიანებს მენეჯმენტის ფუნქციებსა და ორგანიზაციის მართვის ყველა პროცესს მთლიანობაში<sup>[12]</sup>.

გადაწყვეტილების მიღება განიხილება, როგორც აუცილებლობის დასაბუთება, რაიმე ქმედების განხორციელების მიზნით, რაც დაკავშირებულია ორგანიზაციის მიზანთან ან მხარდაჭერასთან. გადაწყვეტის ობიექტს წარმოადგენს სხვადასხვა პრობლემა, რთული თეორიული საკითხები ან პრაქტიკული სიტუაცია, რომელიც ხასიათდება სასურველი შედეგის მიღების შეუძლებლობით, ან არსებულ და მისაღებ შედეგებს შორის სხვაობით. გადაწყვეტილების მიღების კლასიფიკაცია შეიძლება შემდეგი სახით; ორგანიზაციაზე გავლენის მიხედვით, მასშტაბებით, დროითი ჰორიზონტების შესაბამისობით, ზემოქმედების მიმართულებით, ვალდებულების შესრულების ხარისხით, ფუნქციური დანიშნულებით, გადაწყვეტის გზებით, გადაწყვეტის მოცვის მასშტაბით, წინასწარგანსაზღვრულობით, რეალიზაციის სფეროსა და გადაწყვეტილების მიღების მეთოდების მიხედვით<sup>[13]</sup>.

გადაწყვეტილების მიღების ამოცანა გავრცელებულია ნებისმიერ საქმიანობაში. ჩვეულებრივ ის წარმოებს მოცემული ნაკრებიდან ერთი ან რამდენიმე საკუთესო ალტერნატივებს შორის არჩევით. იმისათვის, რომ

გაკეთდეს არჩევანი, აუცილებელია მკაფიოდ განსაზღვროს მიზანი და კრიტერიუმები, რომლითაც მოხდება ალტერნატიული ვარიანტების შერჩევა. ასეთი ამოცანებიდან მეთოდების არჩევა დამოკიდებულია მისაწვდომი ინფორმაციის ხარისხსა და რაოდენობაზე. არსებობს გადაწყვეტილების მიღების მრავალი მეთოდი და მეთოდიკა<sup>[14]</sup>.

გადაწყვეტილების მიღების ამოცანა ჩვეულებრივ წარმოებს საუკეთესო ალტერნატივების არჩევით, რომელიც საჭიროებს მიზნებისა და კრიტერიუმების განსაზღვრას, რომლითაც ფასდება ალტერნატიული ვარიანტები. გადაწყვეტილების მეთოდების არჩევა დამოკიდებულია რაოდენობრივ და ხარისხობრივ ინფორმაციაზე.

ჩვეულებრივ სახელმწიფო საქმიანობის პროცესში წარმოიშვება სიტუაცია, როდესაც ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფი დგება მოქმედების რამდენიმე შესაძლო ვარიანტის სავალდებულო არჩევის წინაშე. ასეთი არჩევის შედეგს წარმოადგენს გადაწყვეტილება. ამგვარად, გადაწყვეტილება ეს არის ალტერნატივების არჩევა<sup>[15]</sup>.

„გადაწყვეტილება“, როგორც პროცესი დროის განსაზღვრულ პერიოდში. , რამდენიმე ეტაპად ხორციელდება. ამ ეტაპებიდან გამოყოფენ გადაწყვეტილების მომზადებას, მიღებასა და რეალიზაციას. გადაწყვეტილების მიღების ეტაპი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მმართველის ან მენეჯერთა ჯგუფის მიერ მოქმედების უკეთესი ვარიანტის შერჩევის (არჩევის) ქმედების განხორციელება<sup>[16]</sup>.

გადაწყვეტილების მიღება შემოქმედებითი პროცესია, რომელიც მოითხოვს შთაგონებას და, ცხადია, ცოდნით განმტკიცებულ ფანტაზიას. მაგრამ, უპირველეს ყოვლისა, ეს ობიექტური სინამდვილის შეცნობაა, სინამდვილისა, რომელიც სხვადასხვა სახით აისახება. ინფორმაცია კი გადაწყვეტილების მიღების საფუძველია<sup>[17]</sup>.

მენეჯერთა შრომის პროფესიონალურ-კვალიფიციური და ტექნოლოგიური დანაწილება ითვალისწინებს შესრულებული სამუშაოების სახეებსა და სირთულეს. ამ კრიტერიუმებით ორგანიზაციის მართვის

აპარატში გამოყოფენ სამი კატეგორიის მუშაკებს: ხელმძღვანელებს, სპეციალისტებსა და მომსახურეებს. თუ განვიხილავთ მათ შრომის მართვის პროცესის ტექნოლოგიის თვალსაზრისით, მაშინ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ხელმძღვანელთა ამოცანაა გადაწყვეტილების მიღება და მათი პრაქტიკული რეალიზაციის ორგანიზაცია; სპეციალისტები ამუშავებენ გადაწყვეტილებათა ვარიანტებს, ხოლო მომსახურეები უზრუნველყოფენ (ძირითადად ინფორმაციულად) მთელი ამ პროცესის მიმდინარეობას [18].

გადაწყვეტილების მიღების პროცესის განხილვისას, მხედველობაში უნდა მივიღოთ ორი ვარიანტი: პირველი იმაში მდგომარეობს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ სწორი გადაწყვეტილების მიღება ძნელი და რთულია, იგი მაინც შედარებით მსუბუქად უნდა მივიღოთ. მეორე მომენტისას, კი უნდა გვახსოვდეს, რომ იგი ფსიქოლოგიური პროცესია. ადამიანთა ქცევა ყოველთვის ლოგიკური არ არის: მას ზოგჯერ გონება წარმართავს, ზოგჯერ - გრძნობა. ამდენად, გასაკვირი არ არის, რომ ხელმძღვანელის მიერ გადაწყვეტილების მისაღებად გამოყენებული ქმედებებები ან სპონტანური (გრძნობასაყოვანი) იყოს, ან უმაღლესად ლოგიკური (გონებით გადაწყვეტილი) [19].

გადაწყვეტილების მიღების პროცესის შემადგენელი ელემენტების მიხედვით თუ ვიმსჯელებთ, ეს მართლაც ასეა. იგი პრობლემების იდენტიფიკაციით იწყება, შემდეგ მოდის პრობლემაზე ზემოქმედი კრიტერიუმების განსაზღვრა, იდენტიფიკაცია, კრიტერიუმების განაწილება მნიშვნელოვანი ხარისხის მიხედვით, გადაწყვეტილების ვარიანტის განსაზღვრა, ვარიანტის ანალიზი, ოპტიმალური ვარიანტის არჩევა, არჩეული ვარიანტის რეალიზაცია და მთავრდება გადაწყვეტილების ეფექტიანობის შეფასებით [20].

ჩვეულებრივ, გადაწყვეტილების მიღებისას არსებობს მისდამი მიდგომის სამი ვარიანტი (სახე), ესენია: ინტუიცია, განსჯა და რაციონალური გადაწყვეტილების მიღება. სადაც [21]:

- ინტუიციური გადაწყვეტილების მიღებისას ადამიანები ეყრდნობიან საკუთარ შეგრძნებას, რასაც ადამიანის „მეექვსე გრძნობას“ უწოდებენ;
- განსჯაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილება ბუნებრივია მოიცავს ინტუიციურ გადაწყვეტილებას, მაგრამ ინტუიციური გადაწყვეტილებისაგან განსხვავებით, მას საფუძვლად უდევს ასევე ცოდნა და წარსულის გააზრებული გამოცდილება;
- რაციონალური გადაწყვეტილება კი აერთიანებს განსჯაზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებებს და ამიტომ, ბუნებრივია, მოიცავს ასევე ინტუიციურ გადაწყვეტილებასაც.

გადაწყვეტილების მიღება, შემუშავების ტიპები და მოდელები (შეთანხმების მიღწევის საშუალებები) არ არსებობს მკაცრად კოდიფიცირებული თეორიებისა თუ მიმდინარეობების სახით. შესაბამისად, არ გვხვდება პოლიტიკური, მორალურ-ეთიკური და ზნეობრივი კონსენსუსის მიღწევის წინასწარ გაკვალული გზები. ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიღებაზე გავლენის მოხდენის უნარის მქონე მოვლენები და ფაქტორები დიდი მრავალფეროვნებით ხასიათდება. მათ საფუძველზე შეიძლება განხილული იქნეს გადაწყვეტილების მიღების სამი მოდელი, ესენია<sup>[22]</sup>:

- ავტორიტარული (როდესაც ერთი ჰეგემონს გააქვს სასურველი გადაწყვეტილება);
- საყოველთაო თანხმობაზე დაფუძნებული (თანასწორუფლებიანი, დემოკრატიული კონსენსუსი);
- შერეული (მოიცავს ნაწილობრივ ორივეს).

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში არსებობს არაერთი მიდგომა და პარადიგმა. მათგან შეიძლება გამოიყოს <sup>[22]</sup>

-**მართვის თეორია.** გამოიყენება, როდესაც პრობლემა ანალიზს ექვემდებარება და შესაძლებელია მოსალოდნელი ცვლილებების იდენტიფიცირება და გაზომვა. გამოიყენება სხვადასხვა ამოცანის

კორექტული გადაწყვეტისათვის. სისტემა წარმატებულია იმ ამოცანების გადაწყვეტისათვის, რომელიც ანალიზს ექვემდებარება, რომელთა ცვლადები შეიძლება გაიზომოს და სტრუქტურირებულ იქნეს ლოგიკური მოქმედებების საშუალებით. მართვის თეორიის არეალი გაფართოვდა კომპიუტერული ტექნოლოგიებისა და პროგრამული უზრუნველყოფის განვითარების ხარჯზე;

**-კარნეგის მოდელი.** სახელი მომდინარეობს კარნეგი-მელონის უნივერსიტეტთან დაკავშირებული ავტორებიდან: კიერტი რ., მარჩი ჯ., საიმონი რ. მათ განსაზღვრეს გადაწყვეტილების მიღების განსაზღვრული რაციონალური მიდგომა. დაადგინეს წესი, რომლითაც რამდენიმე მენეჯერის ალიანსის საფუძველზე, კოალიციურად მიიღება საბოლოო გადაწყვეტილება. მენეჯერთა კოალიციების შექმნა განპირობებულია იმით, რომ: ორგანიზაციების მიზნები ზოგჯერ ზუსტად განსაზღვრული არ არის, ქვედანაყოფების ამოცანები ურთიერთსაწინააღმდეგოა, თითოეული სუბიექტი ცდილობს, იყოს რაციონალური. შესაბამისად, კოალიციის ჩამოყალიბება ხელს უწყობს ისეთი მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავებას, რომლებიც ყველა დაინტერესებულის მხარდაჭერით ისარგებლებს;

**-მმართველობითი გადაწყვეტილების ინკრემენტირების პროცესის მოდელი.** ორგანიზებაში გადაწყვეტილების მიღების მთავარი არჩევანი, როგორც წესი, „მცირე“ არჩევანთაგან შედგება. ეს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი აღმოჩენაა, რომელიც ჰენრი მიცბერგს და მის კოლეგებს ეკუთვნის. ორგანიზაცია გადის გადაწყვეტილების მიღების პროცესის რამდენიმე საკვანძო წერტილზე და შესაძლებელია შეეჩეხოს ამ გზაზე არსებულ ბარიერებს, რომელიც შეიძლება განხილული იქნეს, როგორც გადაწყვეტილების წყვეტა. წყვეტა ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია უნდა დაუბრუნდეს წინა გადაწყვეტილებას და გაიმეოროს განვლილი ციკლი, ამასთან შეეცადოს, შეიტანოს სიახლე. ასევე აღიწერა გადაწყვეტილების მიღების სამი ფაზა: იდენტიფიკაცია, დამუშავება და არჩევანი. როდესაც

დასრულდება იდენტიფიკაციის ფაზა და პრობლემა განისაზღვრება, იწყება დამუშავების ფაზა, რომლის დროსაც ყალიბდება საბოლოო გადაწყვეტილება. ასეთი სახის გადაწყვეტილების შემუშავება არის მოსინჯვისა და აგების ინკრემენტალური პროცედურა, როგორც იტყვიან - „აგურზე აგურის დადება“;

**-„სანაგვე ყუთის მოდელი“.** მისი შედარება სხვა მოდელებთან შეუძლებელია, რამდენადაც მას საქმე აქვს ორგანიზაციის შიგნით არსებული გადაწყვეტილების სისტემასთან ან მრავალრიცხოვან ნაკადებთან, ხოლო ზემოაღნიშნული მოდელები ორიენტირებულია ცალკეული გადაწყვეტილების შემუშავებაზე. „სანაგვე ყუთის მოდელი“ საშუალებას იძლევა ვიფიქროთ ორგანიზაციაზე, ასევე იმ გადაწყვეტილებებზე, რომლებიც მიიღება მართვის სუბიექტების მიერ. ეს მოდელი შემუშავდა იმ მიზნით, რომ ახსნილიყო მმართველობითი გადაწყვეტილების სქემა იმ ორგანიზაციებში, რომელთა საქმიანობა განუსაზღვრელია. ამ მოდელის უნიკალური თავისებურება მოვლენათა ნაკადებით ვლინდება;

**-ვრუმისა და იეტონის გადაწყვეტილების მიღების მოდელი.** მოიცავს ხელმძღვანელობის 5 სტილს: 1. თქვენს ხელთ არსებული ინფორმაციის საფუძველზე თქვენ თვითონ წყვეტთ პრობლემას; 2. თქვენ დაქვემდებარებაში მყოფთაგან იღებთ ინფორმაციას და პრობლემას თქვენ თვითონ წყვეტთ; 3. პრობლემას აცნობთ ზოგიერთებს თქვენ დაქვემდებარებაში მყოფთ, ისმენთ მათ იდეებსა და წინადადებებს და შემდეგ თვითონ იღებთ გადაწყვეტილებას; 4. პრობლემას აცნობთ არა თქვენ დაქვემდებარებაში მყოფთ და შემდეგ გუნდური განსჯის საფუძველზე დამოუკიდებლად იღებთ გადაწყვეტილებას; 5. პრობლემას აცნობთ თქვენ დაქვემდებარებაში მყოფ ჯგუფს და შემდეგ გუნდური განსჯის საფუძველზე იღებთ კოლეგიალურ გადაწყვეტილებას [23].

გადაწყვეტილების მიღების პრაქტიკული მეთოდები შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მოდელირების სხვადასხვაობა. მოდელირება

მოიცავს მეთოდებს, რომელიც ხელს უწყობს დასაბუთებული გადაწყვეტილების მიღებას. მათ შორის შეიძლება აღინიშნოს, ანგარიშსწორების მატრიცა, გადაწყვეტილების მიღების ხე და მეთოდების სცენარი<sup>[24]</sup>.

ადმინისტრაციული, პოლიტიკური და კლასიკური მოდელის საკვანძო პარამეტრები მოყვანილია ცხრილში. გადაწყვეტილების მიღების პროცედურების კვლევებით დადასტურებულია, რომ რაციონალური კლასიკური პროცედურები ასოცირდება სტაბილურ პირობებში, ორგანიზაციის მაღალ ეფექტიან მუშაობასთან. ამასთან, გადაწყვეტილების მიღების ადმინისტრირებადი და პოლიტიკური პროცედურები ასოცირდება ტურბულენტურ გარემოში სამუშაოს ეფექტიანობასთან, როდესაც გადაწყვეტილება მიღებული უნდა იქნეს სწრაფად <sup>[25]</sup>.

#### ცხრილი1.

##### გადაწყვეტილება მიღების ადმინისტრირებადი, პოლიტიკური და კლასიკური მოდელის საკვანძო პარამეტრები

| კლასიკური მოდელი                                                                | ადმინისტრირებადი მოდელი                                              | პოლიტიკური მოდელი                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| მკაფიო მიზანი, პრობლემის გაცნობიერება                                           | პრობლემა და მიზანი ბუნდოვანია                                        | პლურალიზმი, კონფლიქტური მიზანი                     |
| გარკვეული სიტუცია                                                               | გაურკვეველი სიტუაცია                                                 | გაურკვეველობა                                      |
| გადაწყვეტილებებსა და შესაძლო შედეგებზე სრული ინფორმირება                        | გადაწყვეტილებებსა და შესაძლო შედეგებზე შეუზღუდული ინფორმირება        | შეუთანხმებლობა, გაურკვეველი ინფორმაცია             |
| მაქსიმალურად სასარგებლო ინფორმაციის მიღებისათვის რაციონალური არჩევანის გაკეთება | ძირითად სიტუაციაში, პრობლემის გადაწყვეტის დამაკმაყოფილებელი არჩევანი | კოალიციის წევრებს შორის მოლაპარაკებები და დისკუსია |

გადაწყვეტილების მიღების კონტექსტი ცოდნის ეკონომიკისა და საზოგადოების ქსელის დინამიკაა. იგი წარმოადგენს ანალიტიკური და კონცეპტუალური კომპეტენციების მედიატორს გადაწყვეტილების დინამიკის ინტერპრეტაციისა და დამაჯერებელი გადაწყვეტილების მიღების მენეჯმენტისათვის. ტიპური თემებია<sup>[26]</sup>: 1)გადაწყვეტილების

თეორია; 2) ორგანიზაციული თეორია; 3) კვლევის დიზაინი; 3)რისკი და რისკ- მენეჯმენტი; 4)სტრატეგიული მენეჯმენტი; 5)მოდელირება; 6)გადაწყვეტილების ანალიზი.

გადაწყვეტილების მიღების საფუძველს წარმოადგენს ინფორმაცია. ინფორმაცია ინფორმაციულ პროცესებში წარმოადგენს შრომის საგანს, რომელიც ჩვეულებრივი შრომის საგნისგან იმით განსხვავდება, რომ გადამუშავებისას არ კარგავს თავის ღირებულებას, არ წარმოებს მისი ფიზიკური მოხმარება, არამედ ხდება მისი შენახვა და მრავალჯერადი გამოყენება. ინფორმაცია ნებისმიერი მართვის ობიექტისთვის წარმოადგენს მნიშვნელოვან რესურსს, რომლის ბაზაზეც სრულდება: დაგეგმვა, მარკეტინგი, კონტროლი, გადაწყვეტილების, მიღება, კავშირები [27].

ინფორმაცია არის გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი. რამდენადაც მმართველი სისტემისადმი მიწოდებული ინფორმაცია სამართავი ქვესისტემის პარამეტრების მდგომარეობის შესახებ იქნება რეალური, იმდენად მმართველი სისტემის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება იქნება ოპტიმალური. მართვაში გამოყენებული ინფორმაციის ხარისხი უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ მოთხოვნებს: იგი უნდა იყოს სრული, დროული, შესაფერისი, საკმარისი, ზუსტი, გასაგები, საჭირო, მიმართული, კონკრეტული, სანდო. ინფორმაცია უნდა შეეფერებოდეს გადასაწყვეტ პრობლემას.

აღსანიშნავია, რომ ინფორმაციის ციფრულ ფორმით წარმოდგენა ფართოდ გამოიყენება ინფორმაციის დამუშავების სისტემებში, მართვის ავტომატიკის და ავტომატიზებულ სისტემებში, ციფრულ საკომუნიკაციო სისტემებში, საყოფაცხოვრებო ტექნიკაში და ა.შ. ამდენად, ციფრული ფორმით წარმოდგენილი ინფორმაციის გამოყენების არეალი დღეისათვის მეტად ფართოა და მისი განვითარების ტემპების გამო, გამოყენების სფეროების მართკო ჩამოთვლაც კი რთული საქმეა [28].

ხშირად საჭირო ხდება ინფორმაციის ნაკადიდან ამორჩეული იქნას მხოლოდ ის, რომელიც ზეგავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიღების

პროცესზე, ანუ უნდა მოხდეს ინფორმაციის გაფილტვრა. საჭირო ინფორმაცია არის ახალი და აუცილებელი გადაწყვეტილების მიღების პროცესისთვის. ინფორმაცია უნდა მიეწოდოს ადრესატს, ვისთვისაც განკუთვნილია იგი, წინააღმდეგ შემთხვევაში ინფორმაცია ვერ შეასრულებს თავის დანიშნულებას და დარჩება რეაგირების გარეშე. ინფორმაციის გადაცემა შეიძლება ფოსტით, ფაქსით. ინტერნეტით და აშ. ნებისმიერი ინფორმაციის განხილვა შესაძლებელია სამი ასპექტით: სინტაქსური, სემანტიკური და პრაგმატიკული ასპექტებით [29].

ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღება მეტ-ნაკლებად რთული საკითხის თაობაზე დიდ სირთულეებთანაა დაკავშირებული, კერძოდ: საჭიროა დადგინდეს საკითხთან დაკავშირებული ცნებები, პარამეტრები, საზომი ერთეულები; დაზუსტდეს კავშირები და უახლოესი მიზნები; შეფასდეს არასასურველ შედეგთა მნიშვნელობა. ამასთან, რეალურ დროში მუდმივად ინფორმაციული დეფიციტია, არ ხერხდება პარამეტრების რაოდენობრივი შეფასება მათი თვისობრივი ბუნების გამო, ინფორმაციის მოპოვება ხშირად დაუძლეველ სირთულეებთანაა დაკავშირებული. რთული საკითხები, როგორც წესი, მრავალასპექტიანია და მათი ოპტიმალური გადაწყვეტა მოითხოვს მაღალი დონის კვალიფიკაციას მრავალ დარგში. ასეთ ვითარებაში გავრცელებულია ექსპერტებისაგან ინფორმაციის მიღება და გადაწყვეტილებათა შემუშავების ტექნოლოგიის განხილვა. ექსპერტების ფორმირება ხდება შემდეგი ნიშნით: პროფესიონალიზმი, მსჯელობის დამოუკიდებლობა, ობიექტურობა, მობილურობა, კონტაქტურობა [30], ასევე გამოცდილება, ცოდნა, ინტუიცია, ავტორიტეტი, ახალი იდეის მიღების უნარი.

აღსანიშნავია, რომ, როდესაც ხელმძღვანელს უხდება გადაწყვეტილების მიღება არასაკმარისი ინფორმირებულობისას, კონკრეტული გარემო ფაქტორები განაპირობებენ სიტუაციას, ოპტიმალური შეიძლება გახდეს სხვადასხვა ალტერნატიული წინადადება.

ალტერნატიული ვარიანტების არჩევის მიზნით უნდა ვიხელმძღვანელოთ ეფექტურობის შეფასების სტრატეგიებით <sup>[31]</sup>:

- ა. ვალდის კრიტერიუმი (მაქსიმინი);
- ბ. მაქსიმაქსი;
- გ. გურვიჩის კრიტერიუმი (ოპტიმიზმ-პესიმიზმი);
- დ. სვიჯ-ნიგანის კრიტერიუმი;
- ე. ლაპლასის კრიტერიუმი;
- ვ. კრელლეს კრიტერიუმი.

ხაზგასასმელია, რომ მენეჯერის გადაწყვეტილების მიღების ხარისხი პირდაპირ დამოკიდებულებაშია არსებული ინფორმაციის ხარისხთან. ამიტომ მენეჯერები მუდმივად ხელს უწყობენ გარემოს, რომელიც ხარისხიან და სიცოცხლისუნარიან ინფორმაციას გენერირებს<sup>[32]</sup>. ამგვარად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მნიშვნელოვანი ასპექტია როგორც რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურებისათვის, ისე ინდივიდუალური პირებისათვის, რომლებიც მნიშვნელოვანად არიან დამოკიდებულნი ამ გადაწყვეტილებაზე, კონკურენტუნარიანობის არენაზე <sup>[33]</sup>.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი გვხვდება ადამიანის მოღვაწეობის ყველა სფეროში (ყოველდღიური საყოფაცხოვრებო საქმიანობის ჩათვლით). მმართველური გადაწყვეტილება განსაკუთრებით საპასუხისმგებლო პროცესია, რომელთანაც მჭიდროდ არის დაკავშირებული საქმიანი ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირება მასში დასაქმებულ ადამიანთა ინტერესების გათვალისწინებით. გადაწყვეტილების მიღება გონებრივი პროცესია. იგი გულისხმობს მიზნის დასახვასა და მიღწევის ხერხების (გზების) შემუშავებას. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი ძირითადი ეტაპები:

**-გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობის დადგენა.** მენეჯერები გამუდმებით აკონტროლებენ სიტუაციას როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთ, რათა არ გამოეპაროთ ცვლილებები, რომლებმაც შეიძლება

შექმნას პრობლემები და საჭიროებს დაუყოვნებლივ რაეაგირებას და პირიქით, შესაძლებლობები, რომელიც შეიძლება იქნეს გამოყენებული;

**-წარმოქმნილი პრობლემებისა და შესაძლებლობების ანალიზი და განსაზღვრა.** მენეჯერები განსაზღვრავენ მათ მიზეზებს და ადგენენ მოთხოვნებს, რომლებსაც უნდა პასუხობდეს შემდგომი გადაწყვეტილებები.

**-შესაძლებელი ალტერნატივების შესწავლა.** მენეჯერები ირჩევენ გადაწყვეტილების ან მოქმედების რამდენიმე ვარიანტს.

**-სასურველი ალტერნატივის არჩევა.** ყველა ალტერნატივის უპირატესობისა და უარყოფითი მხარის განხილვის შემდეგ მენეჯერები ირჩევენ ყველაზე უფრო იმედისმომცემ ქმედების გეგმას. უნდა აღინიშნოს, რომ არჩეული გეგმა შეიძლება იყოს რამდენიმე განხილული ალტერნატივის ერთგვარი კომბინაცია.

**-არჩეული გადაწყვეტილების შესრულება.** მას შემდეგ, რაც მენეჯერები განახორციელებენ დაგეგმვას, შეისწავლიან რა იმ ხალხის რეაქციას, ვინც უნდა შეასრულოს აღნიშნული გადაწყვეტილება, მენეჯერები ახორციელებენ თავის გადაწყვეტილებას.

**-მიღებული შედეგების შეფასება.** მენეჯერები აკვირდებიან თავიანთი გადაწყვეტილების შედეგებს, რათა დაინახონ, მათმა არჩევანმა მიიყვანა ისინი თუ არა სასურველ მიზნამდე; ხომ არ იქმნება ახალი პრობლემები ან შესაძლებლობები, მიღებული გადაწყვეტილებიდან გამომდინარე, და ხომ არ არის ახალი გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობა.

თანამედროვე სივრცე მრავალფეროვანი და რთული აგებულებისაა. სწრაფად ცვალებადი მოვლენები, ფართო კონკურენცია, ღირებულებათა გადაფასება და სხვა თავის დაღს ასვამს მართვის პროცესებს. ამიტომაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესი დინამიურია, რომელმაც შეიძლება გაიაროს მრავალ ციკლზე, სანამ პრობლემა საბოლოოდ გადაიჭრება. ყურადსაღებია ამ თვალსაზრისით ისიც, რომ გადაწყვეტილებს დიდი ნაწილის მიღება გარკვეულ დროს მოითხოვს, დროის გასვლასთან ერთად

იცვლება მთელი რიგი მოცემულობებისა. სახელმწიფოს დონეზე კი შესაძლებელია ღირებულებათა გადაფასებაც კი მოხდეს[34]:

მართვის სისტემის არსებობისათვის საჭიროა, რომ სამართავ სისტემას ჰქონდეს კონკრეტული მიზანი და მართვის კრიტერიუმები. მმართველ ქვესისტემასა და სამართავ ობიექტს შორის მიმდინარეობს ინფორმაციული შეტყობინებების განუწყვეტელი გაცვლა. ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღება და შესაბამისად ოპტიმალური მართვა შესაძლებელია ოპტიმალობის კრიტერიუმის პირობებში, რაც გვეხმარება მართვის მიზნობრივი ფუნქციის ჩამოყალიბებაში. მართვის მიზნობრივი ფუნქცია არის რაოდენობრივი სიდიდე, რომელიც წარმოადგენს საწყისი და საშედეგო ცვლადების, აგრეთვე დროისა და ობიექტის პარამეტრების ფუნქციას. ოპტიმალური მართვა კი ისეთი მართვაა, რომელიც უზრუნველყოფს მართვის მიზნობრივი ფუნქციის ექსტრემუმს განსაზღვრული შეზღუდვების პირობებში [35].

### **1.1. მენეჯმენტის სისტემაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესის განსაკუთრებულობა**

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ჩვეულებისამებრ განიხილება, როგორც "ვარიანტიდან ამორჩევა". გადაწყვეტილების მიღება - ეს არის რთული პროცესი, და არა მხოლოდ არჩევანის გაკეთება რამდენიმე არსებული ვარიანტიდან. ნებისმიერი გადაწყვეტილების არჩევანზე ყოველთვის ბევრ დროს ვკარგავთ, იქამდე, სანამ მოვიფიქრებთ, გავდივართ სხვადასხვა ეტაპებს, რომლებისგანაც შედგება ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი[36].

მართვის პროცესის ყველა ეტაპზე წარმოიშობა გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობა, რომელიც დაკავშირებულია ყველა განყოფილებასთან და სამართავი საქმიანობის ასპექტებთან და წარმოადგენს მათ კვინტენსენციას.

გადაწყვეტილება წარმოადგენს როგორც ინდივიდუალური, ისე სოციალური ჯგუფისქცევის უნივერსალურ ფორმას. ეს უნივერსალურობა

აიხსნება ადამიანის საქმიანობის გათვინობიერებისა და მიზანმიმართული მახასიათებლებით. მაგრამ, უნივერსალური გადაწყვეტილების მიღების მიუხედავად, მისი აღქმა ორგანიზაციის მართვის პროცესში არსებითად განსხვავდება იმ გადაწყვეტილებისაგან, რომელიც კერძო ცხოვრებაში მიიღება. ასეთი განსხვავება შეიძლება ნაჩვენები იქნეს 4 ნიშნით [37]:

**მიზანი.** სუბიექტი, გადაწყვეტილების მიღებისას გამოდის არა საკუთარი საჭიროებებიდან, არამედ კონკრეტული ორგანიზაციის პრობლემის გადაწყვეტის მიზნებიდან;

**შედეგები.** მაღალი რანგის მენეჯერი, მოქმედების მიმართულებას ირჩევს არა მხოლოდ მისთვის, არამედ მთლიანად ორგანიზაციისა და მისი თანამშრომლებისათვის, შესაბამისად მისმა გადაწყვეტილებამ შეიძლება არსებითი გავლენა იქონიოს ხალხის ცხოვრებაზე. თუ ორგანიზაცია დიდი და გავლენიანია, მისი ხელმძღვანელის გადაწყვეტილება არსებითად აისახება რეგიონის სოციალ-ეკონომიკურ სიტუაციაზეც. რაც შეეხება ინდივიდუალური პირის არჩევანს, მისი გადაწყვეტილება გამომდინარეობს საკუთარი ცხოვრებიდან და შეიძლება გავლენა იქონიოს მხოლოდ მისი მეტნაკლებად ახლო ადამიანებზე;

**შრომის დანაწილება.** როდესაც ადამიანი კერძო ცხოვრებაში იღებს გადაწყვეტილებას, როგორც წესი მას თვითონ ასრულებს. ორგანიზაციაში არსებობს შრომის განსაზღვრული დანაწილება: ერთი მუშაკი (მენეჯერი), წარმოქმნილი პრობლემის გადაწყვეტითა და გადაწყვეტილების მიღებით არის დაკავებული, მეორე (შემსრულებელი) - მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზებით;

**პროფესიონალიზმი.** კერძო ცხოვრებაში თითოეული ადამიანი, თავისი ინტელექტის ძალისხმევითა და გამოცდილების ფარგლებში გადაწყვეტილებას დამოუკიდებლად იღებს. ორგანიზაციის მართვისას, გადაწყვეტილების მიღება გაცილებით რთული, საპასუხისმგებლო პროცესია, რომელიც მოითხოვს პროფესიულ მომზადებას. ორგანიზაციაში თითოეულ თანამშრომელს მინიჭებული აქვს უფლებამოსილება,

დამოუკიდებლად მიიღოს განსაზღვრული გადაწყვეტილება. როგორც წესი, უფლება, დამოუკიდებლად მიიღოს მართველობითი გადაწყვეტილება, დელეგირებულია იმ თანამშრომლებზე, რომლებიც ფლობენ განსაზღვრულ პროფესიულ ჩვევებსა და უნარებს.

გადაწყვეტილების მიღებისას, გამოყოფენ მენეჯერული მიდგომების სამ ტიპს: **კლასიკურს** (ნორმატიული ხასიათის მოდელია, რომელიც ეფუძნება შემდეგ დაშვებას: მენეჯერს შეუძლია აუცილებელ ინფორმაციასთან წვდომა, რომლის გადაწყვეტილება წარმოადგენს შესაძლო ვარიანტიდან საუკეთესოს შერჩევის შედეგს; **ადმინისტრაციულსა** (მკაფიო არ არის მიზნები და პრობლემები) და **პოლიტიკურს** ადექვატურია პროგრამირებადი გადაწყვეტილებებისათვის).

გადაწყვეტილება მმართველობითი პროცესის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია. გადაწყვეტილების მიღების გარეშე არც ერთი საქმიანობა არ განხორციელდება. მენეჯერთა სამუშაო დროის ძირითადი ნაწილი იხარჯება მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაზე და სწორად მიღებული გადაწყვეტილებების მნიშვნელობა და რაოდენობა განსაზღვრავს ორგანიზაციული მიზნების ეფექტიანად მიღწევის შესაძლებლობებს. გადაწყვეტილების მიღება არის პროცესი, რომლის დროსაც შეირჩევა არსებული ვარიანტებიდან და ალტერნატივებიდან ყველაზე მისაღები. გადაწყვეტილებათა მიღებით ორგანიზაციის წევრები ადგენენ პრობლემებს და გამოვლენილ შესაძლებლობებზე რეაგირებისთვის საჭირო ქმედებათა თანმიმდევრობას.

მენეჯერები ხშირად მიიჩნევიან გადაწყვეტილების მიმღებებად. ყველა ორგანიზაციის წარმატება თუ მარცხი დამოკიდებულია მისი მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების მართებულობაზე. ბევრი მენეჯერული გადაწყვეტილება არის სტრატეგიული და წარმატებული მენეჯმენტის განვითარებისთვის სასიცოცხლო მნიშვნელობის მომტანი, რადგან ეს განსაზღვრავს, როგორ წყვეტს ორგანიზაცია პრობლემებს, განათავსებს რესურსებს და ისახავს მიზნებს. გადაწყვეტილების მიღება არ

არის ადვილი, რადგან გარემო ფაქტორები მუდმივად ცვალებადია, ინფორმაცია არაცხადი და კონფლიქტური სიტუაციებიც ხშირად წარმოიშობა.

ადამიანის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები შეიძლება იყოს ძალიან მნიშვნელოვანი ან ნაკლებად მნიშვნელოვანი. ყოველდღიურად ადამიანი სერიოზული მოფიქრების გარეშე იღებს ძალიან ბევრ უმნიშვნელო გადაწყვეტილებებს, უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებები კი მიიღება მხოლოდ ჯეროვანი გააზრების საფუძველზე. უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებების მიღებას დღეები, თვეები და ზოგჯერ წლებიც კი სჭირდება. თუმცა ისეც ხდება, რომ ადამიანი ნაკლებად მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას იღებს ძნელად, უმნიშვნელოვანესს კი ყოველგვარი მოფიქრების გარეშე, იმპულსურად.

გადაწყვეტილების მიღებისათვის განხორციელებული ქმედებები დაიყვანება მოქმედების მიმართულების შერჩევაზე. საერთოდ, ძნელია კარგი გადაწყვეტილების მიღება. ზოგჯერ ადამიანზე დიდ გავლენას ახდენს რიგი ფსიქოლოგიური ფაქტორები, კერძოდ, სოციალური წეს-ჩვეულებები, დაგროვილი გამოცდილება, პიროვნული ფასეულობები.

კონკრეტული ადამიანის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები მოქმედებს პირველ რიგში მის პირად ცხოვრებაზე და ნაკლებად უკავშირდება სხვა ადამიანებს. მენეჯერის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე კი დამოკიდებულია სხვა ადამიანების ბედი. მენეჯერი ირჩევს მოქმედების მიმართულებას არა მხოლოდ თავისთვის, არამედ მთელი ორგანიზაციისთვის. ამიტომ ის დიდი სიფრთხილით უნდა მოეკიდოს გადაწყვეტილების მიღების საკითხს. მისი არჩევანი ხომ დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების ცხოვრებაზე. მძიმე მორალური ტვირთია მენეჯერისათვის უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილების მიღებაზე პასუხისმგებლობა, რაც განსაკუთრებით მკაფიოდ ჩანს მართვის უმაღლეს დონეზე. მაგალითად, თუ მენეჯერი შეცდა და სამსახურიდან გაათავისუფლა კარგი მუშაკი,

დაზარალებმა ორგანიზაციაც და თვითონ მუშაკიც, მაგრამ, თუ ცუდი მუშაკისაგან არ განთავისუფლდა ორგანიზაცია, ის შეიძლება ძალიან დაზარალდეს.

გადაწყვეტილება არის არჩევანი ყველა შესაძლო ალტერნატივიდან. ბევრი ადამიანი თვლის, რომ არჩევანის გაკეთება არის გადაწყვეტილების მიღების ძირითადი ნაწილი, მაგრამ ეს ასე არ არის.

პროგრამული გადაწყვეტილებები მოიცავს სიტუაციას, რომელიც იმდენად ხშირად მეორდება, რომ შესაძლებელია გარკვეული წესების დადგენა, რომელსაც შეგვიძლია მივდიოთ მომავალში. პროგრამული გადაწყვეტილებები უკავშირდება ორგანიზაციული პრობლემების წარმოქმნას.

*მენეჯერების მიერ მცდარი გადაწყვეტილების მიღების ალბათობის შემცირებისა და პირიქით, საუკეთესოს შემუშავებისთვის ხელის შესაწყობად საჭიროა: სიტუაციის ყოველმხრივი შეცნობა; ალტერნატივების ფართო ნაკრების შექმნა; მათი ყოველმხრივი და ღრმა ანალიზი<sup>[38]</sup>.*

გლობალიზაციის პირობებში მენეჯერის საქმიანობა კიდევ უფრო მრავალფეროვანი, რთული და მასშტაბური ხდება. თანამედროვე მსოფლიოში შეიცვალა არა მხოლოდ პერსონალთან დამოკიდებულება, არამედ სამუშაო ადგილებთან დამოკიდებულებაც, რაც მენეჯერის მხრიდან კიდევ უფრო მეტ ცოდნას, გამოცდილებას და კვალიფიკაციას მოითხოვს.

ძველი სამუშაო ადგილები ხასიათდებოდა რუტინული დავალებებითა და კონტროლის სტანდარტული პროცედურებით. მშრომელები ასრულებდნენ სამუშაოს მხოლოდ ერთ კომპანიაში, რომელიც იმართებოდა ვერტიკალური იერარქიით და გადაწყვეტილების მიღება ხდებოდა ზევიდან ქვევით.

თანამედროვე სამუშაო ადგილას შრომა უფრო მოქნილია. სტრუქტურა უფრო ბრტყელია, დაბალი დონის თანამშრომლები დიდი მოცულობის ინფორმაციის გაანალიზების საფუძველზე, თავად იღებენ გადაწყვეტილებებს რომელიც ორგანიზაციის მისიის და ღირებულებების

შესაბამისია. თანამშრომლები ერთმანეთს ცოდნას უნაწილებენ. ეს ადამიანები მონაწილეობენ სხვადასხვა პროექტებში იმის ნაცვლად, რომ დასაქმებულნი იყვნენ მხოლოდ ერთ სამუშაო ადგილას. ურთიერთობები მყარდება ინტერნეტით და სამუშაოც ხშირად ვირტუალურია, ანუ მენეჯერებს უწევთ იმ ადამიანების მართვა, რომლებიც ფაქტობრივად არასოდეს „მოდიან სამსახურში“.

ეს საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას მოიზიდოს კვალიფიციური ადამიანები მსოფლიოს ნებისმიერი წერტილიდან. თუმცა, ამ დროს მენეჯერისათვის რთულია მენეჯმენტის ფუნქციების განხორციელება. ყოველივე აღნიშნულის გათვალისწინებით, ალბათ ცხადია, რომ გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მენეჯერის როლებისა და შესაბამისი უნარების გამოვლენის საჭიროებას, რათა ორგანიზაციის საქმიანობა იყოს თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი და წარმატებული.

ნებისმიერი ორგანიზაცია წარმოდგენელია მენეჯერთა გარეშე, რადგან მენეჯერები: უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის ძირითადი დანიშნულების განხორციელებას; აპროექტებენ ორგანიზაციაში შესასრულებელ ცალკეულ ოპერაციებს და ამყარებენ მათ შორის ურთიერთკავშირს; ამუშავებენ ორგანიზაციულ სტრატეგიებს ცვალებადი გარემოს პირობებში; უზრუნველყოფენ ორგანიზაციების მაკონტროლებელი პიროვნებებისა და დაწესებულებების ინტერესისადმი ორგანიზაციის საქმიანობის დაქვემდებარებას; ოფიციალურად წარადგენენ ორგანიზაციებს სხვადასხვა ფორუმებსა და ღონისძიებებზე; ფორმალურად პასუხისმგებელი არიან ორგანიზაციის საქმიანობაზე; წარმოადგენენ ორგანიზაციის ინფორმაციული კავშირურთიერთობების მთავარ რგოლს.

მმართველობითი (სამმართველო) შრომის ერთ-ერთი საერთო ნიშანია ორგანიზაციებში მენეჯერის (ხელმძღვანელის) მიერ შესრულებული როლი. მენეჯმენტის ცნობილი მკვლევარი ნ. მინცბერგი ხელმძღვანელის როლს განსაზღვრავს, როგორც «განსაზღვრული ქცევის

წესების ნაკრებს“, რომელიც შეესაბამება კონკრეტულ დაწესებულებას ან კონკრეტულ თანამდებობას.

ცხადია, აღნიშნულ საქმიანობას თითოეული მენეჯერი ახორციელებს თავისებურად. შემოქმედებითობის დონე მათ მოქმედებაში განსაზღვრულია იმ როლით, რომელსაც ითვალისწინებს მათი თანამდებობა და შესასრულებელი ფუნქციები. მართვის მეცნიერების თანამედროვე მკვლევარი ჰენრი მინცბერგი, ნაშრომში “მენეჯერული შრომის ბუნება“, ორგანიზაციაში მენეჯერთა როლს ყოფს სამ ჯგუფად:

- პიროვნებათაშორისი (მთავარი ხელმძღვანელის როლი, ლიდერის როლი, დამაკავშირებელი რგოლის როლი);
- ინფორმაციული (ინფორმაციის მიმღების როლი, ინფორმაციის გამავრცელებლის როლი, ინფორმაციის წარმდგენის როლი);
- გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული (მეწარმის როლი, დარღვევების გამომსწორებლის როლი, რესურსების გამანაწილებლის როლი და მოლაპარაკებების მწარმოებლის როლი).

მენეჯერი მთავარი ხელმძღვანელის როლში - როგორც სიმბოლური მეთაური, წარადგენს აღნიშნულ ორგანიზაციას ცერემონიალებსა და სხვა ღონისძიებებზე. აგრეთვე მის მოვალეობაში შედის სოციალური და სამართლებრივი ხასიათის ვალდებულებათა შესრულება.

მენეჯერი ლიდერის როლში - ახდენს ორგანიზაციის წევრთა მოტივაციას მიზნების მისაღწევად. იგი პასუხისმგებელია უშუალოდ დაქვემდებარებულთა აქტივიზაციაზე, მათ შერჩევაზე, მომზადებაზე, გამოყენებასა და საქმიანობის კოორდინაციაზე.

მენეჯერი დამაკავშირებელი რგოლის როლში - უზრუნველყოფს საგარეო კონტაქტების თვითგანვითარებადი ქსელის მუშაობას. მიმოწერის, ორგანიზაციის გარეთ შეხვედრა-თათბირებში მონაწილეობისა და კომუნიკაციის სხვა ფორმების გამოყენებით ავითარებს ინფორმაციის წყაროებთან და სხვა გარე პირებსა და ორგანიზაციებთან ურთიერთობას.

მენეჯერი ინფორმაციის მიმღების როლში - მოიძიებს და იღებს სხვადასხვა სახის სპეციალურ ინფორმაციას. ამას ხელს უნდა უწყობდეს ორგანიზაციის შიგა და გარე წყაროებიდან მიღებული ინფორმაციის მიღებისა და დამუშავების სისტემა. იმის გამო, რომ ინფორმაცია მენეჯერებისთვის შრომის სპეციფიკური საგანია და მათი საქმიანობის პროდუქტიც, საჭიროა ინფორმაციის მოძიება სხვადასხვა არხით - პირადი კონტაქტებით, საფოსტო გზავნილებით, პერიოდული გამოცემების დამუშავებით, საქმიანი მივლინებებითა და სხვა. ეს კი ერთ-ერთი უმთავრესია მენეჯერთა ინფორმაციულ როლში.

მენეჯერი ინფორმაციის გამავრცელებლის როლში - გადასცემს გარე და შიგა არხებით მიღებულ ინფორმაციას ორგანიზაციის წევრებს. აღნიშნული ინფორმაციის ნაწილი მოიცავს ფაქტობრივ მასალას, რომლის ტირაჟირება შესაძლებელია პირდაპირ, ნაწილი კი მოითხოვს გაანალიზებასა და ორგანიზაციული შეხედულებების ფორმირებას. ინფორმაციის გავრცელება ხდება როგორც გზავნილების სახით, ასევე ვერბალური გზითაც.

მენეჯერი ინფორმაციის წარმდგენის როლში - გარე კონტაქტებისას გასცემს ინფორმაციას ორგანიზაციის მომავალ გეგმებზე, მოქმედებს პოლიტიკაზე, საქმიანობის შედეგებსა და სხვა. აღნიშნული შეიძლება განხორციელდეს სხდომებსა და სემინარებზე მონაწილეობის, წერილობითი მიმართვების, ანგარიშების წარდგენისა და სხვა ფორმით.

მენეჯერი მეწარმის როლში - გვევლინება ორგანიზაციაში ინოვაციების განხორციელებლად. სიახლეთა დასანერგად ეძებს ორგანიზაციის შიგა რეზერვებს, ამუშავებს და ახორციელებს ორგანიზაციული სრულყოფის პროექტებს, მონაწილეობს სტრატეგიების განხილვაში, არის პროგრესული გარდაქმნების ინიციატორი.

მენეჯერი დარღვევების აღმომფხვრელის როლში - ახორციელებს მარეგულირებელ ზემოქმედებას, ორგანიზაციის საქმიანობაში მნიშვნელოვანი დარღვევების აღმოსაფხვრელად, პრობლემათა

გათვალისწინებით ახდენს სტრატეგიული და მიმდინარე გეგმების კორექტირებას.

მენეჯერი რესურსების გამანაწილებლის როლში - იკვლევს ორგანიზაციის რესურსებს და პასუხს აგებს მათ განაწილებაზე. იგი ფაქტობრივად გამოიხატება ამ საკითხებზე გადაწყვეტილების მიღებით ან სხვათა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების მხარდაჭერით. ამისათვის მენეჯერი ადგენს გრაფიკებს, ახდენს უფლებამოსილებათა განაწილებას, ახორციელებს ბიუჯეტების შედგენას და შესრულების კონტროლს, დაქვემდებარებულთა მუშაობის შემოწმებას.

მენეჯერი მოლაპარაკებათა წარმმართველის როლში - თავისი კომპეტენციის ფარგლებში პასუხს აგებს ყოველგვარ მოლაპარაკებაზე.

მენეჯერის მიერ ორგანიზაციაში შესრულებული როლები მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული და ზემოქმედებენ ერთმანეთზე. როგორც ჩატარებული გამოკვლევებით გამოვლინდა, პიროვნებათაშორისი როლი გამომდინარეობს ორგანიზაციაში მენეჯერის მოვალეობებისაგან და სტატუსისაგან და მოიცავს ადამიანებთან (თანამშრომლებთან) მისი ურთიერთობის სფეროს. ამ როლმა მენეჯერი შეიძლება გახადოს ინფორმაციის შემკრები პუნქტი, რაც მას შესაძლებლობას მისცემს და იმავდროულად აიძულებს კიდევ, შეასრულოს საინფორმაციო როლი და იმოქმედოს ინფორმაციის დამუშავების ცენტრის სახით. იღებს რა თავის თავზე პიროვნებათაშორის და საინფორმაციო როლს, მენეჯერს შესაძლებლობა ეძლევა, შეასრულოს გადაწყვეტილების მიმღების როლი. ეს ფაქტი, თავის მხრივ, მოიცავს ორგანიზაციის ფუნქციონირების ისეთ მნიშვნელოვან სფეროებს, როგორიცაა რესურსების განაწილება, კონტაქტების დამყარება, ახალი შესაძლებლობების გამოძებნა ორგანიზაციის საქმიანობის ნორმალურად წარმართვისათვის, მოლაპარაკებები ორგანიზაციის სახელით და სხვა.

მენეჯერის აღნიშნული ერთად აღებული როლები განსაზღვრავს მენეჯერის მუშაობის მოცულობას და შინაარსს, ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკური ხასიათის მიუხედავად.

აღნიშნული როლების წარმატებით შესასრულებლად მენეჯერებს მოეთხოვებათ მართვის საერთო განათლება და ცოდნის მაღალი დონე; კომპეტენტურობა ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროში; ადმინისტრირების ჩვევებთან ერთად, მეწარმული უნარი; კოლეგებთან და ქვემდგომ ხელმძღვანელებთან თანამშრომლობით დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღებისათვის, დავალებათა სწორად განაწილებისა და შესრულებისათვის სათანადო მმართველობითი სტილის გამომუშავება; პრაქტიკულ გამოცდილებითა და ცოდნით, ეკონომიკური გარემოს ანალიზის საფუძველზე, ორგანიზაციის განვითარების ტენდენციების სწორად განჭვრეტის უნარი.

მენეჯერის საქმიანობის შესრულებას სჭირდება არაერთი უნარი, რომელიც შეგვიძლია გავაერთიანოთ სამ ჯგუფში: კონცეპტუალური, ადამიანებთან ურთიერთობის და ტექნიკური უნარები.

კონცეპტუალური უნარი არის შესაძლებლობა, რომ ორგანიზაცია აღვიქვათ, როგორც მთლიანი სისტემა და მის ნაწილებს შორის ურთიერთობა. ეს უნარი გულისხმობს სტრატეგიულ აზროვნებას, ფართო, ხანგრძლივვადიანი გეგმის შედგენასა და კომპლექსური პრობლემების გადაწყვეტას. კონცეპტუალური უნარები განსაკუთრებით საჭიროა ტოპ მენეჯერებისთვის.

ადამიანებთან ურთიერთობების უნარი გულისხმობს სხვა ადამიანებთან ურთიერთობას და ჯგუფში ეფექტურად მუშაობას. ეს აერთიანებს მოტივაციას, კოორდინაციას, ლიდერობას და კომუნიკაციას. მენეჯერი, რომელსაც აქვს ადამიანთან ურთიერთობის უნარი, შესაძლებლობას აძლევს თანამშრომლებს შიშისა და მორიდების გარეშე გამოხატონ საკუთარი აზრი. ეს უნარი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ

მენეჯერებისთვის, ვისაც ყოველდღიური ურთიერთობა ჰქონდა თანამშრომლებთან.

ტექნიკური უნარები დაკავშირებულია სპეციალური ფუნქციების შესრულებასთან. იგი მოიცავს სპეციალიზებულ ცოდნას, ანალიტიკურ უნარებს და პრობლემების გადაწყვეტის უნარს. ეს განსაკუთრებით საჭიროა დაბალი დონის მენეჯერისათვის.

იმის გამო, რომ ყველა დონის მენეჯერმა ეფექტურად შეასრულოს სამუშაო და გამოავლინოს თავისი უნარები, აუცილებელია ზუსტად იყოს განსაზღვრული გუნდში თითოეული ადამიანის ადგილი და როლი და ის, თუ ვინ ვისი უფროსია. ჯგუფის ძველი და ახალი წევრებისათვის აუცილებელია იმის ცოდნა, თუ რას მოელიან გარემომცემი მათგან და თავად რას შეიძლება მოელოდნენ ისინი გარემომცემი საზოგადოებისაგან. როლი წარმოადგენს საკუთრივ მოლოდინს, რომელიც დაკავშირებულია სამუშაოსთან ან გუნდის არსებულ მდგომარეობასთან. როლთან დაკავშირებული სიცხადის არქონისას, შეიძლება გუნდში წარმოიშვას სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული პრობლემები. როლების განაწილების დროს შეიძლება გაჩნდეს პრობლემები, რომელიც უკავშირდება იმას, თუ როგორ აღიქვამენ როლს და როგორ უმკლავდებიან მას ჯგუფის წევრები. გუნდები ხშირად ხვდებიან მსგავს სირთულეებს.

როლის განუსაზღვრელობას ადგილი აქვს იმ შემთხვევაში, როცა ადამიანისთვის გაუგებარია მისი როლი. სამუშაოს კარგად შესრულებისთვის აუცილებელია იმის ცოდნა, თუ რას მოელიან მისგან. ახლად ჩამოყალიბებულ ჯგუფებში მსგავსი სიტუაცია ქმნის პრობლემებს, თუ გუნდის წევრები აღმოაჩენენ, რომ მათი ძალისხმევა ტყუილუბრალოდ იხარჯება ან გარემომცემი არ იწონებენ მას. თვით კარგად ჩამოყალიბებულ ჯგუფებსა და გუნდებშიც კი თავს იჩენს როლთან დაკავშირებული პრობლემები. როლების გადატვირთვა აღმოცენდება მაშინ, როცა ადამიანისაგან ზედმეტად ბევრს მოითხოვენ და ის გრძნობს, რომ ძალიან გადატვირთულია სამუშაოთი. როლების გადაუტვირთაობის დროს

კი ადამიანისაგან მოითხოვენ ძალიან ცოტა სამუშაოს და ის გრძნობს, რომ ძალისხმევას სრულყოფილად არ იყენებენ. ამიტომაც ნებისმიერი ჯგუფისათვის სასარგებლოა მისი თითოეული წევრის ზუსტი და რეალური მოლოდინი მათ მიერ შეტანილი წვლილის შესაბამისად.

იაპონური მენეჯმენტი მკვეთრად განსხვავდება ამერიკულისგან და ხშირ შემთხვევაში მისი საპირისპიროც კი არის. მეცნიერები სწორედ იმით დაინტერესდნენ, თუ მენეჯმენტის რა თავისებურებებმა შეაძლებინა იაპონიას, რომ გამხდარიყო მსოფლიო ლიდერი. აშშ-ში გადაწყვეტილებათა მიღების მექანიზმი გამოირჩევა მრავალსაფეხურიანობით და ავტორიტარულობით, ხოლო იაპონიაში იერარქიის საფეხურების რაოდენობა გაცილებით ნაკლებია და გადაწყვეტილებები მიიღება გუნდურად, ყველას აზრის გათვალისწინებით, ვისაც კი ეხება. ეს ორი ქვეყანა მკვეთრად განსხვავდება ერთმანეთისგან ორგანიზაციული კულტურითაც. აშშ-ს ორგანიზაციული კულტურა მიმართულია თანამშრომელთა კონკურენციაზე, მკაფიო თანამდებობრივ ინსტრუქციებზე, თანამდებობების მკაცრ კლასიფიკაციაზე, სოციალურ სტატუსებს შორის თანამდებობიდან გამომდინარე დიდ განსხვავებებზე. ეს ყოველივე აფერხებს თანამშრომლების ურთიერთდახმარების შესაძლებლობების რეალიზებას და შეუძლებელს ხდის ხელმძღვანელობის კრიტიკას. ორგანიზაციული კულტურა იაპონიაში უმთავრესად გამოირჩევა მუშაობის გუნდური ხასიათით, თანამშრომლობით, არ არის უფლებების და მოვალეობების მკაცრი განაწილება, შრომის ანაზღაურებებს შორის განსხვავებები არ არის დიდი, თანამდებობა არ იძლევა გარკვეულ პრივილეგიებს, განსაკუთრებულ სტატუსს. იაპონიის ორგანიზაციებში მმართველურ გადაწყვეტილებებში მონაწილეობას ღებულობს თანამშრომელთა 65%, ხოლო აშშ-ში - 12%. იაპონიაში პირადი და ორგანიზაციული ინტერესების თანხვედრა აღინიშნება თანამშრომელთა 93%-ში, ხოლო აშშ-ში თანამშრომელთა 9%-ში [39].

აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციული კულტურა და ეროვნული კულტურის სახე იდენტური ფენომენი არ არის, რადგან ორივე სხვადასხვა ბუნებისაა. ეროვნული კულტურა წარმოადგენს ერთგვარი მენტალური პროგრამის ნაწილს, რომელსაც ვიძენთ ჩვენი ცხოვრების პირველი ათი წლის განმავლობაში ოჯახში, საცხოვრებელ გარემოცვაში, სკოლაში. ის ჩვენი საბაზო ღირებულებების უდიდეს ნაწილს მოიცავს. ორგანიზაციულ კულტურას ვიძენთ მაშინ, როდესაც შევდივართ ორგანიზაციაში, როგორც უკვე მყარად ჩამოყალიბებული ღირებულებების მქონე ახალგაზრდა ან არც თუ ისე ახალგაზრდა ზრდასრული. ორგანიზაციის შემთხვევაში კულტურა მეტწილად შედგება ორგანიზაციის პრაქტიკებისაგან - ის შედარებით ზედაპირულია. ორგანიზაცია თავად არის კულტურა, თუ ორგანიზაციას აქვს კულტურა. რადგან პრაქტიკები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ორგანიზაციულ კულტურაში, ეს უკანასკნელი შეიძლება მეტ-ნაკლებად მართვად ფენომენად ჩაითვალოს. ამდენად, ორგანიზაციული კულტურა გარკვეულწილად ინტეგრირებული მთლიანი ანუ გემტალტია, ხოლო გემტალტი შეიძლება მიჩნეულ იქნეს იმად, რაც არის ორგანიზაცია<sup>[40]</sup>.

## **1.2. გადაწყვეტილების შემუშავების, მიღებისა და რეალიზების ტექნოლოგიები**

მართვის სფეროში გადაწყვეტილების მიღების პროცესს ცენტრალური ადგილი უკავია. გადაწყვეტილების მიმღები პირი, სტრატეგიული დაგეგმვის, პროგნოზირების, რესურსების განაწილებისა და ალტერნატიული გადაწყვეტილების ფორმირებისას (სინთეზისას) ყოველთვის რთული გამოწვევების წინაშეა. ასეთი ამოცანების გადაწყვეტა წარმოადგენს ერთი ან რამდენიმე საუკეთესო ვარიანტიდან ალტერნატივის არჩევას, როგორც წესი, რამდენიმე კრიტერიუმის გათვალისწინებით. ასეთი არჩევის განხორციელება, საჭიროებს გადაწყვეტილების მიმღები პირის მიერ მიზნების მკაფიო აღქმას, რომლის მიღწევასაც უნდა ემსახურებოდეს არჩეული ალტერნატივა. აღსანიშნავია, რომ კონკრეტული მნიშვნელობის სიტუაციისათვის, ყველა არსებული ალტერნატივების რანჟირების

კრიტერიუმს წარმოადგენს, მეტ-ნაკლები სახით მიზნის მიღწევა, ასევე, მინიმალური დანახარჯებით მაქსიმალურად დადებითი ეფექტის მიღება.

გადაწყვეტილების მიღების ამოცანების კლასიფიკაცია შეიძლება განხორციელდეს შემდეგი მაჩვენებლით: მართვის მიზნების რაოდენობა და ოპტიმალური კრიტერიუმების შესაბამისობა; ოპტიმალობის კრიტერიუმების შესაბამისობისადმი დამოკიდებულებისა და დროში განსაზღვრულობის არსებობა ან არარსებობა; შემთხვევითი და გაურკვეველი ფაქტორების არსებობა; მათემატიკური აპარატის გამოყენებადობა;

კლასიფიკაციის პირველი მაჩვენებლით გადაწყვეტილების მიღების ამოცანები იყოფა ერთმიზნიან ან ერთკრიტერიუმიან (სკალარული) და მრავალმიზნიანი ან მრავალკრიტერიუმიანი (ვექტორული).

კლასიფიკაციის მეორე მაჩვენებლით, გადაწყვეტილების მიღების ამოცანები იყოფა სტატიკური (დროზე დამოკიდებული არ არის) და დინამიკური (დროზე დამოკიდებული) სახეობებად.

მენეჯმენტის ტექნოლოგია მმართველობით გადაწყვეტილებას განიხილავს, როგორც პროცესს, რომელიც შედგება 3 სტადიისაგან: გადაწყვეტილების მომზადება; გადაწყვეტილების მიღება; გადაწყვეტილების რეალიზაცია [41].

გადაწყვეტილება შედეგია ან ქმედება, რომელიც მიიღება ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე და გამიზნულია ორგანიზაციის გეგმიურ ან პროგნოზირებად შედეგებზე. აუცილებელია გადაწყვეტილების მიღების ცოდნა განუსაზღვრელობისა და რისკის პირობებში. არსებობს გადაწყვეტილების მიღების სპეციალური მეთოდები და შესაძლებელია გადაწყვეტილების მიღების ამ პროცესის ფორმალიზება [42].

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი შედგება შემდეგი ეტაპებისაგან: პრობლემის განსაზღვრა; მოთხოვნის განსაზღვრა; მიზნების დადგენა; ალტერნატივების გამოვლენა; კრიტერიუმების განსაზღვრა; გადაწყვეტილების მიღების ინსტრუმენტების შერჩევა; ალტერნატივების

კრიტერიუმების შეფასება; გაცხადებული პრობლემის გადაწყვეტის შემოწმება.

გადაწყვეტილების მიღება ნებისმიერი საქმიანი აქტივობის ბირთვია, ხოლო სტრატეგიის ხელმძღვანელები და მართვის მენეჯერები ფართო სპექტრის ფაქტორების გავლენით ისწრაფვიან რისკის დაბალანსებისა და წარმატების მიღწევისკენ.

გამოყოფენ კარგი გადაწყვეტილების მიღების 5 ინგრედიენტს: მაღალი ხარისხის მონაცემები; თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეს მისაწვდომობა ტექნოლოგიებთან და სწავლასთან; საფუძვლიანი არგუმენტი; ნდობა; მოქნილობა<sup>[43]</sup>

გადაწყვეტილების მომზადების, მიღებისა და რეალიზაციის პროცესი ფლობს განსაზღვრულ ტექნოლოგიას, რომელიც გულისხმობს თანამიმდევრული გამოყენების ხერხებსა და მიზნის მიღწევის მეთოდების ერთობლიობას.

ტექნოლოგიური თვალსაზრისით გადაწყვეტილების მიღების პროცესი შეიძლება წარმოდგენილი იქნეს თანამიმდევრული ეტაპებისა და პროცედურების სახით, რომელსაც აქვს ინტერაქტიული კავშირი. მოცემულ შემთხვევაში უკუკავშირი ასახავს განმეორებით (იტერაციულს, ციკლურს) მახასიათებელს, ეტაპებსა და პროცედურებზე დამოკიდებულებით. შესაბამისად, ცალკეული იტერაციის გამოყოფა ამ პროცესში გამოწვეულია პროცედურების განხორციელების შემდეგ ინფორმაციის კორექტირებისა და დაზუსტების აუცილებლობით. მეორეს მხრივ - ინფორმაციული - გადაწყვეტილების მიღების პროცესი განიხილება, როგორც განუსაზღვრელობის შემცირება. ამ შემთხვევაში, ფორმულირების შემცირების შემდეგ დგება საკითხი „რა გავაკეთოთ?“, ხოლო პროცედურების უშუალო შესრულება, რომელიც ეტაპობრივად ვითარდება, დასმულ კითხვაზე გავრცობილ ფორმაში პასუხების ფორმულირების შესაძლებლობას იძლევა.

სამეცნიერო ლიტერატურაში არსებობს გადაწყვეტილების მომზადების, მიღებისა და რეალიზაციის პროცესის მეტ-ნაკლებად დასაბუთებული მიდგომები. მაგალითად, საიმონი, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში გამოყოფს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის სამ ძირითად სტადიას: გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობის დასაბუთების მიზეზების ძებნა; ქმედების მოფიქრების, განვითარებისა და ანალიზის შესაძლო მიმართულებები; განსაზღვრული კურსის ქმედების არჩევა. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არჩევით არ მთავრდება, რადგან მოიცავს რეალიზაციის პროცესსაც [44].

ამერიკელი პროფესორის იანგის მიერ მოცემულია გადაწყვეტილების მიღების პროცესის განაწილების 10 ეტაპი, რომელიც გვიჩვენებს შემდეგს: ორგანიზაციის განსაზღვრული მიზნები; მიზნების მიღწევის პროცესში პრობლემების გამოვლენა; პრობლემების კვლევა და დიაგნოზის დასმა; პრობლემების გადაჭრის ძებნა; ალტერნატივების ძებნა და საუკეთესოს არჩევა; ორგანიზაციის შეთანხმებითი გადაწყვეტილება; გადაწყვეტილების დამტკიცება; გადაწყვეტილების ამოქმედება; მიღებული გადაწყვეტილების მართვა; გადაწყვეტილების ეფექტურობის შემოწმება[45].

მაიმინასის ინტერპრეტაციით, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მოიცავს შემდეგ პროცედურებს: მონაცემთა მიღება და მომზადება; პრობლემური სიტუაციის ფორმულირება; ამოცანის დასმა; გადაწყვეტის მეთოდებისა და მოდელების შემუშავება; ალტერნატივების შემუშავება; პროგნოზი და შეფასება; არჩევის კრიტერიუმების განსაზღვრა; არჩევა; გადაწყვეტის გაფორმება[46].

ბიტმენმა შეიმუშავა გადაწყვეტილების მიღებისათვის ძირითადი მიზნების სტრუქტურა. გადაწყვეტილების მიღების ხარისხის მაქსიმიზაციისა და კოგნიტიური ძალისხმევის მინიმიზაციისათვის დაამტკიცა, რომ არჩევისას არსებობს ორი მეტა-მიზანი: გადაწყვეტილების მიღებისათვის ნეგატიური ემოციის მინიმიზაცია და შემდეგ დასაბუთებული გადაწყვეტილების მიღების მაქსიმიზაცია[47].

ვილსონისა და ერვეის გადაწყვეტილების მიღების სტრუქტურა ნაჩვენებია გადაწყვეტილების ციკლით, რომელიც მოიცავს; გადაწყვეტილების კონტექსტის ანალიზს, პოტენციური გადაწყვეტილების შეფასებას, გადაწყვეტილების მიღებას<sup>[48]</sup>.

აღსანიშნავია, რომ სხვა თეორიებისაგან განსხვავებით, გადაწყვეტილების მიმღები პირი აკმაყოფილებს სხვადასხვა ტიპის მრავალრიცხოვან მიზნებს (მაგალითად, სამომხმარებლო, ემოციური, სწავლება, ტექნოლოგიური, სოციალური), ითვალისწინებს სხვადასხვა შეზღუდვას (ფინანსური, კოგნიტიური, აფექტური, დროითი)<sup>[49]</sup>.

არსებითია, რომ გადაწყვეტილებები იწვევს ემოციურ რეაქციებს, მაგრამ ზოგჯერ ხალხი აწყდება ემოციას, რომელიც დატვირთულია არჩევანით. გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე ემოციის ნეგატიური ზემოქმედების ჩვენებისათვის შესაძლებელია განხილული იქნეს ჰენკოკისა და ვორმის (1989) ნაშრომი, სადაც მკვლევარების ამტკიცებენ, რომ ემოცია ხელს უშლის გადაწყვეტილების მიღების პროცესს და ამცირებს კოგნიტიურ ფუნქციებს. მათი შეხედულებით, ნეგატიური ემოციების აღიძვრისას სიტუაციების გადაწყვეტა, გარკვეული აზრით, სიტუაციის კომპლექსური გადაწყვეტის ანალოგიურია<sup>[50]</sup>.

ასევე, გაურკვევლობის პირობებში, როდესაც გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭირო ინფორმაცია არის არაზუსტი, არასრული, ხოლო კვლევითი სისტემის ფორმალური მოდელები რთულია ან არ არსებობს, ასეთ შემთხვევაში, პრობლემის გადაჭრისათვის გამოიყენება ექსპერტული კვლევა. ექსპერტული სისტემის მიდგომებისაგან განსხვავებით, გადაწყვეტილების მიღების პრობლემის გადაწყვეტისათვის ექსპერტული შეფასება ჩვეულებრივ გამოისახება რაოდენობრივ მაჩვენებლებში.

მენეჯერებს, დამგეგმავებს, მმართველებსა და მაკონტროლებელთ, ხელმძღვანელებს უწოდებენ გადაწყვეტილებების მიმღებ პირებს. არ იქნება შეცდომა თუ ვიტყვით, რომ ტერმინი „გადაწყვეტილების მიღება“ გახდა სინონიმი სიტყვისა „მართვა“. მენეჯერის, გადაწყვეტილების მიღების

პირის გადაწყვეტილება დაკავშირებული ორგანიზაციის მართვასთან, უნდა იყოს **რაციონალური**, ობიექტური და ლოგიკური. მენეჯერმა ზუსტად იცის პრობლემების განსაზღვრა და მიზნის სწორად დასახვა. თუმცა, რამდენადაც რეალურ სამყაროში აბსოლუტური რაციონალურობა სრულად მიუღწეველია, მოსალოდნელია, რომ მენეჯერმა გადაწყვეტილების მიღებისას მისდიოს **შეზღუდული რაციონალურობის** პრინციპს. გადაწყვეტილებების მიღების აბსოლუტურად რაციონალური მოდელი არარეალურია, ამიტომაც მენეჯერები ცდილობენ იხელმძღვანელონ ე.წ. ორგანიზაციული რაციონალურობის წანამდვრებით, სხვა სიტყვებით, ლიმიტირებულნი შესაძლებლობებით კონკრეტული ადამიანისაგან დაამუშაონ ინფორმაცია ისინი იქცევიან რაციონალურად გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებისათვის დაწესებულ პარამეტრებში, რამდენადაც ადამიანს არ შეუძლია, დაამუშაოს მთელი ინფორმაცია და შეაფასოს ყველა ვარიანტი, მენეჯერი ცდილობს მოიქცეს, რაც შეიძლება რაციონალურად მის მიერ შექმნილი პარამეტრების მარტივი მოდელის ჩარჩოებში. ასე ის აღწევს უფრო დამაკმაყოფილებელ, ვიდრე მაქსიმალურდ სწორ გადაწყვეტილებას, ანუ გადაწყვეტილებას, რომელიც ითვლება „საკმაოდ სწორად“. მენეჯერების მესამედი გადაწყვეტილების მიღებისას და პრობლემების გადაჭრისას ეყრდნობა თავის შინაგან ხმას, ინტუიციას და არა კვლევით პროცესებს. გადაწყვეტილების ინტუიციური მიღება არის გააზრებული პროცესი, მენეჯერის პირად გამოცდილებაზე მიღებული გადაწყვეტილება და გარშემომყოფთა საერთო აზრი. [51].

გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგიების სფეროში სამეცნიერო შრომების ანალიზი აჩვენებს, რომ არსებობს შეჯერებული შეხედულება ეტაპების რაოდენობისა და შემადგენლობის შესახებ, რომლითაც რეალურად შედგება გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესი. მისი მთავარი მიზეზი მდგომარეობს სხვადასხვა გარემოებებში, რომელშიც გადის კონკრეტული პროცესები, რომლითაც გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესის ეტაპებს სხვადასხვა შემთხვევაში სხვადასხვა

მნიშვნელობა აქვს. ასევე, გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ეტაპების რაოდენობის წარდგენა დამოკიდებულია იმაზე, თუ მოცემული პროცესის რომელ ასპექტებზე კეთდება აქცენტი.

### 1.3. გადაწყვეტილების მიღების პრობლემებისადმი მეთოდოლოგიური მიდგომები თანამედროვე პირობებში

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი დევს ეკონომიკის, პოლიტიკის, ტექნიკის, სოციალური სფეროს ნებისმიერ მიზანმიმართულ საქმიანობაში.

მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი პრობლემაა გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაგება და გაუმჯობესება, სადაც სხვადასხვა მიდგომები შემოთავაზებულია ფსიქოლოგების მიერ. მათ შორის ძირითადია „დაყავი და იბატონე“. ეს სტრატეგია ცნობილია „დეკომპოზიციის პრობლემის“ სახელწოდებით, დაკავშირებული დიდი პრობლემების გადაწყვეტის დანაწილებით მცირე ნაწილებად. პირველად დეკომპოზიციის სტრატეგია აღწერა ბენჯამინ ფრაკლინმა. თეორიულად დასაბუთებული მიდგომა წარმოდგენილი საიმონის (1957) ანგარიშში, „შეზღუდული რაციონალობა“. ამ კონცეფციით ნათქვამია, რომ კოგნიტიური პროცესების შეზღუდვა, ხალხს უტოვებს მცირე არჩევანს, მაგრამ ამარტივებს მსოფლიოს მენტალური მოდელის აგებას [52].

მმართველობითი გადაწყვეტილება ორი ტიპისაა: დაპროგრამებული და არადაპროგრამებული:

1. დაპროგრამებული გადაწყვეტილებები მიიღება ამ გადაწყვეტილებებისათვის საჭირო წინასწარ დადგენილი წესებისა და ნორმების საფუძველზე. ისინი განმეორებადია და მათი ცხოვრებაში გატარება შესაძლებელია ფორმალური წესების მიხედვით. მაგ.: შეიძლება მოვიყვანოთ საწარმოს მიერ ნედლეულზე შეკვეთების განმეორებით მიცემა.
2. არადაპროგრამებული გადაწყვეტილებები ახალი, არასტრუქტურირებული და მეტწილად ლოგიკიდან გამომდინარეა.

ასეთი ტიპის გადაწყვეტილებები უნიკალურია და, როგორც წესი, არ მეორდება. ასე რომ, ისინი არ შეიძლება მიღებული იქნეს წინასწარ დადგენილი წესებისა და პროცედურების საფუძველზე. ბუნებრივია, არ არსებობს იმ სიტუაციის გადაწყვეტის ტრაფარეტული მეთოდი, რომელსაც ადრე ადგილი არ ჰქონდა.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად კომპეტენციის განვრცობადობისა და უფლებამოსილების დონის მიხედვით საჯარო სამსახურში თანამდებობები იყოფა შემდეგ რანგებად (მუხლი 69): მთავარი საჯარო თანამდებობა; წამყვანი საჯარო თანამდებობა; უფროსი საჯარო თანამდებობა; უმცროსი საჯარო თანამდებობა. თემის მიზნებიდან გამომდინარე, ყურადღებას გავამახვილებთ მთავარ საჯარო თანამდებობაზე, რომლის ფუნქციებია: სამუშაო პროცესის ორგანიზება, ფინანსური ანგარიშვალდებულებები, გადაწყვეტილების მიღება, კომპლექსური მიდგომა და შემოქმედებითი აზროვნება, საქმიანი კონტაქტების დამყარება და წარმომადგენლობითი საქმიანობა, პროფესიული ცოდნა, კვალიფიკაცია და გამოცდილება<sup>[53]</sup>.

რატომ არის სწორი გადაწყვეტილების მიღება ძნელი? მთავარი პრობლემა ინფორმაციაა, უფრო ზუსტად, მისი ნაკლებობაა. მენეჯერს გადაწყვეტილების მიღება უწევს არასრული ინფორმაციის პირობებში, ვინაიდან სიტუაცია, როდესაც ის ფლობს მისთვის საჭირო ყველა ინფორმაციას, როგორც წესი, ბუნებაში არ არსებობს. ინფორმაციული უზრუნველყოფის მიხედვით, სიტუაციები, რომლებშიც მიიღება გადაწყვეტილება, შეიძლება პირობითად დავყოთ ოთხ ტიპად:

- როდესაც მენეჯერებს აქვთ სასურველი ინფორმაცია და ისინი თავის თავში დარწმუნებული არიან და იღებენ გადაწყვეტილებებს ყოველგვარი ეჭვის გარეშე. როგორც წესი, ასეთი სიტუაციები 100%-იანი ინფორმაციული უზრუნველყოფით არ არსებობს. თუ მივიჩნევთ თეორიულად, რომ მენეჯერი გადაწყვეტილებას იღებს 100%-იანი

ინფორმაციული უზრუნველყოფის პირობებში, მაშინ ყოველი დაშვებული შეცდომა მისი ბრალი იქნება.

- როდესაც მენეჯერებს აქვთ საჭირო ინფორმაცია, მაგრამ არა სასურველი მოცულობით, აქედან გამომდინარე, მათ გადაწყვეტილებაში არის წარუმატებლობის დიდი ალბათობა. ასე რომ, ისინი გადაწყვეტილებას გარკვეულწილად რისკის ფასად იღებენ.
- როცა მენეჯერებს აქვთ არასაკმარისი ინფორმაცია. მათ უხდებათ ვარაუდების გაკეთება, რომლებიც, რასაკვირველია, შეიძლება აღმოჩნდეს არასწორი. ასე რომ, ასეთ გადაწყვეტილებაში ჩადებულია გაურკვევლობა.
- როცა მენეჯერების წინაშე დგას გაურკვეველი ამოცანები, ცუდად არის განსაზღვრული ალტერნატივები. ბუნებრივია, არსებობს ალბათობა, რომ მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები იქნება მცდარი, ვინაიდან მათი მიღება ხდება საექვო დაშვებებზე დაყრდნობით. ბოლო ტიპი მენეჯერისათვის გადაწყვეტილების მიღების ყველაზე უფრო გამწვანებული და სარისკო პირობებია.

განხილული მმართველობითი ჩვევებიდან არ შეიძლება გამოიყოს რომელიმეს პრიორიტეტი – ყველა უნარ-ჩვევა აუცილებელია მენეჯერისთვის.

მნიშვნელოვანია, განხორციელდეს თანამედროვე მსოფლიოს ორგანიზაციული პროცესების მართვის წარმატებული მოდელების შესწავლა, ბიზნესში დამკვიდრებული სხვადასხვა ორგანიზაციული სისტემებიდან ყველაზე უფრო ქმედითი კომპონენტების გამოკვეთა, საქართველოს კულტურისთვის ადეკვატური კომპონენტების სელექცია და შემდეგ მათი იმპლემენტირება ორგანიზაციებში. მართვისა და შრომის ორგანიზაციის იაპონური და ამერიკული მოდელების სპეციფიკური თავისებურებანი მოცემულია ცხრილში 2 <sup>[54]</sup>.

ცხრილი 2.

მართვის ორგანიზაციის იაპონური და ამერიკული მოდელები

| იაპონია                                                                                     | აშშ                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| მმართველური გადაწყვეტილებების მიღება ხდება გუნდურად ერთსულოვნების საფუძველზე                | გადაწყვეტილების მიღების ინდივიდუალური ხასიათი                              |
| გუნდური პასუხისმგებლობა                                                                     | ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა                                              |
| მართვის მოქნილი სისტემა (მოცემული ორგანიზაციისთვის ინდივიდუალური)                           | მკაცრად ფორმალიზებული მართვის სტრუქტურა                                    |
| კონტროლის არაფორმალური ორგანიზაცია                                                          | კონტროლის მკვეთრად ფორმალიზებული სტრუქტურა                                 |
| გუნდური კონტროლი                                                                            | ხელმძღვანელობის ინდივიდუალური კონტროლი                                     |
| მომუშავის შრომის შენელებული შეფასება და სამსახურებრივი დაწინაურება                          | შრომის შედეგების სწრაფი შეფასება და დაჩქარებული სამსახურებრივი დაწინაურება |
| ხელმძღვანელის ძირითადი თვისება - მოქმედებათა კოორდინაციის და კონტროლის განხორციელების უნარი | ხელმძღვანელის ძირითადი თვისება - პროფესიონალიზმი და ინიციატივა             |
| ჯგუფზე ორიენტირებული მართვა                                                                 | პიროვნებაზე ორიენტირებული მართვა                                           |
| მართვის შეფასება-გუნდში ჰარმონიის მიღწევით და გუნდური შედეგით                               | მართვის შეფასება - ინდივიდუალური შედეგის მიხედვით                          |
| დაქვემდებარებულებთან არაფორმალური ურთიერთობები                                              | დაქვემდებარებულებთან ფორმალური ურთიერთობები                                |
| სამსახურებრივი დაწინაურება უფროსობის და მუშაობის სტაჟის მიხედვით                            | სამსახურებრივი დაწინაურება განისაზღვრება ინდივიდუალური შედეგებით           |
| უნივერსალური ტიპის ხელმძღვანელების მომზადება                                                | ვიწროდ სპეციალიზირებული ხელმძღვანელების მომზადება                          |
| შრომის ანაზრაურება ჯგუფის მუშაობის მაჩვენებლების და სამუშაო სტაჟის მიხედვით                 | შრომის ანაზრაურება ინდივიდუალური მიღწევების მიხედვით                       |
| ორგანიზაციაში ხელმძღვანელის და მომუშავეების გრძელვადიანი დასაქმება                          | სამუშაოზე დაქირავება მცირე ვადით                                           |

წარმატებული რეფორმის განხორციელების ერთ-ერთი წინაპირობაა პროცესის სრული გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა, ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღებით, აზრთა და გამოცდილებათა გაზიარების და შეჯერების მიზნით. საქართველოში, ჯანდაცვის სამინისტრომ 2010 წლის დეკემბერში ჩამოაყალიბა სამუშაო ჯგუფი, რომელსაც რეფორმის განხორციელებაზე ზრუნვა ევალებოდა. ამ ჯგუფში არ იყო ჩართული არცერთი ე.წ. ექს-იუზერი, რაც საერთაშორისო პრაქტიკით აღიარებული

ნორმა; ასევე, ჯგუფის მიერ არ იქნა შემუშავებული გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმი, ამიტომ ხანგრძლივი დებატები ხშირად არ აისახებოდა შეჯერებულ გადაწყვეტილებებში. ხშირად, მიღებული გადაწყვეტილებები იცვლებოდა ჯგუფთან შეუთანხმებლად. სამუშაო ჯგუფის ეფექტურობის ასამაღლებლად აუცილებელია მისი შემადგენლობის გადახედვა, მუშაობის „წესებზე“ შეთანხმება და, რაც მთავარია, რეფორმის პროცესში ჯგუფის მონაწილეობის ზრდა [55].

გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ციკლურია დამოკიდებულება საჯარო პოლიტიკურ-მმართველობითი პროცესისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მიმართ. მიუხედავად იმისა, რომ პოლიტიკის ანალიზით დაკავებული თითოეული პიროვნება, იქნება ეს აკადემიური დონის მკვლევარი თუ პრაქტიკოსი ანალიტიკოსი, რომლებიც საჯარო პოლიტიკურ-მმართველობით, გადაწყვეტილების მიღებისა და ანალიზის პროცესს სხვადასხვა ფაზებისა და სტადიების სახით წარმოიდგენენ, ციკლური მოდელის ჭრილში ხედვა მაინც შენარჩუნებულია. დასავლელ მკვლევართა უმრავლესობა საჯარო პოლიტიკურ-მმართველობით და გადაწყვეტილების მიღების პროცესს ერთმანეთთან აიგივებს, რაც მმართველობით პროცესში გადაწყვეტილების მიღების საკვანძო მნიშვნელობით არის განპირობებული.

საჯარო პოლიტიკურ-მმართველობითი ციკლის მოდელები გადაწყვეტილების მიღების პროცესს წარმოადგენს თანამიმდევრული სტადიებისა და ფაზების დინამიური პროცესის სახით. მათ პროცესუალური (policy process), სტადიური (stagist), წრიული (circular), ციკლური (policy cycle) და ზოგჯერ ცხოვრებისეული ციკლის (policy life cycle) სახელითაც კი მოიხსენიებენ. XX საუკუნის 70- 80-იან წლებში პოლიტიკურ გადაწყვეტილებათა აღქმაში ასეთი მოდელები მიიჩნეოდა საბაზისო მოდელებად, რომლებიც დღემდე პოპულარობას ინარჩუნებენ.

თანამედროვე პირობებში საჯარო პოლიტიკურ-მმართველობითი პროცესის საფუძველია, ერთი მხრივ, მიკროპოლიტიკური პროცესის

თეორია, მეორე მხრივ კი ფუნქციონალურ-ფაზური მუშაობისა და მმართველობით პროცესში მონაწილე პოლიტიკოსებისა და ანალიტიკოსების მიერ „პრობლემის გადაწყვეტის“ ევრისტიკული მოდელები. გასათვალისწინებელია, რომ ამავე კონცეფციაში მოხდა როგორც სისტემურ-ფუნქციური (შესწავლა, გამოსვლა, რეზულტატი და სხვა), ისე კოგნიტურ-შემეცნებითი (პრობლემის განსაზღვრა, ალტერნატივების შემუშავება, შედეგების შეფასება) მიდგომისათვის დამახასიათებელი სპეციფიკური სამეცნიერო-ლექსიკური აპარატის გაერთიანება და დანერგვა. პოლიტიკურ-მმართველობითი ციკლის მოდელები ემყარება ადამიანის მოღვაწეობის რაციონალური მოწესრიგებისა და ევრისტიკული შემეცნების პრინციპს, რომელიც სხვადასხვა ლოგიკური პროცედურებისა და ოპერაციების დახმარებით ხორციელდება<sup>[56]</sup>.

დღეისათვის შემუშავებულია საჯარო პოლიტიკურ-მმართველობითი პროცესის საკმაოდ დიდი რაოდენობის სახეობები, რომლებიც ერთმანეთისგან განსხვავდებიან როგორც ფაზების რაოდენობით, ისე სტადიებს შორის არსებული კავშირებითა და ამ კავშირების ხასიათით. პოლიტიკურ-მმართველობითი ფაზების რაოდენობა ხუთიდან (ანდერსონი) 18-მდე (დრორი) მერყეობს, თუმცა აქ მხოლოდ დეტალიზების ხარისხზეა საუბარი და არა მათ შორის არსებულ შინაარსობრივი ხასიათის განსხვავებაზე.

საჯარო პოლიტიკურ-მმართველობითი პროცესის ეტაპებზე მსჯელობისას, ზოგიერთი ავტორი უფრო კონკრეტულ და დეტალურ სქემას წარმოადგენს, ზოგი კი მხოლოდ ზოგადი ხასიათის სტადიური სურათის წარმოდგენით კმაყოფილდება. ასეთი ტიპის ერთი-ერთი პირველი მოდელი შემოგვთავაზა ინგლისელმა მეცნიერმა ვ. ჯენკინსმა 1978 წელს გამოქვეყნებულ ნაშრომში „პოლიტიკის ანალიზი: პოლიტიკური და ორგანიზაციული პერსპექტივები“, სადაც გამოიყოფა პოლიტიკურ-მმართველობითი ციკლის შვიდი ფაზა: გადაწყვეტილების ინიციატა,

ინფორმაციის ანალიზი, დასკვნა, გადაწყვეტილება, მისიგანხორციელება, შედეგების შეფასება და ციკლის დასრულება. მოგვიანებით შექმნილ მოდელში ინგლისელი მეცნიერები ბ. ჰოგვუდი და ლ. განი (1984) გამოიყოფს საჯარო პოლიტიკურ-მმართველობითი ციკლის 9 ფაზას: გადაწყვეტილების მიღება, მიიღონ თუ არა გადაწყვეტილება; გადაწყვეტილება, თუ როგორ მიიღონ გადაწყვეტილება; საკითხის განსაზღვრა; პროგნოზირება; მიზნებისა და პრიორიტეტების ფორმულირება; ალტერნატივების ანალიზი; პოლიტიკის განხორციელება; მისი მონიტორინგი და კონტროლი; შეფასება და მიმოხილვა; შედეგების დამტკიცება და ციკლის დასრულება.

ციკლური მოდელის თანამედროვე ვარიაციებში საჯარო პოლიტიკურ-მმართველობითი პროცესის ფაზების რაოდენობა, როგორც წესი, არ აღემატება ხუთ-ექვსს. მაგალითად, შეიძლება მივუთითოთ მოდელზე, რომელიც ამერიკელმა პოლიტოლოგებმა ჯონ ანდერსონმა და უილიამ დანმა ჯერ კიდევ 1970-80-იან წლებში შეიმუშავეს და დღემდე ინარჩუნებს საბაზისო მოდელის სტატუსს. მათი მოდელის მიხედვით, მმართველობითი პროცესი 5 ფაზისგან შედგება <sup>[57]</sup>:

1. დღის წესრიგის განსაზღვრა და პრიორიტეტულ პრობლემათა გამოყოფა (**დღის წესრიგის განსაზღვრა**);
2. პრობლემის გადაწყვეტის ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავება, რომელიც წარმოაჩენს შესაძლო ქმედებათა და ღონისძიებათა პროექტებს (**პოლიტიკის ფორმულირება**);
3. არჩევა და გადაწყვეტილების ოპტიმალური ვარიანტის ოფიციალური დამტკიცება ლეგიტიმაცია (პოლიტიკური კურსის დამტკიცება);
4. პოლიტიკურ პრაქტიკაში გადაწყვეტილების რეალიზაცია (**პოლიტიკის განხორციელება და იმპლემენტაცია**);
5. მიღებული რეზულტატების მთავრობის მიერ შეფასება (**პოლიტიკის შეფასება**). დასავლელი მეცნიერთა უმრავლესობა სოციალურ, პოლიტიკურ, საჯარო პოლიტიკურ-მმართველობითსა და

გადაწყვეტილების მიღების პროცესებს ერთმანეთისგან არ განასხვავებს, ჩვენ იმ გარემოს უკეთ გასაცნობად, რომელშიც პოლიტიკის ანალიზი გამოიყენება, ამ პროცესებს ერთმანეთისგან განცალკევებით წარმოვადგენთ. აღსანიშნავია, რომ პიცბურგის უნივერსიტეტი პოლიტიკურ-მმართველობითსა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესს იდენტურ ცნებებად აღიქვამს.

საქართველოში ელექტრონული ჩართულობის ოთხი მთავარი სფეროა განსაზღვრული: უკუკავშირი ელექტრონულ სერვისებთან მიმართებაში, ელექტრონული სერვისების შემუშავებაში ჩართულობა, ღია მონაცემები, გამჭვირვალობა, ღია მმართველობა და ბოლოს, გადაწყვეტილების მიღება და პოლიტიკის შემუშავება. მთავრობის მიმართ ნდობის ამაღლების და კარგი მმართველობისა და დემოკრატიის გაძლიერების მიზნით, მთლიან საზოგადოებას (მოქალაქეები, საზოგადოებრივი ჯგუფები, სამოქალაქო ორგანიზაციები და ბიზნესი) უნდა შეეძლოს მონაწილეობა მიიღოს საჯარო გადაწყვეტილებების მიღებასა და პოლიტიკის შემუშავებაში. თავად მთავრობას არ აქვს მონოპოლია ცოდნასა და გონივრულობაზე, რათა შეიმუშაოს საუკეთესო (ე.ი. ყველაზე ეფექტური, ეფექტიანი და დაბალანსებული) პოლიტიკა ეროვნულ თუ ადგილობრივ დონეზე. ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები გვთავაზობს ბევრ ახალ შესაძლებლობას საჯარო პოლიტიკის ხარისხის და გავლენის გასაუმჯობესებლად და ასევე გადაწყვეტილებების მისაღებად. ასეთ შესაძლებლობებს წარმოადგენს: ონლაინ დიალოგი, ბლოგები, სოციალური მედია და მოხალისეების გამოყენება სხვადასხვა აქტივობებში, რაც იძლევა მონაწილეთა უფრო ფართო სპექტრის ჩართვისა და „დიდი მონაცემების“ მიღების საშუალებას. ამასთანავე, უზრუნველყოფს კარგად დასაბუთებული პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიღებას<sup>[58]</sup>.

სადავო საკითხების გადაწყვეტის მიღებული მოდელი ცალკე პრობლემაა. როდესაც საკითხი სადავოა, მას აუცილებლად „ბოლომდე

უნდა მიჰყვე“. ეს ორგანიზაციის სისტემაში დასადგურებულ შიშს ასახავს. არსებობს „ვარაუდი, რომ ზოგიერთი [მაგ.: საგადასახადო] ინსტანციის დაბალ ან საშუალო საფეხურზე მომუშავე ადამიანს გადაწყვეტილების მიღების მინიმალური უფლებამოსილება აქვს მინიჭებული, ხოლო ამ უფლებამოსილების ფარგლებში ის თავს არიდებს მოვალეობის შესრულებას, რადგან „შეცდომის დაშვების ეშინია“<sup>[59]</sup>.

დღეისათვის რეგიონულ და კორპორაციული სტრუქტურის მმართველობით სისტემაში არსებული პრობლემების გამომწვევ მიზეზთა შორის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია ამ სისტემის დაპროექტებასა და შექმნისადმი მეცნიერულად დასაბუთებული მიდგომის არარსებობა, რომელიც მმართველობითი გადაწყვეტილების ნაჩქარევ, სტიქიურ, ვიწრო სპეციალიზირებულ გადაწყვეტილებების ფორმირების მიზეზი ხდება. ასეთ გადაწყვეტილებებს არ აქვთ განვითარებისა და პრაქტიკაში რეალიზების პოტენციალი. კანონზომიერია, რომ შედეგად ვიღებთ მართვის ისეთ ჰიბრიდულ ფორმას, რომელიც შეიცავს საკითხისადმი ურთიერთგამომრიცხავ მიდგომას და არაფუნქციონალურ გადაწყვეტილებებს. რომელთა დანერგვას, არაადექვატური მმართველობითი სისტემის შესანარჩუნებლად ხელმძღვანელი მიჰყავს საწარმოს ფუნქციონირების ეფექტურობის დაცემისკენ, და დამატებითი რესურსების ხარჯვისაკენ. აღნიშნული სიტუაციიდან თავის დასაღწევად, ზოგადად უნდა მივმართოთ მართვის კლასიკურ თეორიას და საკითხისადმი სისტემური მიდგომის საბაზისო პრინციპებს, კონკრეტულად კი – მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირების და ფუნქციონირების მათემატიკურ მოდელირებას<sup>[60]</sup>.

ორგანიზაციის მმართველ დონეს ემსახურება მმართველი საინფორმაციო სისტემები (Management Information System), რომლებიც უზრუნველყოფენ მენეჯერებს მოხსენებებით, ზოგიერთ შემთხვევაში ინტერაქტიული ორგანიზაციის მიმდინარე სამუშაოზე და ისტორიული აღრიცხვების ხელმისაწვდომობით. ჩვეულებრივ ისინი ორიენტირებულნი

არიან თითქმის განსაკუთრებით შიდა შედეგებზე, რომლებიც არ მიეკუთვნებიან გარე სამყაროს. MIS უპირველეს ყოვლისა ემსახურება მმართველობით დონეზე დაგეგმარების, მართვისა და გადაწყვეტილების მიღების ფუნქციებს. უზრუნველყოფენ მენეჯერებს მოხსენებებით, ზოგიერთ შემთხვევაში ინტერაქტიული ორგანიზაციის მიმდინარე სამუშაოზე და ისტორიული აღრიცხვების ხელმისაწვდომობით. ჩვეულებრივ ისინი ორიენტირებულნი არიან თითქმის განსაკუთრებით შიდა შედეგებზე, რომლებიც არ მიეკუთვნებიან გარე სამყაროს.

მართვის საინფორმაციო სისტემა არის უწყვეტი, ინტერაქტიული სტრუქტურა - ადამიანების, აღჭურვილობებისა და აქტუალური, დროული და ზუსტი ინფორმაციის შეგროვების, დახარისხების, ანალიზის, შეფასებისა და გავრცელების მეთოდების სისტემა, გადაწყვეტილების მიმღები პირებისათვის დაგეგმვის, დანერგვის, კოორდინაციისა და კონტროლის გაუმჯობესების მიზნით. სისტემა შეიცავს ინფორმაციას მნიშვნელოვან ადამიანებზე, ადგილებზე, საგნებზე დაწესებულებების შიგნით ან მის გარეთ<sup>[61]</sup>.

70-იან წლებში რიგმა კომპანიებმა დაიწყეს საინფორმაციო სისტემების განვითარება, რომლებიც იყო პატარა, ინტერაქტიული და იყო შემუშავებული საბოლოო მომხარებლების დახმარების მიზნით, გამოყენებინათ მონაცემები და მოდელები, რათა გადაეწყვიტათ სუსტი სტრუქტურული და არასტრუქტურული პრობლემები. 80-იან წლებში ეს სისტემები გამოყენებული იყო ჯგუფებისთვის და მთლიანი ორგანიზაციებისთვის. გადაწყვეტილების მიღების მხარდაჭერის სისტემები (Decision Support System) ეხმარებიან გადაწყვეტილების მიღებაში მმართველობას, მონაცემთა გაერთიანებას, რთულ ანალიტიკურ მოდელებს და გამოყენებისთვის მოსახერხებელ პროგრამულ უზრუნველყოფას ერთიან მძლავრ სისტემაში, რომელსაც შეუძლია მხარი დაუჭიროს გადაწყვეტილების სუსტ სტრუქტურულ ან არასტრუქტურულ მიღებას. DSS იმყოფება მომხმარებლის მმართველობის ქვეშ და გამოიყენება

ყოველდღიურად. უფროსი მენეჯერები იყენებენ საინფორმაციო სისტემების კლასს, რომელსაც შემსრულებლების მიერ ეწოდება გადაწყვეტილების მიღების მხარდაჭერის სისტემები (Executive Support System). ESS ემსახურება ორგანიზაციის სტრატეგიულ დონეს. ისინი ორიენტირებულია არასტრუქტურულ გადაწყვეტილებებზე და ატარებენ გარემოს სისტემურ ანალიზს უკეთესად, ვიდრე ნებისმიერი გამოყენებითი და სპეციფიკური სისტემები.

კერძო და სახელმწიფო ორგანიზაციებში მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება დაფუძნებულია სტრატეგიულ დაგეგმვაზე, რომელიც თავის მხრივ სტრატეგიული დაგეგმვის შედეგია. სტრატეგიული დაგეგმვა ეფექტიანი უნდა იყოს - ესა მართვისადმი მეცნიერული მიდგომის უცვლელი მოთხოვნა და ეკონომიკის მეცნიერების უმთავრესი ამოცანა. [62].

აღსანიშნავია, რომ გამოწვევები წარმოიშობა გადაწყვეტილების მიმღები პირის მიერ, დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობისას, კომპლექსური და რთული საკითხების გადაჭრისას, მოულოდნელი შემთხვევების, ცალკეულ შემთხვევებში, გაურკვევლობის ან არასტაბილურ პირობებში. პრობლემების გადაჭრისათვის შეიძლება გამოყენებული იქნას შემდეგი ღონისძიებები: უნდობლობის დაძლევა, მხარეებთან შეთანხმების მიღწევა, ხელისუფლების საზღვრების დადგენა, რეაგირება მოვლენების ცვლილებაზე, ინფორმაციის გაცვლის აქტივიზაცია, გამოცდილების გამოყენება[63].

**თავი II.      თანამედროვე ბიზნეს გარემოში რეგიონული და  
კორპორაციული მენეჯმენტის ეფექტურობის ამაღლების ძირითადი  
მიმართულებები**

**2.1.    მმართველობითი გადაწყვეტილებაზე ზემოქმედი გარემოს ანალიზი**

სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პროცესი დაახლოვდა XVI-XVIII საუკუნეში, როდესაც მანუფაქტურული წარმოების, ვაჭრობის, ნაოსნობის განვითარება საჭიროებდა პრაქტიკული ამოცანების თეორიულ და ექსპერიმენტალურ გადაწყვეტილებებს. XVIII საუკუნის ბოლოს მეცნიერება და ტექნიკა საბოლოოდ დაახლოვდა. მას შემდეგ შესაძლებელია ვისაუბროთ ერთიან სამეცნიერო--ტექნოლოგიურ პროგრესზე.

შეზღუდული დროისა და ფინანსური რესურსების პირობებში, მაკრო და მიკროგარემოს გამოწვევების ზრდის ფონზე, პროდუქტისა და მომსახურების შექმნის პროცესში განსაკუთრებულ როლს თამაშობს დაგეგმვა და საწარმოო პროცესების ოპტიმიზაცია. დაგეგმვის მძლავრ ინსტრუმენტად, გამოყენების სფეროში, რომელიც მოიცავს სრულ ინოვაციურ ციკლს, გვევლინება გადაწყვეტილების მიღების თეორიის მეთოდების გამოყენება<sup>[64]</sup>.

მმართველი გადაწყვეტილებას იღებს თანამდებობრივი მოვალეობის შესრულების მიზნით. გადაწყვეტილების მიზანი ორგანიზაციის წინაშე არსებული ამოცანათა შესრულებისაკენ მოძრაობა და მიზნისკენ სწრაფვაა.

ორგანიზაციაში მმართველობითი გადაწყვეტილება წარმოადგენს მმართველი სუბიექტის შემოქმედებით ქმედებას, გუნდის საქმიანობის განსაზღვრული პროგრამა, მინიმალური დანახარჯებით (შრომითი, მატერიალური, ფინანსური რესურსების) მიზნის მიღწევისათვის, მმართველი ობიექტის ფუნქციონირების პირობების ცოდნისა და აუცილებელი ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე<sup>[65]</sup>.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესის განხილვისას მხედველობაში უნდა მივიღოთ ის, რომ სწორი გადაწყვეტილების მიღება ძნელი და რთულია. იგი, ასევე, ფსიქოლოგიური პროცესია. ადამიანთა ქცევა

ყოველთვის ლოგიკური არ არის: მას ზოგჯერ გონება წარმართავს, ზოგჯერ - გრძნობა. ამ ორის სინთეზიც შეიძლება. ასე რადიკალურად ვერ ვიტვით. ამდენად, გასაკვირი არ არის, რომ ხელმძღვანელის მიერ გადაწყვეტილების მისაღებად გამოყენებული ქმედებები ან სპონტანურია (გრძნობააყოლილია), ან უმაღლესად ლოგიკური (გონებით გადაწყვეტილი). შესაბამისად, გადაწყვეტილებები არსებობს: ინტუიციური, მსჯელობაზე დაფუძნებული და რაციონალური<sup>[66]</sup>.

სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება ხორციელდება კოლეგიალურად. თუმცა, გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილე პირთა წრე უნდა იყოს პროფესიონალურად სპეციალიზებული. ამასთან, შეიძლება გამოყენებული იქნეს „ტვინის შტურმის“ მეთოდი, რომლის დროსაც შესაძლო გადაწყვეტილებები არ იზღუდება და მხოლოდ შემდეგ ხდება ყველაზე რაციონალური წინადადებების შერჩევა. ზოგჯერ გამოიყენება გადაწყვეტილების მიღების წრიული სისტემა, რომლის დროსაც პრობლემის განხილვა შეთავაზებულია გარკვეული პირებისათვის, რომელთა სიასაც ადგენს დაწესებულებების ხელმძღვანელი.

რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურების ამოცანების რეალიზაცია ძირითადად ხორციელდება საორიენტაციო გადაწყვეტილებების მიღებით. გადაწყვეტილებების მიღების აუცილებლობა ჩნდება გარკვეულ პრობლემურ სიტუაციაში, რომელიც ობიექტურად იძლევა შესაძლო გადაწყვეტის გარკვეულ კრიტერიუმებს. მენეჯერები იკვლევს პრობლემური სიტუაციებიდან გამოსვლის შესაძლო ალტერნატივებს და ირჩევს ყველაზე ხელსაყრელი დასასრულის მქონე ალტერნატივას. მიღებული გადაწყვეტილებები შეიძლება იყოს ფორმალური და არაფორმალურ-შემოქმედებითი. ასევე, ევრისტული (გადაწყვეტილების ახალი მეთოდი). ეს უკანასკნელი მოითხოვს მენეჯერის განვითარებულ ანალიტიკურ უნარს<sup>[67]</sup>.

აღსანიშნავია, რომ გლობალური ეკონომიკური კრიზისის შემდეგ განსაკუთრებული აქცენტები კეთდება პერსონალურ მმართველობით

გადაწყვეტილებებზე, პასუხისმგებლობაზე, თანამშრომელთა მოტივაციებსა და გავლენის როლზე (Yarwood 1993: 46-51).

ხაზგასასმელია, რომ მენეჯერების მთავარი საფიქრალი დასაქმებულების მოტივაციაა. ჰარვარდის უნივერსიტეტის ფსიქოლოგის დ. მაკლელანდის მიერ განხილულია სხვადასხვა ქვეყანაში არსებული მოტივაციის განსხვავებული პატერნები, სადაც გამოყოფილია მოტივების სამი ტიპი<sup>[68]</sup>:

- მიღწევის მოთხოვნილება - სურვილი შეასრულო წარმატებით მნელი და გამომწვევი ამოცანები.
- ძალაუფლების მოთხოვნილება - სურვილი გქონდეს უფლებამოსილება, გავლენა, ძალაუფლება.
- აფილაციის მოთხოვნილება - სურვილი გქონდეს სხვა ადამიანებთან ჰარმონიული ურთიერთობები .

ძალაუფლებრივი დისტანციის განსხვავებები კორპორაციულ და რეგიონულ მმართველობაზე ზემოქმედებენ.

აღსანიშნავია, რომ მენეჯერები, დაქვემდებარებულთა კოორდინაციისას, კოლეგებთან და ზემდგომ პირებთან ურთიერთმიმართებისას ავლენენ ზემოქმედების უნარს. მათი გავლენა დამოკიდებულია როგორც თანამდებობრივ სტატუსზე, ასევე მათ პიროვნულ თვისებებზე. ჯონ კოტერის აზრით, მხოლოდ იმის გამო, რომ ვინმე ვიღაცის უფროსია, არავინ ასრულებს ბრძანებებს - ამისათვის საჭიროა ძალაუფლება. ძალაუფლება ასახავს სხვათა ქცევაზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობას. მას იყენებენ ხელმძღვანელები მოვლენათა სათანადო მიმართულების წასამართად. მენეჯმენტში ძალაუფლების პიროვნულ წყაროდ მიიჩნევა ექსპერტული ძალაუფლება, ქარიზმა, ძალაუფლების კანონიერება, ინფორმაციის ფლობა, ძალაუფლებაზე მოთხოვნილება (მოტივაცია). ძალაუფლების ორგანიზაციულ საწყისებს მიეკუთვნება: გადაწყვეტილების მიღების უფლება, დაქვემდებარებულთა დაჯილდოვება, იძულება, რესურსებზე ძალაუფლება, გავლენიანი

კავშირების ძალა. მისგან განსხვავებით, გავლენა არის ურთიერთდამოკიდებულებათა პროცესი, რომელშიც ერთ-ერთი მხარე, ხელთ არსებული ძალაუფლების მობილიზაციით ცდილობს შეცვალოს მეორე მხარის ქცევა [69].

ძალაუფლების არსი ეს არის გარშემომყოფთა მოქმედებაზე კონტროლი. ძალაუფლება ეს არის ძალა, რომელსაც იყენებენ მოვლენების წარმართვისათვის სასურველი მიმართულებით, ხოლო ზემოქმედება - ესაა ბერკეტები, რასაც იყენებენ ძალაუფლების გამოყენების დროს. ის გამოვლინდება გარშემომყოფთა რეაქციით მენეჯერის ძალაუფლებაზე. მენეჯერები იღებენ ძალაუფლებას ორგანიზაციული და პიროვნული წყაროებიდან[70].

ძალაუფლება ადამიანის ზეგავლენისა და კონტროლის საშუალებას იძლევა, რისთვისაც მენეჯერები იყენებენ რამდენიმე სტრატეგიას: ლოგიკა, კეთილგანწყობა, კოალიცია, ვაჭრობა, თავისგატანა, ზემოდგომი ადამიანების მხარდაჭერა და სანქცია. ძალაუფლების მნიშვნელოვანი გასაღებია დელეგირება, რომელიც არის პროცესი, რომლის საშუალებითაც მენეჯერები ეხმარებიან გარშემომყოფებს შეიძინონ, ზემოქმედების გამოყენების ჩვევები, რომელიც აუცილებელია გადაწყვეტილების მისაღებად. ძალაუფლებისა და გავლენის კვლევა ყოველთვის პოლიტიკასთან კავშირშია [71]:

1. პირველი ტრადიცია დაფუძნებულია ნ. მაკიაველის ფილოსოფიაზე და განსაზღვრავს პოლიტიკას სანქცირებული საშუალებების გამოყენებით. ტრადიციის თანახმად, ორგანიზაციული პოლიტიკა ფორმალურად შეიძლება განიმარტოს, როგორც ზეგავლენის მართვა შედეგების მისაღებად ან შედეგების მიღება სანქცირებული საშუალებების ზემოქმედებით;
2. მეორე ტრადიცია პოლიტიკას განიხილავს, როგორც აუცილებელ ფუნქციას, რომელიც დაკავშირებულია ადამიანების სხვადასხვა ინტერესებთან. აქ ორგანიზაციულ პოლიტიკას განიხილავენ,

როგორც შემოქმედებითი კომპრომისების მიღწევის ხელოვნებას. ჰეტეროგენულ საზოგადოებაში ადამიანებს შორის არსებობს უთანხმოება იმის შესახებ, თუ ვისი ინტერესებია უფრო მნიშვნელოვანი, პირველხარისხოვანი და გუნდურ ინტერესებთან მჭიდროდ დაკავშირებული. პოლიტიკა იბადება ადამიანის მოთხოვნილებებიდან: მიაღწიონ კომპრომისს, თავი დააღწიონ კონფრონტაციებს, და სხვებთან ერთად იცხოვრონ საზოგადოების სრულფასოვანი წევრის სტატუსით. ამგვარად, ორგანიზაციული პოლიტიკა წარმოადგენს ძალაუფლების გამოყენებას სოციალურად მისაღები ამოცანებისა და საშუალებების გამომუშავებისათვის, რომლებიც ხელს შეუწყობენ ინდივიდუალურ და გუნდურ ინტერესებს შორის ბალანსის შენარჩუნებას.

საერთაშორისო ბიზნესექსპერტები ადასტურებენ, რომ იმ შემთხვევაში, როდესაც სხვა ფაქტორები თანაბარია, ფრანგული ორგანიზაციები სინამდვილეში უფრო ხშირად მიმართავენ ავტორიტეტს, გერმანულ ორგანიზაციებს უფრო სჭირდებათ სტრუქტურა, ბრიტანელებს კი პრობლემების სიტუაციური გზით გადაჭრის სისწორის უფრო სჯერათ. სტივენსის სამი იმპლიციტური მოდელის გათვალისწინებით აღსანიშნავია, რომ დიდი ძალაუფლებისა და გაურკვევლობის მიმდებლობის დროს დომინანტური უნდა იყოს უფროსისადმი გამუდმებული მიმართვა: აქტივობების სტრუქტურის გარეშე ავტორიტეტზე კონცენტრაცია .

ამერიკელი პროფესორების ანანტ ნეგანდისა და ს, ბენჯამინ პრასადის ციტირებით, ინდოელ მთავარ ხელმძღვანელს ძალაუფლების მქონე პირისადმი აქვს ე.წ. „უსიტყვო შესრულების დამოკიდებულება“, რომლითაც: მისთვის და მისი განყოფილებისათვის მნიშვნელოვანი ის კი არაა, რას აკეთებენ კომპანიისათვის, არამედ დაიმსახურებენ თუ არა უფროსის/პატრონის (Master) კეთილგანწყობას... ამის მისაღწევად პატრონის ყველა წარმოთქმულზე თუ ნამოქმედარზე ამბობენ „დიახ“ ... მისი

შეწინააღმდეგება სხვა სამსახურის ძიებას ნიშნავს .... აზრის თავისუფლება მათ ბოსტონში დატოვეს.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მენეჯერები მრავალი ფაქტორის გავლენას განიცდიან. რიჩარდ დ. დაფტის მიხედვით, ეს ფაქტორებია [72;73]:

**-რისკი.** გადაწყვეტილების მიღების შედეგი ალბათურია. რისკის პირობებში გადაწყვეტილების მიღება მრავალნაირ ინფორმაციას საჭიროებს;

**-უნდობლობა.** მენეჯერმა იცის მიზანი, ისწრაფვის მისკენ, თუმცა არ აქვს ინფორმაცია გადაწყვეტილების სხვადასხვა ვარიანტებზე და მომავლის მოვლენებზე, რის გამოც რისკების შეფასება არ ძალუძს. ასეთ დროს ხელმძღვანელი გადაწყვეტილებას გარკვეული ვარაუდით იღებს , რაც მის პირად გამოცდილებასა და ინტუიციას ეყრდნობა;

**-გაურკვეველობა.** ასეთ დროს პრობლემა გამოკვეთილი არ არის, მნიშვნელოვანი ინფორმაცია ხელმიუწვდომელია და გადაწყვეტილების ალტერნატიული ვარიანტების იდენტიფიცირებაც არ ხერხდება. ეს ძირითადად ხდება მაშინ, როცა სიტუაცია სწრაფად იცვლება;

**-გარკვეულობა ანუ ნდობა.** მენეჯერი გადაწყვეტილების მისაღებად ყველა საჭირო ინფორმაციას ფლობს და შედეგად იღებს გადაწყვეტილებას, რომლის სისწორეში აბსოლუტურად დარწმუნებულია.

ზოგადად, დარწმუნება ნიშნავს, ლოგიკური მონაცემებით რაიმე მოსაზრების დამტკიცებას ან უარყოფას. დარწმუნების ზემოქმედება მიიღწევა არგუმენტაციის საშუალებით. ეს უკანასკნელი კი განიხილება, როგორც კომუნიკაციური პროცესი, რომელიც მიამართულია ერთი ადამიანის პოზიციის დასაბუთებაზე მისი შემდგომი გაგებისა და სხვა ადამიანის მიერ მისი მიღების მიზნით[74].

ცალკე აღნიშვნის ღირსია გადაწყვეტილების მიღებაზე ზემოქმედი ფაქტორები, რომელიც მენეჯმენტის ცნობილმა სპეციალისტებმა მესკონმა, ალბერტმა და ხედოურმა წამოაყენა. კერძოდ, მათ გადაწყვეტილების მიღების ზემოქმედ ფაქტორებს დაუმატეს პიროვნული ფაქტორები, ინფორმაციული და ქცევითი შეზღუდვები [75].

## დირექტიული გადაწყვეტილების ხარისხი

| გადაწყვეტილების მიღების სტილი | Tannenbaum & Schmidt                                             | Sadler & Hofstede   | Heller & Yuki                                          | Bass & Valenzi              | Vroom & Yetton |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------|
| დირექტიული                    | იღებს გადაწყვეტილებას და ამის შესახებ აცხადებს                   | აცნობებს            | ხელმძღვანელი თვითონ წყვეტს და არავის არაფერს არ უხსნის | დირექტიული                  | AI             |
|                               | გადაწყვეტილების რეალიზება                                        | „რეალიზებს“         | ხელმძღვანელი თვითონ წყვეტს და არავის არაფერს არ უხსნის | დარწმუნებითი, მანიპულაციური | -              |
|                               | იძლევა იდეას და პროვოცირებს კითხვებს                             | კონსულტაციებს გადის | კონსულტაციები                                          | კონსულტაციური               | All, CI        |
| მონაწილეობითი                 | წინასწარი გადაწყვეტილების განცხადება, მოდიფირებისათვის           | კონსულტაციებს გადის | კონსულტაციები                                          | კონსულტაციური               | All, CI        |
|                               | ატყობინებს პრობლემებზე, სთავაზობს რეკომენდაციებსა და დასკვნებს   | კონსულტირებს        | კონსულტაციები                                          | კონსულტაციური               | All, CI        |
|                               | განსაზღვრავს ჩარჩოებს და ჯგუფს სთხოვს გადაწყვეტილების მიღებას    | უერთდება            | გადაწყვეტილების ერთობლივი მიღება                       | მონაწილეობითი               | GII            |
|                               | განსაზღვრულ ჩარჩოებში მიმდევრებს მოქმედების შესაძლებლობას აძლევს | -                   | დელეგირება                                             | დელეგირებული                | -              |

განიხილავენ გადაწყვეტილების მიღებაზე სხვა ფაქტორების გავლენასაც, ეს არის გადაწყვეტილების მიღების 4 სტილი: დირექტიული, ანალიტიკური, კონცეპტუალური და ქცევითი სტილი.

გადაწყვეტილების მიღება შეიძლება დაეფუძნოს დაქვემდებარებულთა მიერ პროცესში ჩართვის ან მათ გარეშე ქმედებას. ჩართულობა შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა გზით. ხელმძღვანელმა

გადაწყვეტლება შეიძლება მიიღოს დაქვემდებარებულებთან კონსულტაციების გზით, ასევე, მათზე გადაწყვეტილების მიღებაზე უფლებამოსილების დელეგირებით. ცხრილში მოცემულია კვლევის საფუძველზე დეტალიზებული დირექტიულობის ხარისხი<sup>[76]</sup>.

გადაწყვეტილების მიღებაზე გავლენას ახდენს რიგი ფაქტორები <sup>[77]</sup>:

**-გადაწყვეტილების მიმღები.** სხვადასხვა ადამიანს სჭირდება გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა გზით მიდგომა. ინდივიდუალური პირი უნიკალურია მისი პერსონალურობის, შესაძლებლობის, დარწმუნებისა და ფასეულობის თვალსაზრისით. ის ფლობს ტრადიციულ გაგებას, რის საფუძველზეც ფიქრობს და მოქმედებს. ყველასათვის მისაწვდომი მონაცემების შემთხვევაშიც კი ადამიანები მონაცემების ინტერპრეტირებასა და ათვისებას ახდენენ სხვადასხვა გზებითა და სისწრაფით. ასევე, პირები ერთმანეთისაგან განსხვავდება პოლიტიკური შეხედულებებით, სოციალური რისკისადმი დამოკიდებულებით, სოციალური ზეგავლენის გამოვლინებით და სხვა ;

**-გადაწყვეტილების გარემოებები.** გარემოებები რთული და უწესრიგოა, რაც გავლენას ახდენს მიღებულ გადაწყვეტილებებზე. ნებისმიერი პირისათვის ან ჯგუფისათვის უნდა იყოს „შეცნობილი“ გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი გარემოებები. გადაწყვეტილების გარემოებებში განსაკუთრებული საკითხია ცვლილებების ელემენტები, რისკი და განუსაზღვრელობა;

**-პრობლემებისა თუ შესაძლებლობებისადმი დამოკიდებულება.** პოტენციური პრობლემა ხშირად სხვადასხვაგვარად ბრუნავს განსხვავებული შეხედულებების გამო. რობერტ ჩემბერსმა, თავის წიგნში „Challenging the Professions“ (1993) დაამტკიცა, რომ არსებობს სიტუაციისადმი დამოკიდებულების ორი ძირითადი ნაკლოვანება პრობლემებისა და შესაძლებლობების დამოკიდებულებაში : 1) მას აქვს ნეგატიური კონოტაცია, 2) ამან შეიძლება მიგვიყვანოს რესურსების არარაციონალურ გამოყენებაზე ;

**-გადაწყვეტილების კრიტერიუმები.** კრიტერიუმები, რომელიც გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ალტერნატიული ვარიანტების შეფასებისათვის დგინდება და გამოიყენება, გავლენას ახდენს გადაწყვეტილებაზე;

**-დრო.** გადაწყვეტილება მიიღება დროის კონკრეტულ მომენტში, კონკრეტულ ვითარებაში. გადაწყვეტილების სიტუაცია შეიძლება სწრაფად შეიცვალოს. დრო არის ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილე პირების ხასიათზე. ჩვევები აუცილებელია იმისათვის, რომ განსაჯოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის აქტუალობა, რომელიც აუცილებელია გადაწყვეტილების მიღების პროცესის აქტუალობისათვის კონკრეტულ დროსა და რესურსების ჩარჩოებში;

**-გადაწყვეტილების მიღებით ადამიანების დაზარალება.** ხალხი, რომელთაც ეხება მიღებული გადაწყვეტილება, პირდაპირ თუ ირიბ გავლენას ახდენს მიღებული გადაწყვეტილების შედეგებზე. დაზარალებული ხალხი შეიძლება იყოს „აქციონერები“ ან დაინტერესებული ხალხი. აქციონერების ინტერესს წარმოადგენს ეკონომიკა. ასევე, ხელისუფლება მხედველობაში იღებს ზეგავლენის იმ მახასიათებლების განხილვას, რომელმაც გადაწყვეტილების მიღებით შეიძლება იქონიოს გავლენა ხალხზე.

**-გადაწყვეტილების მხარდაჭერა - თეორიები, ინსტრუმენტები და მეთოდები.** მრავალი თეორია, ინსტრუმენტები და მეთოდები შემუშავებულია გადაწყვეტილების მიღების ახსნისა და მხარდაჭერისათვის.

მართვის ერთ-ერთ მთავარ პრინციპად შეიძლება ჩაითვალოს საქმისადმი ინტეგრირებული მიდგომა (პარკი მთლიანად უნდა დაინახო, როდესაც ახალი ჯიშის ხეს რგავ). უნდა იმოქმედო ისე, რომ გადაწყვეტილება უპასუხებდეს კონკრეტულ განსაზღვრულ სიტუაციას<sup>[78]</sup>.

მენეჯმენტში კვლევის მეთოდები შეიძლება შეივსოს სოფტ კომპიუტინგის (soft computing) კომპონენტებით, რომელიც შეიძლება მოიცავდეს ხელოვნური ნეირონის ქსელს, ბუნდოვან ლოგიკასა და ევოლუციურ კომპიუტინგს. აღნიშნული მეთოდები ხელს უწყობს ეფექტიანი მართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესს<sup>[79]</sup>.

იაპონიაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ასეთია: ლაპარაკი, ლაპარაკი და კიდევ ლაპარაკი, ვიდრე არ იქნება მიღწეული კონსენსუსი. მინისტრთა კაბინეტში კამათი საათობრივად გრძელდება. ამასთან, შეთანხმების მიღწევამდე საბოლოოდ აზრს არავინ გამოთქვავს (ტ. საატი).

კვლევები ადასტურებს, რომ რესურსების მართვის იაპონური მოდელი ეფექტურია ცვალებად ეკონომიკურ გარემოში, როცა ეს ცვალებადობა არაა ძალიან მკვეთრი, ხოლო კადრების მართვის დასავლური მენეჯმენტი გამოსადეგია უფრო სტაბილურ ეკონომიკურ გარემოში.

ავსტრალიაში, კვინსლენდში ჩატარდა მარკეტინგული კვლევა (დაკვირვება) 5 იაპონურ ფილიალსა და 5 ადგილობრივ დასავლურ მენეჯმენტით მართულ ტურისტულ ფირმაზე. ამ კომპანიების მენეჯერებისა და მომსახურე პერსონალისა სპეციალურ კითხვარების საშუალებით გამოკითხვა მოიცავდა საწარმოო შეთანხმებების შესახებ ინფორმაციას, ჩართულობის, პრომოციის, პროფკავშირების, პროფესიულ გადამზადების, სამუშაოთა დემარკიზაციის, სოციალიზაციის და კომუნიკაციის შესახებ კითხვებს. გამოკითხულმა მენეჯერებმა აჩვენეს, რომ სამუშაო ხელშეკრულებების გაფორმება იძლეოდა ხანგრძლივადიან შედეგებს მომავლისათვის, ხოლო მოკლევადიან პერსპექტივაში კი ქმნიდა პრობლემებს; იაპონური კომპანიები უკვე აღარ აწარმოებდნენ ასაკზე დაფუძნებულ პრომოციის სისტემას, მხოლოდ ერთ კომპანიას ჰქონდა ბონუსებით გადახდის სისტემა დანერგილი, თუმცა თანამშრომელთა დაწინაურებას ამჯობინებდნენ, ვიდრე შიდა რესურსების ხარჯზე გარეშე შრომითი რესურსების მოზიდვას. გამოკითხვის შედეგად გაირკვა, რომ

დასავლური ყაიდით მართულ კომპანიების მსგავსად, იაპონურ ფილიალებში ასაკსა და შრომით სტაჟს უკვე აღარ ექცევა ყურადღება.

მმართველობითი გადაწყვეტილებაზე ზემოქმედი გარემოს შეფასებისათვის შეიძლება განვიხილოთ კომპანია KPMG, რომელიც არის გლობალური საკონსულტაციო ფირმების ქსელი. იგი ფლობს უდიდეს გამოცდილებას და „რისკის დაშვების პირობებში საწარმოთა მართვას“. კომპანია ეხმარება ფირმებს საშიშროებების იდენტიფიცირებასა და აცილებაში. ისინი წინ უსწრებენ რისკის ხარისხის შემცირების ტრადიციულ შეხედულებებს იმის ხარჯზე, რომ ააწარმოებენ კონტროლს ფირმის მოსალოდნელ რისკზე. მენეჯერები ახდენენ შემდეგი პარამეტრების იდენტიფიცირებას:

- სტრატეგიული რისკი (რომელიც ემუქრება ორგანიზაციის საერთო წინსვლას);
- ოპერაციული რისკი (რომელიც ემუქრება იმ ტექნოლოგიებს, რომლებსაც იყენებს ორგანიზაცია წარმოებისათვის);
- რეპუტაციის რისკი ( რომელიც ემუქრება სავაჭრო მარკის ან ფირმის რეპუტაციას).

KPMG ყურადღებას ამახვილებს ფინანსურ საფრთხეებზე, საინფორმაციო სისტემებიდან მოსალოდნელ საფრთხეებზე, კონკურენტების ახალ ინიციატივებზე, კონკურენციის მდგომარეობის ცვლილებებზე (კრაზი, ვარდნა და სხვა). მას სურს, ფირმებმა მეხსიერების კონცენტრაცია „გააკეთონ“ რისკის წარმოქმნის ფაქტორებზე, გამოიმუშაონ ბრძოლის სტრატეგია და თავის თავზე აიღონ პასუხისმგებლობა. ეს კი ფირმის ხელმძღვანელობას საშუალებას მისცემს ამოიცნოს რისკი, როგორც ფირმის საერთო სტრატეგიის კონტექსტში. ეს ეხმარება ხელმძღვანელებს შეიცნონ სარისკო სიტუაციები, სადაც ისინი იძულებული არიან განახორციელონ ოპერაციები და გაითვალისწინონ ისინი გადაწყვეტილების მიღებისას. თუ ეს პროცესი ხორციელდება სისტემატიურად, მაშინ ფირმები მაფიოდ ხედავენ მათი საქმიანობის და

საერთო მდგომარეობის რა ასპექტები არის სარისკო და რომელი ნამდვილად განუსაზღვრელი [80].

მმართველობითი გადაწყვეტილებაზე ზემოქმედი გარემოს შეფასებისას აღსანიშნავია ფორმალური (ოფიციალური) და არაფორმალური (არაოფიციალური) ჯგუფები. ჯგუფები, რომლებიც შექმნილია ორგანიზაციებში ხელმძღვანელობის სურვილით, ფორმალური ჯგუფებია. როგორი პატარაც არ უნდა იყოს ორგანიზაცია, მასში იქმნება სამი ტიპის ფორმალური ჯგუფი: ხელმძღვანელობის საკომანდო ჯგუფი, საწარმოო ჯგუფი და კომიტეტი. ფორმალური ჯგუფების მართვის ეფექტიანობაზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის არსებობა. ბუნებრივია, რაც უფრო უკეთესად ესმის მენეჯერს ჯგუფის მნიშვნელობა და ერკვევა მისი ეფექტიანობის ფაქტორებში, რაც უფრო უკეთესად ფლობს მათი მართვის ხელოვნებას, მით მეტია ალბათობა იმისა, რომ ის შეძლებს მოცემული ქვედანაყოფისა და საერთოდ მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას. ჯგუფებს, რომლებიც ორგანიზაციებში იქმნება არაოფიციალურად, უწოდებენ არაფორმალურ ჯგუფებს. ისინი ხშირად წარმოადგენენ ძალას, რომელიც გარკვეულ პირობებში შეიძლება გაბატონდეს კიდევ ორგანიზაციაში[81]..

## **2.2. რეგიონული ეკონომიკური განვითარების მართვაში ენტროპიის ფაქტორების სისტემური ანალიზი**

რეგიონული ეკონომიკური მეცნიერების განვითარების თანამედროვე ეტაპი ხასიათდება მისი მსოფლმხედველობითი დებულებების ცვლილებებით და ისეთი გარდაქმნებით, რომლებმაც გადამწყვეტი სახით წინასწარ განსაზღვრეს XXI საუკუნეში მისი თეორიულ-მეთოდოლოგიური პოტენციალის პროგნოსტიკული ფუნქცია. რეგიონული მეცნიერება ყურადღებას ამახვილებს ეფექტურ მართვაზე.

ეკონომიკური თეორიისა და პრაქტიკის მეთოდოლოგიურ ინსტრუმენტს წარმოადგენს ეფექტური მართვის კონცეფცია, ხოლო ეფექტური მენეჯმენტის ფორმირებისა და რეალიზაციის მექანიზმი

აღიარებულია რეგიონის ეკონომიკის ზრდის მძლავრი სტიმულატორის ფუნქციის სახით [82].

თანამედროვე რეგიონული მართვის კონცეფცია საბაზრო სისტემაში მაკროეკონომიკური თეორიის შემადგენელია, რომელსაც აქვს მძლავრი გამოყენებითი პოტენციალი. იგი არსებითად სტიმულირებს ნაციონალური ეკონომიკის ზრდას<sup>[83]</sup>.

რეგიონულ სივრცეში სტრატეგიული მოქმედებისათვის საჭიროა განისაზღვროს აქტუალური კანონები და კომპლექსური ფაქტორები. შესაბამისად, უნდა ვთქვათ ეკონომიკაში ენტროპიის კატეგორიის წარმოჩენაზე. ხელმძღვანელის სწორი ორიენტაციისათვის საჭიროა არა მხოლოდ მიზნების არამედ საერთო ვექტორის განსაზღვრაც გენერალური იდეისკენ წესებითა და პროცედურებით მოძრაობის მიზნით. მიზანი წარმოდგენილი უნდა იქნეს რეგიონული განვითარების შესაძლებლობის ცენტრში. იმისათვის, რომ შედეგი მიღებული იქნეს - რეგიონის ეკონომიკური სისტემის სტაბილიზაცია თუ მდგრადი ზრდა, აუცილებელია კონკრეტულ სიტუაციაში მოქმედების პრაქტიკული ალგორითმი, მოქმედების მატრიცა, მაღალი რანგის მმართველები.

ეფექტური მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების საკვანძო ელემენტებს მიეკუთვნება გარემოს განვითარების ფაქტორების წარმოჩენა - მოქმედი კანონმდებლობის და გაურკვევლობის მახასიათებლების დაზუსტება. გადაწყვეტილების მიღებისათვის მონაცემების მოპოვება და ანალიზი არის საქმიანობის სფერო, რომელიც გარკვეული ხარისხით განსაზღვრავს მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილების წარმატებით რეალიზებას. „ფიასკოს“ ცნობილი შემთხვევები ქვეყნის უახლეს ეკონომიკურ ისტორიაში გამოწვეულია ცალკეული ფაქტორების არასწორი შეფასებით (პრივატიზაციის პროცესი, კანონები და სხვა). ლიტერატურული წყაროების შეფასების საფუძველზე შეიძლება განისაზღვროს ფაქტორების კომპლექსი, რომელიც რეგიონის სოციალ-

პოლიტიკური სიტუაციის განვითარების გზების კლასიფიცირების შესაძლებლობას იძლევა წარმოქმნის სფეროების მიხედვით:

1. პოლიტიკური - სტაბილური პოლიტიკური სიტუაცია, ეთნიკური და ნაციონალური კონფლიქტების წარმოქმნის ალბათობა, სტაბილური პოლიტიკური გარემო, საზოგადოებრივი ორგანიზაციები;
2. ეკოლოგიურ-ბუნებრივი - ბუნებრივი და ტექნოგენური რესურსები, ნედლეული;
3. ინფრასტრუქტურული - ტრანსპორტის მისაწვდომობა, ნებისმიერი სერვისის უზრუნველყოფის დონე (საბანკო, სადაზღვევო, კომუნალური), ელექტრონული მომსახურების განვითარება, კავშირგაბმულობის მოდიფიკაცია, კომუნიკაციის განვითარება;
4. დემოგრაფიული - მიგრაციული ნაკადი, მოსახლეობის სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობა; შრომისუნარიანობა; მწარმოებლურობა;
5. საკადრო უზრუნველყოფა - სპეციალისტების მომზადება, პროფესიონალების ჯგუფი, კვალიფიციური სტრუქტურები პროფესიების მიხედვით; მოტივაცია და შრომა;
6. სამეცნიერო-ტექნოლოგიური - სამეცნიერო ბაზის მდგომარეობა, ტექნოლოგიური პოტენციალის განვითარება, თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება, ორგანიზაციის მენეჯმენტი;
7. რესურსები - ფინანსური, ტერიტორიის მატერიალური უზრუნველყოფა;
8. სოციალური - სოციალური ინსტიტუტების განვითარება, სოციალური სფეროების სტაბილური ფუნქციონირება, მოსახლეობის ყველა ფენისათვის სოციალური მომსახურების მისაწვდომობა, სოციალური მომსახურების შესრულების ხარისხი;

მმართველობის განმარტება, როგორც სახელმწიფოსა და პოლიტიკურ ხელისუფლებაზე, მეტად სპეციფიკურია. კერძოდ, მმართველობა

განსაზღვრულია, როგორც სამართლებრივი ქცევათა და ნორმათა სისტმა, რომელიც გამოხატულია<sup>[84]</sup>:

- ცალკეული ჯგუფების, კლასების, ფენებისა და პარტიების კანონის რანგში აყვანილ ნებაში, რომელიც ახორციელებს პოლიტიკურ ძალაუფლებას;
- სახელმწიფოს მიერ სანქციონირებულ ან დადგენილ ფორმებში, რომლის დარღვევაც დაცულია იძულების ძალით;
- პოლიტიკური პროცესების საზოგადოებრივ ურთიერთობების რეგულირებაში.

გადაწყვეტილებები ხასიათდება თავისებურებებით, რაც მათი სხვადასხვა ნიშნით კლასიფიცირების შესაძლებლობას იძლევა, ყველა მათგანისათვის დამახასიათებელია: მნიშვნელობა; სიხშირე; საშიშროება; გაუქმების შესაძლებლობა; ხელმისაწვდომი ალტერნატივები <sup>[85]</sup>.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირების სტოქასტიკურ მოდელებში მოვლენები ცვალებადია და არაპროგნოზირებადი (ინფორმაცია არასრული და არაზუსტი) ასეთ შემთხვევაში ხელმძღვანელს უჭირს გადაწყვეტილების მიღება <sup>[86]</sup>.

მმართველობითი დებულების მიხედვით, მართვა ხასიათდება სამართავი ობიექტის თავისებურებებით. ზოგადად, კორპორაციული და სახელმწიფო ორგანიზაციების ოპტიმალურობის მიღწევა მინიმალური რესურსების პირობებში, ასევე, აღნიშნული დონის რაოდენობრივ შეფასებასთან დაკავშირებულ საკითხებში გარკვევა შესაძლებელია სისტემის ენტროპიის შეფასების მეშვეობით. ენტროპია ეკონომიკურ მეცნიერებაში გაიგივებულია სისტემის განუსაზღვრელობის ხარისხთან. ხოლო სისტემის განუსაზღვრელობა –ეს სიტუაცია, როდესაც სრულიად ან ნაწილობრივ დაფარულია ინფორმაცია სისტემისა თუ გარემოს მდგომარეობის შესახებ. სისტემის სირთულის პროპორციულად იზრდება განუსაზღვრელობის ფაქტორის მნიშვნელობა. ენტროპია – სხვადასხვა პირობებში განსხვავებული შედეგების მიღწევის შესაძლებლობაა<sup>[87]</sup>.

ენტროპია ბერძნული სიტყვაა (ბერძნ.ენ-ში, შიგნით და ტროპე გარდაქმნა, გარდაქცევა). ცნობილი ლექსიკოგრაფის მიხეილ ჭაბაშვილის განმარტებით, იგი ფიზიკის ტერმინია და ნიშნავს სიდიდეს, რომელიც დამახასიათებელია სხეულის ან სხეულთა სისტემის სითბური მდგომარეობისათვის; წარმოადგენს ალბათობის ზომას სისტემის მოცემული მდგომარეობის განსახორციელებლად; დახშულ სისტემებში მიმდინარე პროცესების დროს ენტროპია ან იზრდება (შეუქცევადი პროცესები), ან მუდმივი რჩება (შექცევადი პროცესები).

სამეცნიერო ლიტერატურაში ენტროპია, როგორც კლასიკური ფიზიკის ერთ-ერთი ძირითადი ცნება, რ. კლაუზიუსმა შემოიტანა. მაკროსკოპიული თვალსაზრისით ენტროპია გამოხატავს ენერგიის გარდაქმნის უნარს. ენტროპიის ცნების დახმარებით ყალიბდება ფიზიკის ერთ-ერთი ძირითადი კანონი, ანუ თერმოდინამიკის მეორე საწყისი, რომელიც განსაზღვრავს ენერგეტიკული გარდაქმნების მიმართულებას. დახშულ სისტემაში ენტროპიას არ შეუძლია შემცირება. ენტროპიის მაქსიმალური მიღწევა ახასიათებს წონასწორობის მდგომარეობას, რომელშიც უკვე შეუძლებელია შემდგომი ენერგეტიკული გარდაქმნები – მთელი ენერგია გარდაიქმნა სითბოდ და დადგა სითბური წონასწორობის მდგომარეობა. უკვე თერმოდინამიკის მეორე საწყისის შემქმნელებმა, კლაუზიუსმა და ვ. ტომპსონმა ტერმინი გამოიყენეს მთლიანად სამყაროსადმი. ამრიგად მივიდნენ ისინი ე. წ. სამყაროს სითბური სიკვდილის მცდარ დასკვნამდე. ენტროპიის ცნების შინაარსი ფიზიკის შემდგომმა განვითარებამ კიდევ უფრო გააღრმავა, გახსნა მისი სტატისტიკური ბუნება. სტატისტიკური ფიზიკის თვალსაზრისით, ენტროპია გამოხატავს სისტემის ალბათურ მდგომარეობას, ენტროპიის ზრდა კი ნიშნავს ნაკლებად ალბათური მდგომარეობიდან უფრო მეტად ალბათურ მდგომარეობაზე გადასვლას. ენტროპიის ზრდა არ ატარებს აბსოლუტურ ხასიათს და გამოხატავს პროცესების მხოლოდ უფრო მეტად ალბათურ მიმდინარეობას. ისეთი

წარმონაქმნებისათვის, რომლებიც თავისთავში შეიცავენ ნაწილაკების უსასრულოდ დიდ რიცხვს (სამყარო მთლიანად), მნიშვნელობას კარგავს უფრო მეტად ალბათური მდგომარეობის ცნება (ყველა მდგომარეობა უსასრულოდ დიდ წარმონაქმნში თანაბარსაალებათო ხდება). მიზიდულობის როლის გათვალისწინებას კოსმოლოგია მიჰყავს დასკვნამდე, რომ სამყაროს ენტროპია იზრდება და არ ისწრაფის არავითარი მაქსიმუმისკენ (სითბური წონასწორობის მდგომარეობისაკენ). ამგვარად, შეიძლება დავასკვნათ, თანამედროვე მეცნიერება აჩვენებს სითბური წონასწორობის დადგომისა და სამყაროს სითბური სიკვდილის გარდაუვალობის შესახებ დასკვნების უსაფუძვლობას.

ენტროპიის საკითხის გასარკვევად საინტერესოა ცნობილი შვეიცარიელი მეცნიერის, ფსიქიატრისა და ფსიქოლოგის, ფსიქოანალიტიკოს კარლ გუსტავ იუნგის (1875-1961) კვლევები. თავისი უმდიდრესი ფსიქოთერაპიული პრაქტიკიდან (მისი შრომები ფროიდის ფსიქოანალიზიდან იღებს სათავეს) გამომდინარე, იუნგმა საკუთარი კვლევები კულტურისა და რელიგიის ისტორიაში სწორედ ენტროპიას დააფუძნა. ასე რომ, იუნგის შემოღებულია ეკვივალენტობისა და ენტროპიის პრინციპი. ეკვივალენტობის პრინციპით თუ რომელიმე ფასეულობა სუსტდება ან იკარგება, ფსიქიკური ენერგიის რაოდენობა არ იკარგება, იგი აღდგება სხვა ფასეულობებთან ერთად. ენტროპიის პრინციპის მიხედვით, ფსიქიკაში ენერგიის განაწილება მიისწრაფის ბალანსისაკენ, თანასწორობისაკენ.

იუნგის თანახმად, არსებობს აზროვნების ორი ტიპი – ლოგიკური და ინტუიციური. ლოგიკური აზროვნებისათვის დამახასიათებელია მიმართება გარე სამყაროსთან. იგი განსჯითა და გააზრებით მიმდინარეობს, რაც დიდ ძალისხმევასა და ნებისყოფას მოითხოვს. უპირველესად, მასთანაა დაკავშირებული მეცნიერება, ტექნიკა, ინდუსტრია, რაც რეალობის კონტროლის იარაღია. მხატვრული შემოქმედებისთვის, მითოლოგიისა და რელიგიისათვის კი

აუცილებელია ადამიანისათვის სრულიად ბუნებრივი წარმოსახვის უნარი. ასეთი აზროვნება კი არახელსაყრელია გარე სამყაროსთან შესაგუებლად, რადგან იგი სცილდება რეალობას და გადადის ფანტაზიისა და ოცნების სამყაროში.

დღეს ცნება ენტროპია ფილოსოფიასა და ფსიქოლოგიაშიც იხმარება. მას იყენებენ ბიოლოგები, ინფორმატიკა-ავტომატიზაციის სპეციალისტები, და, რა თქმა უნდა, ეკონომისტებიც<sup>[88]</sup>.

ეკონომისტებს, მარკეტინგისა და მენეჯმენტის სპეციალისტებს, ენტროპია მისი შექცევადი და არაშექცევადი ბუნების გამო აინტერესებთ, რადგან ასეთი ურთიერთსაპირისპირო პროცესები (მოსალოდნელი თუ მოულოდნელი, დაგეგმილი თუ დაუგეგმავი) ბიზნესპროცესებში, მარკეტინგსა და მენეჯმენტში არაერთი და არაიშვიათია<sup>[89]</sup>.

ენტროპიას და ენტროპიულ მიდგომებს ბიზნეს პროცესებში, მარკეტინგსა და მენეჯმენტში სპეციალისტები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ. სანამ დასმულ საკითხზე გადავიდოდეთ, მოკლედ განვიხილავთ რეგიონული ეკონომიკის ფუნქციონირებისა და განვითარების, ასევე მისი რეგულირების საკვანძო საკითხებს. რაც შეეხება რეგიონული ეკონომიკური მეცნიერების ეტაპობრივ განვითარებას, რომელიც გამოირჩევა მსოფლმხედველობითი სახეცვლილებებით, გარდაქმნებით, XXI საუკუნეში ახალ მასშტაბებს იძენს, მკვლევრები ყურადღებას ამახვილებენ მის თეორიულ-მეთოდოლოგიური პოტენციალის პროგნოსტიკულ ფუნქციაზე. რეგიონული მეცნიერების აქტიურად ათვისებად კონცეფციებში უნდა გამოვყოთ მთავარი – ეფექტიანად მართვის კონცეფცია, რომელიც მაკროეკონომიკური თეორიის მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს<sup>[90]</sup>.

აღსანიშნავია, რომ ეფექტიანი მართვის სტაბილური ეკონომიკური ზრდის ანალიზს შესწევს ძალა, ამოვიცნოთ მაკროეკონომიკური წონასწორობის ობიექტური მახასიათებლები, ეკონომიკის რეგულირება (თუნდაც მისი ფორმირების საბაზრო-ტრანსფორმაციულ პერიოდში)

შეუძლებელია ეფექტიანი მართვის თეორიული და პრაქტიკული კონცეფციის განხორციელების, მისი და უფლების გარეშე.

რეგიონული ეკონომიკის თეორიისა და პრაქტიკის თვალსაზრისით განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ეფექტიანი მართვის კონცეფციის სათანადო ადაპტირებას სამეურნეო სუბიექტის დონეზე. ასეთი სახის ადაპტირების მნიშვნელობა არაერთი მიზეზით არის განპირობებული.

საერთო რეგიონულ მასშტაბში სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას გასათვალისწინებელია გაურკვევლობის ფაქტორები, საჭიროა მრავალფეროვანი საფრთხეების კონტროლი და რეგიონის შესაძლებლობების აქტიური გამოყენება. რეგიონული ფაქტორების გაურკვევლობის განსაზღვრა გამომდინარეობს მისი პრიორიტეტულობიდან. სწორედ სოციალური სიტუაციის ცვალებადობა წარმოადგენს რეგიონული ენტროპიის დომინანტს<sup>[91]</sup>.

მმართველობითი გადაწყვეტილების დასახასიათებლად სამი შესაძლო ვარიანტი უნდა განვიხილოთ<sup>[92]</sup>:

- 1) მართვის არარსებობა, ხასიათდება მაქსიმალური ენტროპიით;
- 2) იდეალური მმართველობა, ანუ მართვა სრული ინფორმირებულობის პირობებში. მართვის ობიექტი იმყოფება ერთი ტოლი მნიშვნელობის ალბათობის მდგომარეობაში და ენტროპია ნულის ტოლია;
- 3) რეალური მმართველობა, ანუ მართვა არასრული ინფორმირებულობისას. მმართველობითი სისტემა ხშირ შემთხვევაში იმყოფება გარეშე ფაქტორების ზემოქმედების ქვეშ, მართვის ობიექტის მდგომარეობის ამსახველი ინფორმაცია არასრულია და ეს არის ძირითადი მიზეზი იმისა, რომ მმართველობითი ზემოქმედება არ აკმაყოფილებს მოთხოვნებს. მმართველმა, მართვის ობიექტის ყველა შესაძლო მდგომარეობას უნდა დაუპირისპიროს საკუთარი მმართველობითი გადაწყვეტილებანი, ეს ეშბის პრინციპის სახელით არის ცნობილი. მმართველობითი სისტემა თავისი შესაძლებლობებით უნდა აღემატებოდეს მართვის ობიექტის შესაძლებლობებს, მართვის ობიექტის სირთულემ უნდა გამოიწვიოს

მმართველობითი სისტემის სრულყოფა, ეს ობიექტისა და გარემო პირობების შესახებ ხელმძღვანელის სრულყოფილ და ზუსტ ინფორმირებულობას გულისხმობს. რეგულირების მიზანი ენტროპიის სასურველ მდგომარეობამდე შემცირებაში მდგომარეობს.

საკმაოდ გავრცელებულია “ტრიუმფატორი” მოდელირება. იგულისხმება ორგანიზაციაში ერთდროულად სამი პირი განაგებს მართვის პრობლემებს. სამივეს თავიანთი ფუნქციების შესრულება უხდება. არასრულყოფილი ინფორმირების პირობებში აქცენტი უნდა გააკეთონ ინტუიციაზე, სტრატეგიულ სტილის აზროვნებაზე, პროფესიონალიზმსა და კომუნიკაბელურობაზე. ლიდერებს შორის როლების გადანაწილება როგორც წარმოებაში, ასევე ბიზნესში იძლევა ეფექტურ შედეგს, მცირეა ირაციონალური გადაწყვეტილების მიღება, თუმცა არ არის გამორიცხული მმართველებს შორის კომფლიქტური ურთიერთობა<sup>[93]</sup>.

გადაწყვეტილების ფორმირება და მიღებისათვის, აგრეთვე მიღებულია ეგ.წ. “დუეტი” – ორ მმართველთა შორის მართვა. ითვლება, რომ ერთი პრაგმატიკოსია, ხოლო მეორე ანალიტიკოსი. ამგვარი მოდელისათვის დამახასიათებელია მართვის პროცესში რისკების მინიმიზება, ოპერატიულობა და ხარისხიანობა<sup>[94]</sup>.

კორპორატიულ სტრუქტურებში მმართველობითი გადაწყვეტილების პერსპექტიული მიმართულებების კვლევისას საფუძველზე კლასიფიცირებული იქნა გაურკვევლობის დონეები და განმსაზღვრელი ფაქტორები. მოცემულ დონეზე განუსაზღვრელობის გამომწვევი ძირითადი ფაქტორები მოიცავს: არასტაბილურობას, ეკონომიკურ პოლიტიკას, მიმდინარე ეკონომიკურ სიტუაციას; არასრულ და არაზუსტ ინფორმაციას ფინანსურ მდგომარეობაზე, საწარმოს საქმიან რეპუტაციაზე; არასრულყოფილ საკანონმდებლო ბაზას; საბაზრო კონიუქტურის, ფასების, სავალუტო კურსის რყევებს; მიზნების, ინტერესების, საბაზრო პირობებში მონაწილეების ქცევის გაურკვევლობას საწარმოო-ტექნოლოგიურ რისკებს.

ორპენას ნაშრომში <sup>[95]</sup> გაანალიზებულია სამხრეთაფრიკული და ამერიკული კომპანიები, რომლებიც ერთნაირ პირობებში იმყოფებოდნენ (დაბალი კონკურენცია). ნაშრომში ნაჩვენებია აღნიშნული კომპანიების გადაწყვეტილების მიღების სფერო, რომელიც ორგანიზებულია სხვადასხვაგვარად. სამხრეთაფრიკის კომპანიებთან შედარებით, სადაც გადაწყვეტილება ცენტრალიზებულად მიიღება, ამერიკის დეცენტრალიზებული კომპანიები უფრო წარმატებულია. ამერიკული კულტურის მენეჯმენტი, როგორც ცნობილია, დაფუძნებულია თანამშრომლების ინდივიდუალურ პასუხისმგებლობაზე, ეს კი თავის მხრივ დაკავშირებულია სამართლებრივ გადაწყვეტილებაზე. აღსანიშნავია, რომ სამხრეთ აფრიკაში, აპარტეიდის პირობებში, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, რასობრივი კუთვნილების მიუხედავად, თანამშრომლების ჩართვის იდეამ გამოიწვია მნიშვნელოვანი იდეოლოგიური და კულტურული წინააღმდეგობა და არ აღმოჩნდა ფუნქციური. სხვა ქვეყნებში ჩატარებულმა კვლევებმაც დაადასტურა, რომ მონაწილეობითი მეთოდი ყოველთვის ოპტიმალური არ არის<sup>[96]</sup>.

ჩატარებული კვლევების საფუძველზე შეიძლება შევადგინოთ რეგიონული და კორპორატიული სექტორის ხელმძღვანელების ავტოპორტრეტი, რომელიც მოიცავს შემდეგ მახასიათებლებს:

- მხარეებთან (პარტნიორები, სახელმწიფო, საზოგადოება) კონსტრუქციული ურთიერთობის ჩამოყალიბება და შენარჩუნება;
- მოლაპარაკების წარმოება და თავისი პოზიციის დაცვა;
- ბიზნესის განვითარებისათვის სტრატეგიული ცვლილებების მართვის ცოდნა;
- გაურკვევლობის პირობებში გადაწყვეტილების მიღების უნარი;
- მმართველობითი ჯგუფის ფორმირება;
- ბიზნეს შედეგების მიღებისათვის უფლებამოსილების დელეგირება და კონტროლი;
- გუნდს შორის კონსტრუქციული ურთიერთობის ჩამოყალიბების ცოდნა;

- სფეროს სპეციფიკისა და ბიზნეს-პროცესების დეტალური ცოდნა;
- თვითდისციპლინა და ორგანიზებულობა;

ცალკეული სისტემების რეგიონის მასშტაბით ეფექტური მართვის სინერგეტიკული ეფექტის მიღებისათვის აუცილებელია უმრავლესობის ინტერესების გამოვლენის მეთოდის განსაზღვრა და დომინანტების გამოვლენა. გასათვალისწინებელია რეგიონული და კორპორაციული მენეჯმენტის მნიშვნელობა; მოქმედების გავლენა, ასევე წარმოქმნილი სიტუაციის ექსტრაორდინარულობა.

მმართველი სუბიექტის მოქმედების ფორმა და სივრცე (დამოკიდებულია მაღალი რანგის გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგიაზე) განსაზღვრულია რეგიონის შესაბამის სეგმენტზე მოქმედების საერთო კონცეფციით.

საქართველოში, კორპორაციული სტრუქტურების დაყოფა რეგიონული ნიშნის მიხედვით, შეიძლება მოხდეს: რეგიონული კორპორაციული სტრუქტურები; უწყებათშორისი კორპორაციული სტრუქტურები; ტრანსნაციონალური ანუ საერთაშორისო კორპორაციული სტრუქტურები.

საქართველოს სინამდვილეში აშკარაა ენტროპიის ზრდის, უწესრიგობათა დამანგრეველი შედეგები მთელს ეკონომიკაში და რეგიონებში გასული საუკუნის 90-იანი წლებიდან ე. წ. გარდამავალ პერიოდთან დაკავშირებით. მიუხედავად გარკვეული პროგრესისა, შემდგომ პერიოდში ნეგენტროპიული ფაქტორების მოქმედების კვალობაზე, ენტროპიის ზრდის გარკვეული გამოვლინებები რეგიონების ეკონომიკაში ადვილად შესამჩნევია. ისინი გამოიხატება უმუშევრობის მეტისმეტად მაღალი დონით, სამუშაო ძალისა და არააქტიური მოსახლეობის გადინებით რეგიონებიდან, მათ შორის საზღვარგარეთ, ინფლაციური პროცესის ზიანით, სიღარიბის, მეტისმეტად მაღალი მასშტაბებით, რაც ძალიან ნელა მცირდება, უთანასწორობით და ა. შ.

ამ სიტუაციაში მწვავედ დგას გაურკვევლობათა, ალბათურ მდგომარეობათა, არაორგანიზებულობის, უწესრიგობათა, რისკების, მამასადამე, ენტროპიის შემცირების პრობლემა. მის გადაწყვეტაში ნეგენტროპიული ფაქტორების- ინფორმაციული რესურსების, განსაკუთრებით ინოვაციური ცოდნის, მეცნიერების მიღწევების, საყოველთაო განათლების, ცნობიერების შედეგად მართვის მეთოდების, მენეჯმენტის, ორგანიზაციის დონის ამალგამის საკითხი მთავრობის, რეგიონული პოლიტიკის, სტრუქტურების, ფირმების (საწარმოთა) დონეზე. რეგიონების განვითარება მაშინ იქნება წარმატებული როცა შემაფერხებელი ფაქტორების, დამრთგუნავი ენტროპიისა, ერთ მხრივ, და ნეგენტროპიის, მეორე მხრით, ბალანსი განვითარების პროცესის ხელშემწყობ პირობად ჩამოყალიბდა.

მეცნიერება და პრაქტიკა ადასტურებს, რომ გაფართოებული თერმოდინამიკის (ენტროპიის) თეორიის ფართო შინაარსით გააზრება და მისი დებულებების გამოყენება საზოგადოებრივი ცხოვრების პროცესების წარმართვისათვის გვევლინება ორგანიზებულობის მაღალი დონის, საქმიანობის ეფექტიანობის გადიდების მნიშვნელოვან წყაროდ. ეს თეორია მკვიდრად იკავებს ადგილს თანამედროვე მენეჯმენტის გადაწყვეტილებათა მიღების მეცნიერულ საფუძვლებსა და პრაქტიკაში.

ორგანიზებულობის, წესრიგის, ე.ი ნეგენტროპიის ფაქტორებმა უნდა უზრუნველყოს ენტროპიის, დამანგრეველი და განვითარების შემზღუდველი ძალების, რომლებიც უხვადაა სინამდვილეში, შებოჭვა. აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ, როგორც მეცნიერება და პრაქტიკა ცხადყოფს, სრული წესრიგი და ორგანიზებულობა, გაურკვევლობათა, რისკების გამორიცხვა რეალობაში მიუღწეველია, რამდენადაც არსებობს ინფორმაციის დეფიციტი და სხვა მიზეზები, რომლებიც მათ წინ ედობება. აქედან გამომდინარე, საკითხი დგას ენტროპიის და ნეგენტროპიის ოპტიმალური ბალანსის შესახებ. ეს, თავის მხრივ, ესადაგება საზოგადოების მიერ განვითარების პოტენციალის რაც

შეიძლება სრულად ამოქმედების პრობლემას ქვეყნის, რეგიონების, თუ საწარმოთა დონეზე. სინამდვილე რთული ფენომენია. მას ახასიათებს როგორც წესრიგის, განვითარების, ისე ქაოსის, რეგრესის მომენტები.

დაბოლოს, ყველა გადაწყვეტილება აბსოლუტურად სრულყოფილი ვერ იქნება. უფრო მეტიც, შესაძლოა, კარგ გადაწყვეტილებას ცუდი შედეგი მოჰყვეს. ასეთ შემთხვევაში მმართველმა რეაგირება უნდა მოახდინოს შედეგებზე და მიიღოს შესაბამისი გადაწყვეტილება ადრე მიღებული გადაწყვეტილების მოდიფიცირების და შესწორებისათვის. ასეთ შემთხვევაში პასუხისმგებლობა არასასურველ შედეგებზე, როგორც წესი, გადაწყვეტილების მიმღებს აკისრია. პასუხისმგებლობის სინდრომი, ბუნებრივია, აძნელებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, მაგრამ მას იგი ვერ გაექცევა, რადგან გადაწყვეტილების მიღება მისი სამუშაოს განუყოფელი ნაწილია [97].

#### **სინერგეტიკული მიდგომები მარკეტინგის მართვის პროცესში**

მარკეტინგის სისტემის მართვისას მეცნიერული მიდგომებით, მით უფრო სინერგიზმისა და სინერგეტიკული იდეების მომარჯვებით ვეზიარებით ახალ ინოვაციურ მეთოდებს, რომელთა მეშვეობით ვიღებთ არსებითად სრულიად ახალ ჯგუფს. სინერგეტიკული იდეების გამოყენება გვეხმარება მართვის ეფექტიანობის ამაღლებაში, კერძოდ, განსაკუთრებული დანახარჯების გარეშე შევიცნოთ და გავიაზროთ მნიშვნელოვანი ხარვეზები და მათი აღმოფხვრის გზები. სწორედ ასეთი მიდგომით შეიძლება მოვახდინოთ სახსრების დანარჯების დაზოგვა-მინიმიზაცია.

სინერგია ხელს უწყობს და უზრუნველყოფს მთლიანი სისტემის გამართულ მუშაობას, დიდი ეფექტის მიღებასა და მიღწევას, ვიდრე ერთად აღებული ცალკეული ქვესისტემებისა და შემადგენლების ეფექტიანი ჯამურობა. სინერგია ეკონომიკაში ნიშნავს სტრატეგიულ უპირატესობებს, რომლებიც წარმოიშობა ერთიანი, ერთობლივი ხელმძღვანელობით ორი ან მეტი საწარმოს შეერთება-თავმოყრით. ამ

დროს მატულობს და მაღლდება ეფექტიანობა, რომელიც გამოვლინდება ნაყოფიერების ზრდით, წარმოების დანახარჯების შემცირებით: ამრიგად, პრობლემების გასამკლავებლად ერთობლივი მოქმედებით მიიღწევა უფრო დიდი და მაღალი ეფექტი, ვიდრე ინდივიდუალური ძალისხმევით.

სინერგეტიკული ეფექტი საწარმოს დონეზე შეიძლება შეფასდეს: საწარმოს მუშაობის შედეგების მიხედვით; დარგში გაერთიანებისა და კონკურენციის გაძლიერებით; ორგანიზაციის პერსონალისა და ნოვატორ-ინოვატორების არაწინააღმდეგობრივი ურთიერთმოქმედებით; მართვის წესებითა და მარკეტინგის ვარიაციული სახესხვაობით; პიროვნული და პროფესიულ-პროფესიონალური განვითარების სრულყოფით.

საყურადღებოა, რომ სინერგეტიკის კატეგორიული აპარატი მოიცავს ისეთ გაგებას, როგორიც არის ატრაქტორი, ასევე ბიფურკაცია, ფლუქტუაცია, ფრაქტალურობა, დისიპათიური სტრუქტურები და თვითორგანიზება.

კრიტიკულ სიტუაციაში კრიტიკული წერტილოვანი მოვლენების შედეგად სისტემის მოქნილობა ფერხდება – არამყარი და არამდგრადი ხდება, წარმოიშობა საშიში სიმპტომები – სისტემის სხვა ხარისხში გადასვლის შესაძლებლობები, რაც სპეციალურ ლიტერატურაში ბიფურკაციის წერტილების სახელწოდებით არის ცნობილი. თვითორგანიზებადი სისტემის წინაშე ზემოხსენებული ბიფურკაციის წერტილებში თავს იჩენს განვითარების გზების ვარიაციული სიმრავლე. ამ დროს, იმ ფარგალში, რომელიც იქნა არჩეული, ვითარება ყველაზე უფრო ოპტიმალურია, რადგან ბიფურკაციის შემდეგ სისტემა შემდგომ წერტილამდე წინსვლით განაგრძობს განვითარებას.

ცხადია, არასიმყარისა და არამდგრადობის მდგომარეობა თავის მხრივ წარმოშობს სისტემის ქცევის ახალ ტიპს. აქ ძალზე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ფლუქტუაციები, რომლებიც გარდაუვლად წარმოიქმნება იმ სისტემაში, რომელიც გამოირჩევა თავისუფლების

მრავალი ხარისხით. ფლუქტუაციები შესაძლებელია გაძლიერდეს სრულიად შემთხვევითი გარე ზემოქმედებით, რომლებიც, რაღაცნაირად, თითქოს სისტემას შემდგომი განვითარების ტრაექტორიის არჩევისაკენ მიმართავს. ღია არახაზობრივ გრემოში მცირეოდენმა ზემოქმედებამ, ფლუქტუაციამ, შემთხვევითობამ შესაძლოა არსებით შედეგებამდე მიგვიყვანოს. მცირედი ფლუქტუაცია მოსალოდნელია გადაიზარდოს მაკროსტრუქტურაში. ფლუქტუაცია სისტემას აიძულებს, აირჩიოს ის გეზი და განშტოება, რომლის მიხედვითაც მოხდება სისტემის შემდგომი განვითარება.

ფლუქტუაციისა და ბიფურკაციის მოვლენები მჭიდროდაა დაკავშირებული დისიპათიური სტრუქტურების გაგებასთან. როგორც ცნობილია, ყველა სისტემა შეიცავს ქვესისტემებს, რომლებიც განუწყვეტლივ ფლუქტუაციურ მდგომარეობაში იმყოფება. ზოგჯერ ცალკეული ფლუქტუაცია ან ფლუქტუაციების კომბინაცია დადებითი უკუკავშირის შედეგად შესაძლოა იმდენად გაძლიერდეს, რომ მანამდე არსებულმა ორგანიზებამ ვერც კი გაძლოს და დაიშალოს. ამ გარდამტეხ მომენტში შეუძლებელია წინასწარ განვჭვრიტოთ და გამოვიცნოთ, როგორი მიმართულებით წარიმართება შემდგომი განვითარება: სისტემის მდგომარეობა მაშინ გახდება ქაოსური, თუ ის გადავა მოწესრიგებულობისა ან ორგანიზაციის ახალ, უფრო დიფერენცირებულ და უფრო მაღალ დონეზე, რომელსაც ი. პრიგოჟინი, ცნობილი ბელგიელი მეცნიერი, სამეცნიერო მიმოქცევაში ტერმინ სინერგეტიკის შემომტან-დამნერგავი, „დისიპათიურ სტრუქტურას“ უწოდებს. ამრიგად, დისიპათიური სტრუქტურები არის უფრო მაღალი სირთულის წარმონაქმნი, ვიდრე მისი დაშლილ-დანგრეული წინამორბედნი.

კიდევ ერთი ნეოლოგიზმი, ტერმინი „ფრაქტალი“ შემოღებულია 1975 წელს ბ. მანდელბროტოს მიერ, ხოლო მისივე 1983 წელს გამოქვეყნებულ წიგნში („ბუნების ფრაქტალური გეომეტრია“) გამოყენებული ტერმინი – ფრაქტალურობა ანუ ფრაქტალობის გაგება

არა მხოლოდ სწავლულთა, არამედ ფართო საზოგადოების კუთვნილებაც გახდა (ვინც კი ამ მეცნიერებასთან რაიმე სიახლოვეთ გამოირჩევა).

ბ. მანდელბროტოს მიხედვით, ფრაქტალი შედგება განსხვავებული მოცულობის (სიდიდის) და ორიენტაციის გეომეტრიული ფრაგმენტებისაგან, რომლებიც ამავედროულად, ფორმის მიხედვით, ერთმანეთის ანალოგიურია. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ფრაქტალური სტრუქტურები ფლობენ გეომეტრიული რეგულირების თვისებას, რომელიც თავისი მასშტაბურობითა და მსგავსი კრიტერიუმებით ინვარიანტულია.

სინერგეტიკაში გასაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ატრაქტორის გაგებას, რომელიც სინონიმია სიტყვა „მიზნისა“, როგორც საბოლოო მდგომარეობის” გამომხატველისა. ცნება ატრაქტში (ინგლ. ტო ატტრაქტ – მიიპყრო, მიიზიდო) გულისხმობენ „სისტემის შედარებით მყარ ვითარებას”, რომელიც თავისკენ იზიდავს სისტემის ტრაექტორიების მთელ სიმრავლეს, რომლებსაც სხვადასხვა საწყისი პირობა აქვს. თუ არამყარი, არამდგრადი სისტემა მოხვდება გარკვეული ატრაქტორის მიზიდულობის არეში, სისტემა გარდაუვლად გადაიხრება მდგრადი მდგომარეობის განვითარებისაკენ და შეუძლია ამ მდგომარეობაში დაჰყოს მანამ, სანამ რაიმე მიზეზით კვლავ არ დაუბრუნდება არამყარ მდგომარეობას.

სინერგეტიკის საგნის სპეციფიკა ისაა, რომ იგი ხაზობრივი აზროვნების თვალთახედვით ღია სისტემებში შეისწავლის თვითორგანიზაციის პროცესებს. ამ შემთხვევაში გამოკვლევის ობიექტს წარმოადგენს რთულად ორგანიზებული არათანაბარი სისტემები, რომლებიც ისწრაფიან ქაოსიდან წესრიგიანობისაკენ და პირიქით – გადადიან სხვადასხვა სტადიაში. თვითორგანიზება არის მოწესრიგებულობის, ურთიერთობების, ურთიერთკავშირებისა და შეზღუდულობათა თვითნებურად წარმოშობილი პროცესი, რაც მეტად

მნიშვნელოვანია თანამედროვე მართვაში. თვითორგანიზების პროცესის მსვლელობისას სისტემამ შეიძლება შეიძინოს ნიშანდობლივი თვისებები, რომლებსაც მის შემადგენელ ელემენტთაგან არ ფლობს არც ერთი. ამიტომაც მკვლევრები სინერგეტიკას, როგორც ასეთს – თავისთავად მიიჩნევენ, რასაც ჩვენც ვიზიარებთ, მეტიც: იგი არის მეცნიერება ახალი თვისებების წარმოჩენის შესახებ. ცხადია, სინერგეტიკა არ წარმოადგენს მთლიან, სრულიად ჩამოყალიბებულ სამეცნიერო დარგს. იგი იმყოფება ჩამოყალიბებისა და ინტენსიური განვითარების ეტაპზე, რადგანაც, თუნდაც ეკონომიკაში ახალი დამოუკიდებელი დისციპლინა დგამს ნაბიჯებს დისციპლინათშორისი გამოკვლევების გზაზე. ეს რომ ასეა, ამას ცხადყოფს განსხვავებულ სამეცნიერო სფეროთა წარმომადგენლების სწრაფვა სინერგეტიკისაკენ, მისი უფრო ღრმად წვდომის, შეცნობისა და გამოყენებისაკენ. განსაკუთრებით ეს ითქმის მარკეტინგის წარმომადგენლებზე.

ვფიქრობთ, ინტერესმოკლებული არ იქნება მარკეტინგის საწყისი სპეციალიზაციის პოზიციებიდან განვიხილოთ, გავიაზროთ და შევაფასოთ სინერგეტიკის იდეები.

მარკეტინგის სისტემის მდგომარეობა შეიძლება დავინახოთ ორხარისხოვნად: უპირველესად, ეს არის: 1) რელაქსაციის უნარი და 2) ენტროპიის კონდენსაციის დონე.

სტაციონარული მდგომარეობის შესანარჩუნებლად სისტემისათვის აუცილებელია მუდმივი ენერგია, რომელიც აუცილებელია ნახტომების შემდეგ განუწყვეტელი მოწესრიგებისათვის. თუ სისტემა ხაზობრივი და იტერატიულია, ის შეიძლება არსებობდეს განუწყვეტლივ, ანუ სიცოცხლისეული ციკლი პერმანენტულია. არახაზობრივ სისტემაში იტერატიულობის რამდენიმე რაოდენობის შემდეგ იწყება შეუქცევადი პროცესები იმდენად, რამდენადაც იდეალური სახაზო სისტემები არ არსებობს, დისკრეტიულობა საბოლოოდ აუცილებლად წარმოჩინდება.

პერმანენტობა და დისკრეტულობა აუცილებელი პირობებია, რომლებიც უზრუნველყოფენ სისტემის სასიცოცხლო ციკლს.

მარკეტინგის სისტემის არსი მოუწესრიგებლობიდან მუდმივი მოწესრიგებულობისაკენ გადასვლაში მდგომარეობს. ასე რომ, მარკეტინგის სისტემურობა მოწესრიგებულობაა. მოწესრიგების პროცესი გულისხმობს შესაძლებლობათა გარკვეულ დიაპაზონს, რომელიც განსაზღვრავს სისტემის მიზანს კონკრეტულ მომენტში. მოწესრიგებულობის დაწყების ძირითადი ნიშანია სისტემის ქცევაში ბიფურკაციების რიცხვის – მზარდი გადიდება. მას სინერგეტიკის სისტემის მდგომარეობის რომელიმე ვექტორი განიხილავს როგორც პარამეტრს, რომელიც ამ სისტემას ახასიათებს. ასეთი ვექტორების არსებობა შეიძლება გამოწვეული იყოს სიმრავლით; ხოლო კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, შეიძლება განისაზღვროს სისტემის ის ფუძემდებლური პარამეტრები, რომელთა მიმართაც მიმდინარეობს დაკვირვება. მდგომარეობის ვექტორს უპირისპირდება ენტროპიები, ორივე გაგება კაზუალურია.

სინერგეტიკული მიდგომა გულისხმობს იმანენტური (საგნის შინაგანი ბუნების) და ტრანსცენდენტური (კვლევის საზღვრებს მიღმა არსებული) მოვლენების ან მისი გამოვლინებების შესწავლას, რომლებიც სისტემაში ფლუქტუაციას იწვევენ, ისინი თავის მხრივ განიხილება როგორც ფინანსურ-სამეურნეო საქმიანობის შედეგები – როგორც ცვლილებების მიზეზები ან წანამდღვრები. ფლუქტუაციების მიზეზი შეიძლება იყოს ეკონომიკური სისტემის რაღაც ფაქტორი, რომელმაც შეიძლება თავი იჩინოს არაცხადად, იგი, ასევე არასააშკარაოდ ან მოულოდნელად გამოვლენილი, პერსპექტიულად მოახდენს დადებით ან უარყოფით გავლენას მთლიან სისტემაზე ან კიდევ მის ფინანსურ-სამეურნეო საქმიანობის ცალკეულ მაჩვენებელზე. ფლუქტუაციების მიზეზი ასევე შეიძლება იყოს დაუძლეველი ძალების მოქმედებების

დაწყება. სინერგეტიკული მიდგომის ძირითად შემადგენლები ნაჩვენებია ცხრილში 4 (იხ.ცხრილი 4).

#### ცხრილი 4.

##### სინერგეტიკული მიდგომის კომპონენტები

| სინერგეტიკული მიდგომა                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ძირითადი ცნებები                                                                                                                                                                                        | პრინციპები                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | მეთოდები                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●თვითორგანიზაცია</li> <li>●გახსნილობა</li> <li>●არახაზოვნება</li> <li>●არათანაბარწონადობა</li> <li>●ბიფურკაცია</li> <li>●ატრაქტორი</li> <li>●ენტროპია</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●სისტემათა არახაზოვნების და არათანაბარადწონადობის იდეის შესახებ</li> <li>●იდეა ქაოსის კონსტრუქციული როლის შესახებ</li> <li>●იდეა სიმყარისა და არასიმყარის, აუცილებლობისა და შემთხვევითობის მნიშვნელობის შესახებ</li> <li>●იდეა სრული და ზუსტი პროგნოზის შეუძლებლობის შესახებ</li> <li>●იდეა რეზონანსული ზემოქმედების შესახებ და სხვ.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●დიალოგი</li> <li>●სცენარული აზროვნების მეთოდი</li> <li>●ექსპერტული შეფასებების</li> <li>●ევრისტიკული</li> <li>●პრობლემურ-სადიებო</li> </ul> |

მარკეტინგის მხრივ მართვის სისტემის შეფასებისას განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სინერგეტიკული მიდგომის ინოვაციური გამოყენება. პირველ ყოვლისა, გასათვალისწინებელია ის რომ, მარკეტინგის განხრის მენეჯერი მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტი იყოს და იგი, როგორც არაერთი ეკონომიკური დისციპლინის მცოდნე, აღიჭურვოს ყველა მოწინავე იდეითა და მართვის მეთოდებით, ანუ, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, უნდა შეისწავლოს, გამოიყენოს და დანერგოს პროგრესული ცოდნა და ინოვაციური ტექნოლოგიები. მეორე მხრივ, სისტემის ფუნქციონირების შესწავლა-დაკვირვებისას მან უნდა გააანალიზოს და შეაფასოს სისტემა, იმავდროულად უნდა გაითვალისწინოს და მოახდინოს იმ მდგომარეობების პროგნოზირება, რომლებსაც შეუძლიათ გავლენის მოხდენა საწარმოს მთლიანი საქმიანობის შედეგებზე. რადგანაც

შემაშფოთებელ სიტუაციებში სრულყოფილი ეკონომიკური სისტემები ფლობენ სიმყარეს და საწინააღმდეგო-საპირისპირო მოქმედების შესაძლებლობას, რომელიც იწვევს დინამიზმის რეჟიმის დარღვევას. საწარმოს ხელმძღვანელობამ უნდა უპასუხოს იმ პროცესების განვითარებით, რომლებიც მოწოდებული არიან ამ ზემოქმედებათა კომპენსაციაზე ან კიდევ მათ ნეიტრალიზებაზე.

სინერგეტიკა გულისხმობს რელაქციის სამყაროს არსებობას, ე.ი. ეკონომიკური სისტემის წონასწორობის მდგომარეობაში თანდათანობით შექცევით პროცესს. იმ ფაქტორთა მოქმედების შეწყვეტის შემდეგ, რომლებმაც გამოიწვიეს ეკონომიკური სისტემის წონასწორობის მდგომარეობის დარღვევა. ღია სისტემებში (მსგავსად ეკონომიკურისა) სისტემის სტაბილიზების პროცესები შეიძლება მიმდინარეობდეს სხვადასხვანაირი სახეცვლილებით: მიუხედავად იმისა, სისტემა დაუბრუნდება თუ არა საწყის მდგომარეობას, მოხდება სისტემის დეგრადირება, თუკი სისტემა აღმოჩნდება თვითორგანიზაციის ახალ დონეზე. ბიფურკაციის წერტილში რომელიღაც დონეზე ხდება ეკონომიკური სისტემის განვითარების ვარიანტების მრავალმხრივი განტოტვა. წინასწარ განუჭვრეტელობა (მნიშვნელოვანი მაჩვენებლის ნორმალურ მდგომარეობაში დაუბრუნებლობის რისკი) პოსტბიფურკაციულ პერიოდში განსაკუთრებით დიდია იმდენად, რამდენადაც სისტემის რელაქსაციური სიმყარე ჯერ კიდევ უმნიშვნელოა.

მარკეტინგის სისტემაში სინერგეტიკული ეფექტი სხვა არაფერია, თუ არა მისი ელემენტების ერთობლივი მოქმედების შედეგი, რომელსაც ცვლილებისაკენ მიჰყავს სისტემის ხარისხი, მისი განვითარების ტრაექტორია და იმავდროულად გვაქვს არამხოლოდ ეკონომიკური სისტემის ელემენტების ჯგუფური მოქმედების შედეგის მეტობა მათი ინდივიდუალური მოქმედების ჯამზე, რაც ახასიათებს სინერგეტიკული ეფექტის შესახებ გავრცელებული შეხედულების შეზღუდულობას. რთული სისტემების ქცევის შესწავლამ საბოლოოდ გაფანტა წარმოდგენა

იმის შესახებ, რომ თითქოსგარანტირებული წარმატების ერთადერთი გზა არსებობდეს. ახალმა შეხედულებამ ორგანიზაციაზე, როგორც რთულ სისტემაზე, საშუალება მოგვცა ყურადღება მიგვეპყრო მრავალ პირობაზე, რომლებიც წარმოადგენენ მათი ეფექტიანობის განმსაზღვრელს. მსოფლიო მნიშვნელობის საუკეთესო კომპანიების ხანგრძლივი წარმატებების მიზეზების გამოკვლევამ აჩვენა, რომ ყოველ შესწავლილ ცნობილ კორპორაციას (როგორიცაა: 3M, Walt Mart, Walt Disney, Boeing, Sony) გარეგნულად წარმატებისაკენ სრულიად განსხვავებული სავალი გზები ჰქონდათ, მაგრამ კომპანიების საქმიანობის სიღრმისეული მექანიზმები ერთდროულად არატრადიციული და მსგავსია, მათ შორისაა შემდეგი:

- დავიწყეთ არა კარგი სასტარტო იდეით, არამედ კომპანია აიგოს სურვილისამებრ;

- ვიყოთ მზად, უარყოთ ან განვაკითხოთ ნებისმიერი იდეა, მაგრამ არ დავტოვოთ კომპანია;

- ძირითადი ყურადღება დავუთმოთ მოსაზრებებს ორგანიზაციული დიზაინის შესახებ. მუდამ გვახსოვდეს, რომ საქონელი და მომსახურება – ესაა შედეგი;

- ვიმოძრაოთ არც ისე დიდი ნაბიჯებით, რათა მოულოდნელად მოვიხელთოთ და გამოვიყენოთ ჩვენ მიერ გაცნობიერებული შესაძლებლობები;

- მოძრაობის მთავარი ორიენტირი იდეოლოგიაა, რომელიც ასახავს, რისთვის და რატომ არსებობს ორგანიზაცია;

- მთავარია არა ის, რისი მიღწევა სურს ორგანიზაციას, არამედ როგორი უნდა გახდეს ის.

ზემომოყვანილი მითითებებისაგან ის დასკვნა გამომდინარეობს, რომ ერთი და იგივე მექანიზმი რთული სისტემების ნაწილია, რომელიც სწორი აღქმით და გამოყენებით ვითარდება; ევოლუციური პროცესი

შეიძლება გახდეს პროგრესის სტიმულირების ხელშემწყობი და მძლავრი იარაღი.

თვითორგანიზებადი სისტემების სიღრმისეული მექანიზმების შესწავლისას ჩვენმა დაკვირვებებმა დაადასტურა, რომ აუცილებელ პირობას, რომლის არსებობისას სისტემას შეეძლება განვითარება, წარმოადგენს: არახაზოვნობა, გახსნილობა, კოჰერენტულობა (შეთანხმებული ურთიერთქმედება). თვითორგანიზების ხელოვნება არის ის, რომ შეათანხმოს ზემონახსენები სამივე თვისება. არასწორ და არამართებულ პროპორციებს შეუძლია სისტემა დაღუპოს: ძალზე ძლიერი არახაზოვნებისას მაგარი რეზონანსი ანგრევს სისტემას, ხოლო უსაზღვრო ღიაობა სისტემას გახსნის და გაფანტავს მის გარემომცველ სივრცეში. არახაზოვნების შესუსტებისას იკარგება უკუკავშირი, ხოლო გახსნილობის მოსპობა ჩაკეტილ სისტემას უბიძგებს ენტროპიისაკენ.

სინერგეტიკამ ანუ თვითორგანიზაციის თეორიამ უკვე გამოიკვლია რთული სისტემების ევოლუციის საიდუმლოს ბუნება, რომელსაც შეუძლია შეასრულოს მართვისათვის მძლავრი ფუნდამენტის ფუნქცია, რომელიც ორიენტირებულია შეცნობადობაზე, თვითორგანიზებადი ტენდენციების ამოქმედებასა და მხარდაჭერაზე<sup>[98]</sup>.

რთული სისტემების განვითარების სინერგეტიკული მოდელი გარეგნულად სრულიად ტრადიციულად გამოიყურება. ეს არის მოძრაობა მომავლისაკენ (ატრაქტორისაკენ), რომელსაც შეიძლება განვითარების ტრაექტორია ვუწოდოთ. ამასთანავე სინერგეტიკის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი იდეაა ისიც, რომ თითოეულ რთულ სისტემას აქვს განვითარების შესაძლო გზების არეალი – განვითარების ატრაქტორების სპექტრი. მომავალი, როგორც ჩანს, იქნება შესაძლებლობათა ის ველი, რომელთაგან მხოლოდ ერთი იქნება რეალიზებული. მართვის ამოცანა ისაა, რომ ობიექტი მოხვდეს „სასურველი“ ატრაქტორების მიზიდვის სფეროში, ანუ, სხვაგვარად, აღმოჩნდეს „სასურველ“ მომავალში.

სინერგეტიკული თეორიის მკვლევრები ერთხმად თანხმდებიან, რომ თეორიული თვალსაზრისით, ამოცანა ბევრად უფრო რთულია და ძნელად გადასაწყვეტი, ვიდრე ეს შეიძლება ერთი შეხედვით ჩანდეს. ყველაზე უფრო გავრცელებული შეცდომები აქ შეიძლება იყოს: მისწრაფება – მოხვდეს მომავლის, რაც ის არ არის შესაძლებლობათა სპექტრში ან კიდევ უუნარობა – დავინახოთ მომავალი, თუმცა ის უკვე არის შესაძლებლობათა სპექტრში მოხვედრილი. ამასთან ერთად პირველი შემთხვევის დადგომა გულისხმობს მიზნის მიღწევას, თუნდაც თვით სამართავი სისტემის გარდაქმნის გზით. როგორც შედეგი სისტემის გარდაქმნისა, მართვას დასჭირდება დამატებითი დანახარჯებისა და ძალისხმევის განუწყვეტელი ნაკადი. სინერგეტიკის პრინციპების თანახმად, თუკი მმართველობითი მოქმედებები შეთანხმებული არ რის რთული სისტემის შინაგან ტენდენციებთან, მაშინ ისინი ვერ მიგვიყვანენ წარმატებასთან და საბოლოოდ განწირული იქნება ჩასაფუშად.

ჩვენი აზრით, მართვისადმი სინერგეტიკული მიდგომა ისაა, რომ მომავალი უნდა აშენო, საჭიროა კვლავ აშენო, მაგრამ ამავდროულად ორგანიზაციამ საკუთარი თავის კონსტრუირებაც უნდა მოახდინოს. ეს არის არსებულ სინამდვილესთან განუწყვეტელი მცდელობა-ექსპერიმენტირება, შესაძლო სიტუაციების აზრობრივი ბრუნვა და სტრატეგიული მოქმედებების განხორციელება იმის მუდმივი მზაობით, რომ შეიცვალოს გზა შეცვლილი სიტუაციების შესაბამისად. მარკეტინგში ახალი მენეჯმენტის ამოცანაა, შევძლოთ პროგნოზირება; შესაძლოა კიდევ მოვახდინოთ მარკეტინგის სისტემის განვითარების მოდელირება-მოდერნიზება, გავაანალიზოთ ვითარება განვითარების შესაძლო ვარიაციებით – სცენარებითა და ტენდენციების განხილვით, გამოვიყენოთ ყველა შესაძლებლობა ხელსაყრელ მიმართულებათა კოორდინირებისათვის.

აქვე აღვნიშნავთ, რომ მართვის ტრადიციული სქემები ჩვეულებრივ „თანამშრომლობს“ აღმოცენებული გარდაქმნების შედეგებთან. ინოვაციური ამოცანა ის არის, რომ შექმნას მართვის ის მეთოდები, რომლებიც მისადაგებული იქნება არა მხოლოდ გარდაქმნებთან, არამედ გარდაქმნების ტემპთანაც. ამისათვის კი საჭიროა შეიქმნას თვითცვალებადი სტრუქტურები, რომლებიც იმუშავებენ თვითცვალებადი წესებით და მასთან ერთად მოახდენენ შეთანხმებული ქცევის დემონსტრირებას. ამავდროულად განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს წმინდა ადამიანური ფაქტორი, რომელიც დაფუძნებულია ნდობაზე, სოლიდარობაზე, თანადგომა-თანადგომობასა და თანხმობაზე, ერთგულებაზე, თავდადებაზე, აგრეთვე ორგანიზაციის მდგომარეობის მართვის მგრძნობელობაზე.

უნდა აღვნიშნოთ, რომ სისტემის სირთულის საზომად გვევლინება მისი ნაირგვარი ვითარებების სხვადასხვა სახესხვაობა-სახეცვლილებები<sup>[99]</sup>.

სიცოცხლისუნარიანობის მოდელის საფუძველში დევს აუცილებელ სახესვაობათა კანონი, რომელიც მოითხოვს, მმართველობითი რეაქციები იყოს არანაკლებ მდიდარი, ვიდრე შესაძლო მდგომარეობების ნაკრები. თვითორგანიზების პროცესების გასააქტიურებლად უნდა ამუშავდეს უკუკავშირის მექანიზმი, რომელიც მგრძნობიარეა სუსტი სიგნალებისადმი. მნიშვნელოვანი აქ ის კი არის, თუ რას აკეთებს ლიდერი, არამედ ის, თუ რას აკეთებენ დანარჩენნი – მისდამი დაქვემდებარებული პერსონალი, რამდენად სწრაფად აკეთებენ ისინი ამას და რამდენად უნარიანი არიან, განახორციელონ აუცილებელი რესურსების მობილიზება. სახელდობრ, აქ მართვის მიდგომები განსაკუთრებით განსხვავდება ბიზნესის უფრო ტრადიციული კულტურისაგან, რომელიც მმართველობითი სტრუქტურის ფარგლებში ეფუძნება სპეციალიზებული პროცესების იერარქიულობასა და განმეორებადობას.

არახაზოვნობა და სირთულე, რომლებიც მარკეტინგის სისტემას თან ახლავს, ასევე მასში არსებული უკუკავშირების დიდი რაოდენობა, განაპირობებს არაერთი მარკეტინგული მოვლენის სინერგეტიკულ ბუნებას და იწვევს მრავალრიცხოვანი სინერგეტიკული ეფექტების აღმოცენებას. მარკეტინგის სისტემის გამოკვლევას ასეთი ეფექტების მიმართ სათანადო ყურადღების მიქცევის გარეშე მივყავართ მისთვის დამახასიათებელი კანონზომიერებების ობიექტურ – არასასურველ ან არაკორექტულ გაგებამდე და პრაქტიკაში არასაკმარისად ეფექტიან მართვამდე. <sup>[100]</sup>.

მარკეტინგისმიერი ინოვაციური მართვის გავლენა საწარმოს საერთო ფუნქციონირებაზე შეიძლება წარმოვიდგინოთ მარკეტინგული შედეგიანობის კავშირების სახით, რომელიც ორიენტირებულია ფირმის ღირებულებაზე. ის წარმოადგენს ფირმის კაპიტალიზაციის ელემენტების თანამიმდევრულობას:

#### ცხრილი 5.

#### მარკეტინგული აქტივების, შედეგებისა და ფირმის ღირებულების ურთიერთკავშირი

|                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>მარკეტინგული აქტივები:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ბრენდის აქტივები</li> <li>● საკლიენტო ბაზა</li> <li>● საპარტნიორო ურთიერთობები:</li> <li>● არხები</li> <li>● კომპონენტი</li> <li>● არხები</li> </ul> | <p>მარკეტინგული შედეგები:</p> <p>შელწევის ტემპების დაჩქარება:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● სწრაფი ტესტირება</li> <li>● სწრაფი მიღება</li> <li>● ფასობრივი პრემია</li> <li>პრემია ბაზრის ხვედრითი წილის გაზრდის ანგარიშზე;</li> <li>წანამატები</li> <li>მომსახურებისა და გაყიდვებისათვის;</li> <li>მოგების გაზრდა</li> <li>ლოიალობისა და დაქვითვების დონეების ხარჯზე</li> </ul> | <p>ფირმის ღირებულება:</p> <p>ფულადი ნაკადის დაჩქარება;</p> <p>ფულადინაკადის გაზრდა;</p> <p>ვოლატულობისა და რისკის შემცირება;</p> <p>ნარჩენი ღირებულების გაზრდა</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

მარკეტინგული ინვესტიციები იწვევს მარკეტინგული აქტივების ზრდას, რომელიც შეიძლება შეფასდეს ურთიერთდამოკიდებულებათა ძალის მაჩვენებლებით (გათვითცნობიერებადობა ბრენდზე, ბრენდისადმი დამოკიდებულება, რისკის აღქმა და გაცნობიერება), ნდობისა და ლოიალურობის დონე). ამ ურთიერთდამოკიდებულებათა ფასეულობის ზრდა იწვევს კომპანიის საბაზრო პოზიციის განმტკიცებას, იგი შესაბამისად ხელს უწყობს:

- გენერირებადი ფულადი ნაკადების ზრდას ფასობრივი პრემიისა და საბაზრო წილის გაყიდვების ხარჯზე;
- დანახარჯების შემცირებას განაწილების არხებზე, გაყიდვებსა და გადაადგილებაზე;
- ლოიალობისა და დაქვითვათა დონის ზრდას. ზემოთ შემოთავაზებული დამოკიდებულება საშუალებას იძლევა დადგინდეს ურთიერთდაკავშირებული მაჩვენებლები, რომლებიც მისაღებია ფინანსური შეფასებებისათვის.

სინერგეტიკის პოზიციიდან გამოყოფილი მარკეტინგის სისტემის ყველა ელემენტი რეალიზდება როგორც სისტემის რეაქცია მის შიგა და გარე წინააღმდეგობებზე. რამდენად ადეკვატურია სისტემის რეაქცია გამლიზიანებლებზე, ამას განსაზღვრავს მოცემული სისტემის მდგრადობაან კიდევ მისი ეკონომიკური პოტენციალი.

სინერგეტიკული ეფექტის არსებობა, რომელიც დაკავშირებულია არახაზოვნებასთან, თვითორგანიზაციის უნართან და მარკეტინგის სისტემის სხვა თავისებურებებთან, მოითხოვს მათი მართვის უფრო ფაქიზი, დახვეწილი, რაფინირებული ფორმებისა და მეთოდების გამოყენებას. ამასთანავე მართვის ობიექტის რეაქცია მართვის ფაქტორებზე და გარეშე ცალკეული ელემენტების მიმართ თავისთავად სისტემურ ეფექტს წარმოადგენს. ასევე საჭიროა დროში შეთანხმებულად უზრუნველყოფილ იქნეს მმართველი ზემოქმედებების ცალკეული შემადგენელი ვექტორების კოორდინირება მიმართულებებისა და

ინტენსიურობის მიხედვით, რისთვისაც აუცილებელია მართვის სპეციალური სქემებისა და ალგორითმების გამოყენება. ცხადია, ყოველივე ეს ცალკე განხილვას მოითხოვს.

ზემოაღწერილს თუ განვაზოგადებთ, მაშინ ჩვენს სჯელობას უნდა მიეცეს ასეთი გასაქანი: სინერგეტიკული მიდგომა უნდა გავიგოთ, როგორც იმანენტური და ტრანსცენდენტური მოვლენების შეერთება, ანუ გამოვლინება, რომლებიც იწვევენ სისტემის ქცევაში შემთხვევით ფლუქტუაციას, ეს უკანასკნელი კი, თავის მხრივ, განიხილება, როგორც მიზეზები ან წანამდგრები საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის მაჩვენებლების ცვლილებებისათვის, რათა ობიექტი მოხვდეს „სასურველი“ ატრაქტორის მიზიდულობის სფეროში.

სინერგეტიკული მიდგომის გამოყენების სფერო საშუალებას იძლევა, ვამტკიცოთ, რომ სწორად შერჩეული მმართველობითი გადაწყვეტილება, შევსებულ-დამატებული ატრაქტორული სტიმულებით, აყალიბებს კავშირებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ სისტემის მყარ ფუნქციონირებასა და განვითარებას. მარკეტინგის მართვის აპარატის მიერ დადგენილი და დაწესებული სტიმულები აწესრიგებს სისტემას, უზრუნველყოფს მისი ფუნქციონირებისა და განვითარების სიმყარეს ძირითადად დივერსიფიკაციის, ორგანიზაციისა და მართული დადებითი სინერგიის მეშვეობით. სინერგეტიკის საგნის სპეციფიკა ისაა, რომ ღია სისტემებში თვითორგანიზაციის პროცესები ფასდება არახაზობრივი აზროვნების კუთხით. კვლევის ობიექტს კი წარმოადგენს რთულად ორგანიზებული არათაბარწონადი სისტემები, რომლებიც იმყოფება ქაოსიდან წესრიგისაკენ და პირიქით-გადასვლის განსხვავებულ, სრულიად სხვადასხვა სტადიაზე<sup>[101]</sup>.

ამგვარად, ჩვენი გამოკვლევის ფარგლებში გამოვყავით სინერგეტიკული მიდგომის შემდეგი უპირატესობები:

-ორგანიზაციის შიგნით ევოლუციური პროცესების შეგნებული გამოყენება, რომლებიც მიმდინარეობს მარეზულტირებადი ორი ძალის

ზემოქმედებით: კერძოდ, გარეგანი ფლუქტუაციებით და სისტემის შინაგანი რეაქციებით;

-თვითცვლილებადი სტრუქტურების შექმნა, რომლებიც მუშაობს თვითცვალეზადი წესების მიხედვით და ამასთანავე ადასტურებს შეთანხმებულ ქცევას;

-ღია სისტემებში თვითორგანიზაციის პროცესების შესწავლა არხაზობრივი აზროვნების ზეგავლენის კუთხით;

-პერმანენტულობისა და დისკრეტულობის იმიტაციური მოდელირება – იმ სავალდებულო პირობებისა, რომლებიც განსაზღვრავენ სისტემის სასიცოცხლო ციკლს;

-გარეშე შემფოთების იმპულსების ფიქსაცია, რომლებიც აღმოცენდება მაკროსისტემაში და პარალელურ სისტემებში, ასევე ინფორმაციის შეკუმშვა, შეკვეცა და დამუშავება ამ შემფოთებების შესახებ, შინაგანი იმპულსების შერჩევა, რომლებიც სისტემას საშუალებას მისცემს, მოახდინოს გარეშე ზემოქმედებებისადმი ადაპტირება;

-ახალი ხარისხის აღმოცენების გამო განსხვავებული მასშტაბის სტრუქტურული დონეების კავშირის განხორციელება სისტემის ნაწილების კოოპერირების სახით, რაც უზრუნველყოფს სინერგეტიკული ეფექტის წარმოჩენას.უცილებლად მიგვაჩნია შემდგომში კონკრეტულად აღიწეროს მარკეტინგის მართვის ხარისხის შეფასების მეთოდика, სინერგეტიკული პრინციპების საფუძველზე.

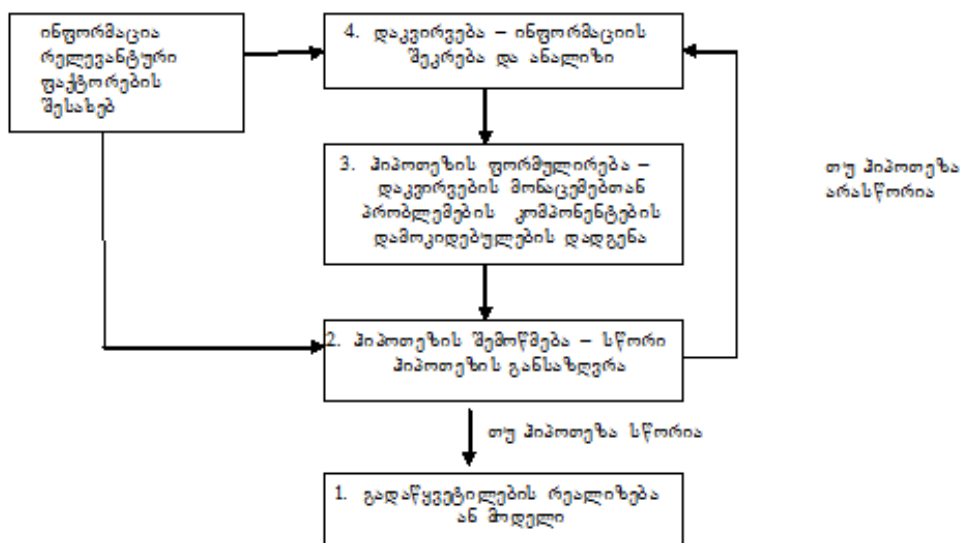
### **2.3. კორპორატიული მართვის სტრუქტურაში მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირების თეორიული მიდგომების დეტერმინაცია**

მართვის კლასიკური სკოლის ფუძემდებლებად ითვლება: ა. ფაიოლი, ლ. ურვიკი, ჯ. მუნი, ჰ. ემერსონი, ლ. გულიკი, ა. რეილი, მ. ვებერი და სხვები. მათ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს მართვის მეცნიერების განვითარებაში.

მართვის სკოლის პრაქტიკაში, სამეცნიერო მიმართულება სამეცნიერო მეთოდი შედგება 3 ეტაპისაგან: დაკვირვება, ჰიპოთეზის ფორმულირება და ვერიფიკაცია.<sup>1</sup> 2.1 ნახაზზე მოცემულია მართვის მეთოდი (იხ. ნახაზი 1)<sup>[102]</sup>.

ნახაზი 1.

### მართვის მეთოდი



სამეცნიერო მეთოდი უზრუნველყოფს რაციონალური გადაწყვეტილების მიღებას, ხოლო განსაზღვრულ პირობებში ოპტიმალურ გადაწყვეტილებების მიღებას. რაციონალური გადაწყვეტილება განსხვავდება ინტუიციურისაგან იმით, რომ ეფუძნება ობიექტურ ანალიტიკურ პროცესს და ითვასლისწინებს განსაზღვრულ ფორმალურ-ლოგიკურ მოთხოვნებს. ძირითად მოთხოვნებს, წარმოდგენილი მმართველობით გადაწყვეტილებაში, მოიცავს შემდეგს: მიზნობრივი მიმართულება; იერარქიული სუბორდინაცია; რაციონალური დასაბუთებულობა; დროსა და სივრცეში ორიენტირებულობა; დირექტიულობა<sup>[103]</sup>.

<sup>1</sup> პროცედურა, რომელიც დაკავშირებულია მსჯელობის ან ჰიპოთეზის ჭეშმარიტების დადგენასთან. სოციოლოგიაში ვ. ნიშნავს ჰიპოთეზების შეფასებისა და შემოწმების პროცედურას, რაც გულისხმობს მათ შედარებას ფაქტებთან, რეალურ ვითარებასთან.

მმართველობითი გადაწყვეტილება წარმოადგენს მმართველი სუბიექტის ქმედებას, რომლითაც ყალიბდება მართვის ობიექტის საქმიანობა და სათანადო ქცევა. აღნიშნული განმარტების მიხედვით, ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილება შეიძლება განვიხილოთ, როგორც კომპლექსური ქმედება, რომელიც თავის მხრივ მოიცავს სამართლებრივ, სოციალურ, ფსიქოლოგიურ და ინფორმაციულ ასპექტებს. მმართველობითი გადაწყვეტილების ხარისხი გავლენას ახდენს მართვის ეფექტურობაზე. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგია შემდეგი ძირითადი ეტაპებისაგან შედგება <sup>[104]</sup>:

- **წინასწარ საუბრები.** მენეჯერი საუბრებს ატარებს კონსულტანტებთან, რომლები საკმაოდ კომპეტენტურია არსებულ საკითხებში;
- **წინასწარი ანალიზი.** ამ ეტაპზე ხდება წამოჭრილი პრობლემების გადაწყვეტის შესაძლებლობათა დადგენა;
- **ალტერნატივათა ჩამონათვალის შედგენა.** ალტერნატივების შეფასება მთლიანადაა დამოკიდებული მმართველობის ყველა რგოლის ერთობლივი მუშაობის ეფექტურობაზე. ხელმძღვანელის გულახდილობა, რეალურ სიტუაციაში გარკვევის უნარი არის ის აუცილებელი წინაპირობა, რაც კრიტერიუმების სწორად შეფასებას - შერჩევას განაპირობებს;
- **საჭირო ინფორმაციის მიღება.** მენეჯერი უზრუნველყოფს რეგულარული ინფორმაციის მიღების ორგანიზაციას;
- **შედეგების წარმოდგენა.** ხელმძღვანელმა უნდა გაანალიზოს არა მარტო პრობლემის გააწყვეტის სირთულე, არამედ წარმოადგინოს მისი გადაწყვეტის გზების საბოლოო შედეგიც, რომლის საფუძველზეც უნდა ჩამოაყალიბოს ოპტიმალური მმართველობითი გადაწყვეტილება.

არსებობს გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა მეთოდები:

- სტანდარტული გადაწყვეტილება. გადაწყვეტილების მიღებისას, არჩევანი კეთდება სხვადასხვა ალტერნატივებს (ოფციებს) შორის. ალტერნატივები ქმედების ვარიანტებია, რომლებიც გადაწყვეტილების მიღების მომენტისთვის არის განსაზღვრული. ალტერნატივების მიმდევრობა შეიძლება, მეტნაკლებად კარგად იყოს განსაზღვრული. ზოგიერთ გადაწყვეტილების პრობლემებში, ეს მიმდევრობა ღიაა, რაც ნიშნავს, რომ ალტერნატივების მიმდევრობისათვის ახალი ალტერნატივის დამატება შესაძლებელია, მაგრამ ამ მიმდევრობისათვის თუ სხვა ალტერნატივის დამატება არ შეიძლება, მაშინ მიმდევრობა ჩაკეტილ ხასიათს ატარებს<sup>[105]</sup>;
- ინტუიციური გადაწყვეტილება. წმინდა ინტუიციურია გადაწყვეტილება, რომლის მიმღები პირიც ფიქრობს, რომ ის მართალია და მხოლოდ ამის საფუძველზე აკეთებს არჩევანს. ის არ „წონის“ ყოველგვარ ალტერნატივას, არ საჭიროებს სიტუაციაში გარკვევას. ის, რასაც უწოდებენ მეექვსე გრძნობას, არის ინტუიციური გადაწყვეტილება. ასეთ გადაწყვეტილებებს ყველაზე ხშირად იღებენ უმაღლესი დონის მენეჯერები.
- განსჯაზე დაფუძნებული. განსჯაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილება დამოკიდებულია წარსულში დაგროვებულ გამოცდილებაზე<sup>[106]</sup>;
- ანალიტიკური. გადაწყვეტილების მიღების კონტექსტი ცოდნის ეკონომიკისა და საზოგადოების ქსელის დინამიკაა. იგი წარმოადგენს ანალიტიკური კომპეტენციების მედიატორს გადაწყვეტილების დინამიკის ინტერპრეტაციისა და დამაჯერებელი გადაწყვეტილების მიღების მენეჯმენტისათვის <sup>[107]</sup>;
- რისკზე დაფუძნებული. «რისკი» ნიშნავს არა საშიშროებას, არამედ ალტერნატივების მოსალოდნელი შედეგების განხორციელების დონეს. იმ შემთხვევაში, როცა მენეჯერმა ზუსტად იცის ალტერნატიული ვარიანტების მოსალოდნელი შედეგები, გადაწყვეტილება მიიღება განსაზღვრულობის პირობებში და ის

ერთია მხოლოდ. მაგრამ ზოგჯერ არ ხერხდება ალტერნატივების მოსალოდნელი შედეგების დადგენა. ასეთ შემთხვევაში გადაწყვეტილება მიიღება გაურკვევლობის, განუსაზღვრელობის, ანუ რისკის პირობებში<sup>[108]</sup>.

- გამოცდილებაზე დაყრდნობით. იგულისხმება მენეჯერთა მიერ გადაწყვეტილების მიღება წარსულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით. აღნიშნული იძლევა შესაძლებლობას სწორად მოხდეს ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიული მიმართულების განსაზღვრა და კორექტირება;

- ასევე, რაციონალური გადაწყვეტილება და სხვა.

ყველაზე ეფექტურ სასურველობად ითვლება რაციონალური მიდგომის საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილება. რაციონალური გადაწყვეტილება ეფუძნება ობიექტურად ანალიტიკურ პროცესს. ეფექტური გადაწყვეტილების შემუშავება უზრუნველყოფს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას. იგი როგორც მინიმუმ საჭიროებს : პროფესიონალი ხელმძღვანელებისაგან ბრძოლისუნარიანი ჯგუფის შექმნას; ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებას; სწორი საკადრო პოლიტიკის გატარებას; ორგანიზაციაში სოციალ-ეკონომიკური და ფსიქოლოგიური ურთიერთობების რეგულირებას; დამაკმაყოფილებელი იმიჯის შექმნასა და ა.შ.<sup>[109]</sup>.

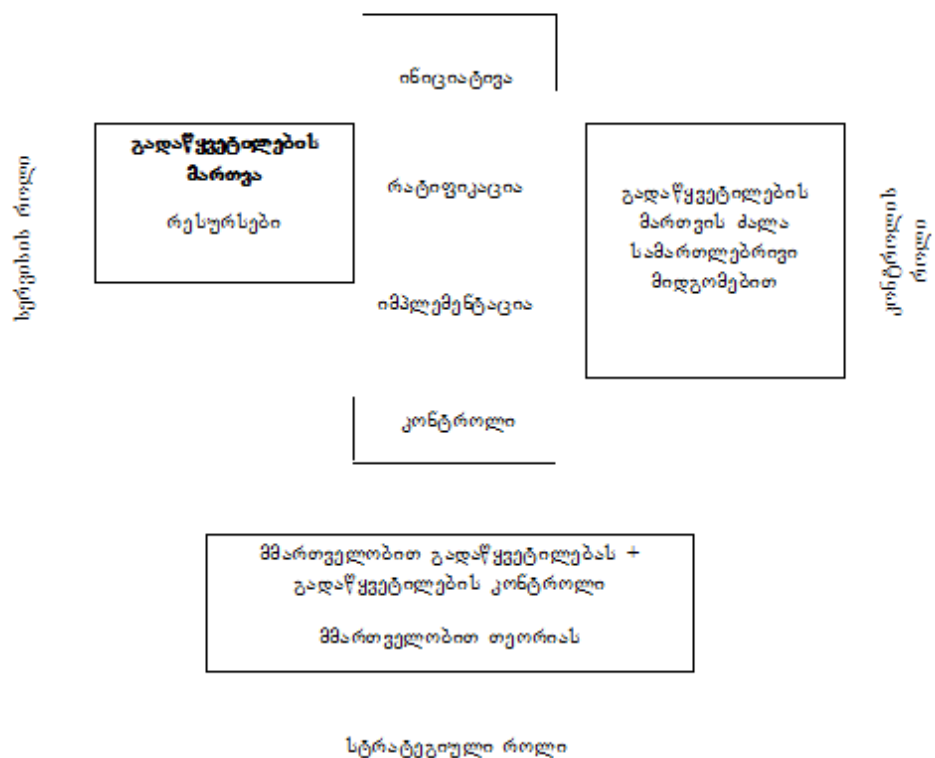
გადაწყვეტილების მიღებაში მმართველის თეორიული ჩართულობა და გადაწყვეტილების კონტროლი მოყვანილია 2.2 ნახაზზე. ნახაზი გვიჩვენებს, რომ მართველის მომსახურების როლი ძირითადად დაკავშირებულია რატიფიკაციის, იმპლემენტაციისა და მონიტორინგის ეტაპების სტრატეგიულ პროცესებთან (იხ. ნახაზი 2.2) <sup>[110]</sup>.

მმართველის საქმიანობა, თავისი ფსიქოლოგიური სტრუქტურის მიხედვით, რთული ნებელობითი ქმედებების სისტემაა. მის ძირითად ელემენტებს წარმოადგენს ძირითადი მიზნების, მათი მიღწევის საშუალებებისა და პირობების ხედვა, ოპტიმალური აქტიურობის ეს

საწყისი რგოლი მოითხოვს ისეთი პიროვნული თვისებების განვითარებას, როგორიცაა ინიციატივობა და საკმარისი ინფორმირებულობა. მიღებული გადაწყვეტილებების რეალიზაციის ეტაპზე არსებითია ისეთი თვისებები, როგორიცაა: პრინციპულობა; შეუპოვრობა; სიმტკიცე; წარმოქმნილი სირთულეების დაძლევის უნარი; ტოლერანტობა; გაუთვალისწინებელი სიტუაციებისათვის აუცილებელი აზროვნების კრიტიკულობა; კონფლიქტური სიტუაციების მოგვარების უნარი; კონფლიქტში მყოფი მხარეებისათვის ურთიერმისაღები გადაწყვეტილებების პოვნის ძალა და უნარი [11].

## ნახაზი 2.

მმართველის როლი თეორიული უზრუნველყოფა გადაწყვეტილების მიღებაში



განსაზღვრული ლოგიკური კონსტრუქცია, რომელმაც თითოეული მმართველობითი გადაწყვეტილება და მოქმედება უნდა შეავსოს კონკრეტული შედგენილობით, გამომდინარეობს თავისებური ბუნებრივ-გეოგრაფიული, საზოგადოებრივი და კულტურულ-ისტორიული პირობებიდან, შესაბამის ადგილას და დროს. მათ შორის: საწარმოო ბაზა,

ეკონომიკური ურთიერთობები, სოციალური ურთიერთობები, საზოგადოების სულიერი კულტურა, სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პროგრესი<sup>[112]</sup>.

პროგრესის მამოძრავებელი ძალაა შემოქმედებითი აზროვნება, რომლის შედეგად, სისტემის/პროცესის გაუმჯობესების სურვილი პროპორციულია მისი არასრულყოფილებით გამოწვეული უარყოფითი შედეგის და უკუპროპორციულია მისგან მიღებული კმაყოფილების ხარისხის. ეს კანონზომიერება ქმნის იმ მამოძრავებელ ძალას, რომელიც მოტივაციას უქმნის შემოქმედებით ადამიანს იზრუნოს არასრულყოფილი სისტემების თუ პროცესების სრულყოფისა და საიმედოობისათვის. ნებისმიერ სიახლეს (იდეას, ნოვაციას, გამოგონებას), მიღწეული კომფორტით გამოწვეულ ფიზიკურ და მორალურ კმაყოფილებასთან ერთად თან სდევს მატერიალური სიკეთეების მიღების შესაძლებლობა და, შესაბამისად, ჩნდება მიზნობრივი ინოვაციების დაკვეთის საჭიროება. აქედან გაჩნდა შემოქმედებითი აზროვნების (შესაძლებლობების)ზრდის მეთოდებზე მუშაობის საჭიროება<sup>[113]</sup>.

ეკონომიკური პოლიტიკის ფორმირებაზე გადაწყვეტილებას ადამიანი-სუბიექტი ღებულობს. ცხადია, ყველა გადაწყვეტილების მიღება არ ითვალისწინებს ეკონომიკური პოლიტიკის მიზნების ინსტრუმენტებისა და სახელმწიფოს ეკონომიკური ფუნქციების სრულყოფილ ანალიზს და ხშირ შემთხვევაში მიღებული გადაწყვეტილებები გარკვეულწილად სუბიექტურია, ანუ არ ჯდება იმ მოდელში, რასაც მაკროეკონომიკური პოლიტიკის თეორია სთავაზობს სახელმწიფოს. ბევრი ეკონომისტი ფიქრობს, რომ ეკონომიკური თეორიის პრინციპები, სამართლიანია ნებისმიერ პირობებში. მაგრამ მათ ავიწყდებათ, რომ ადამიანის ქცევის პრინციპები ყალიბდება სხვადასხვა კონტექსტში და მასზე უამრავი ფაქტორი ახდენს გავლენას. ხშირ შემთხვევაში საინტერესოა არა ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკის გავლენა ეკონომიკაზე, არამედ თვით ამ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესი. რადგან ადამიანები ხშირ

შემთხვევაში გარდა წმინდა ეკონომიკური მიზნებისა, სოციალურ მიზნებსაც ითვალისწინებენ, ამასთან ბიზნესი და პოლიტიკა მჭიდრო კავშირშია. ზოგადად, ეკონომიკაზე უამრავი ფაქტორი ზემოქმედებს.

მეცნიერების დარგი "გადაწყვეტილებათა მიღების თეორია" წარმოადგენს მეცნიერებას გადაწყვეტილების მიღების შესახებ, რომელსაც ახორციელებს ადამიანი. ადამიანის აზროვნების შესწავლა ფსიქოლოგიის ცენტრალური ამოცანაა, მაგრამ ადამიანის მიერ გადაწყვეტილების მიღების პრობლემის შესწავლა ფსიქოლოგიაში გასული საუკუნის 50-იანი წლებიდან იწყება კოგნიტური ფსიქოლოგიის ჩამოყალიბებით. ეს მიმართულება დღეისათვის ერთ-ერთი ძირითადი სამეცნიერო მიმართულებაა ფსიქოლოგიაში. ამ დარგში ძირითადი პრობლემაა ინფორმაციის გადამუშავების ადამიანური სისტემის შესწავლა, რაც დაკავშირებულია გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ადამიანის ტვინის, აღქმის და მეხსიერების როლის გამოკვლევასთან. ცნობილი მკვლევრების რ. აკტინსონის და რ. შიფრინის მიერ მოცემულია მეხსიერების სამკომპონენტო მოდელი. ამ მოდელის თანახმად, არსებობს მეხსიერების სამი სახე: სენსორული, ხანმოკლე და ხანგრძლივი. მეხსიერების სახეები განსხვავდება ერთმანეთისაგან დასამახსოვრებელი მასალის შენარჩუნებით და მოცულობით, კოდირების წესით და შესანახი ინფორმაციის ორგანიზაციის დონით. ინფორმაცია გარე სამყაროდან შედის სენსორულ რეგისტრებში, სადაც ინახება დაახლოებით წამის მესამედი დროის განმავლობაში. შემდეგ იგი გადაიგზავნება ხანმოკლე მეხსიერებაში, სადაც იგი განიცდის კოდირებას და იქ შეიძლება შენახულ იქნეს 30 წმ-მდე (გამეორების შემთხვევაში უფრო დიდხანს). შემდეგ ინფორმაცია ან წაიშლება ან გადაეცემა ხანგრძლივ მეხსიერებას. ეს უკანასკნელი შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც მოცულობით უსასრულო საცავი, რომელშიც ინფორმაცია შეიძლება შენახული იქნეს ძალიან დიდხანს [114].

ფსიქოლოგიაში, გადაწყვეტილებას განიხილავენ, როგორც აზრობრივი ოპერაციების ფორმირებას, რომელიც ამცირებს პრობლემური სიტუაციის

საწყის გაურკვევლობას. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში გამოიყოფა გადაწყვეტილების მიღების, მიღებისა და რეალიზების სტადიები. გადაწყვეტილების ცნების კონტრეტიზაცია დამოკიდებულია კვლევის დონეზე (სისტემური, ფუნქციური, პიროვნული, ქმედითი), კვლევის სფეროზე (შემეცნებითი, შემოქმედებითი, ოპერატიული, მმართველობითი), ფსიქოლოგიურ მექანიზმებზე (ნებელობითი, ინტელექტუალური, ემოციური და ა.შ.). კონფლიქტის წარმოქმნისას განვითარების ნებისმიერი ქცევის და მოქმედების საფუძველში დევს გადაწყვეტილების მიღება. ადამიანმა თუ იმ მოქმედების განხორციელების შემთხვევაში შეგნებულად თუ ინტუიციურად აფასებს დადებით და უარყოფით შედეგებს. წინაკონფლიქტურ და კონფლიქტურ სიტუაციებში გადაწყვეტილების მიღების თავისებურებას წარმოადგენს მისი გაცილებით უფრო ემოციური ხასიათი საქმიანობის თაობაზე მიღებულ გადაწყვეტილებასთან შედარებით. კონფლიქტის პროფილაქტიკისა და დარეგულირების უმნიშვნელოვანესი ხერხია მონაწილეების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების რაციონალიზაცია [115].

იუნგის მიხედვით, ადამიანის ფსიქიკა არაცნობიერი და ცნობიერი პროცესების ერთობლიობაა, რომლის ელემენტებს შორის მუდმივად ხდება ენერგიის გაცვლა. პიროვნების სტრუქტურა წარმოდგენილია:

- ეგო-ცნობიერების ცენტრი, პასუხს აგებს იდენტობაზე;
- პირადი არაცნობიერი - განდევნილი და დავიწყებული განცდები;
- გუნდური ქვეცნობიერი - წინაპრებისა და არსებული მემკვიდრეობით მიღებული გამოცდილება.

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება მოქცეულია პიროვნული პროფილის ქვეშ - ის შეიძლება იყოს გაწონასწორებული, რაციონალური, რეალური, იმპულსური, ისეთი, რომ ზოგიერთს სტიმულს აძლევს შესაძლო წარმატებებისათვის.

მმართველობითი გადაწყვეტილება უნდა იყოს მაქსიმალურად ეფექტური ეკონომიკურად, დროული, საფუძვლიანი და რეალისტური. შესასრულებლად გამზადებული, მისაღები, მისი რეალიზაციის პირობების

შესაბამისი. ის უნდა შედგებოდეს ოპერატიული მოდელების მკაფიო სისტემისაგან. მომავალი საქმიანობის მთელი დინამიკა უნდა იყოს კარგად წარმოდგენადი შემსრულებლისათვის, მათ უნდა განჭვრიტონ შესაძლო დაბრკოლებები დასახული ამოცანების რეალიზაციისათვის, იცოდნენ შესაძლო მოქმედებების ვარიანტები<sup>[116]</sup>.

მართველობითი გადაწყვეტილების სფერო დაკავშირებულია ინფორმაციის მიღებასთან და მის დამუშავებასთან. გადაწყვეტილების მიღების სასურველი ეფექტის მიღწევა ხდება ანალიტიკური ამოცანების შედეგებზე დაყრდნობის გარეშე, რომლებიც ვარაუდობენ შესასწავლი სისტემის მდგომარეობათა ზუსტ აღრიცხვასა და მოსალოდნელი შედეგის შეფასებას. უფრო ხშირად გადაწყვეტილების მიღება კავშირშია საბოლოო შედეგის განსაზღვრის მაღალ დონესთან. ამავე დროს ის შეიძლება გართულდეს სიტუაციათა ვითარების შეცვლის ან გადაწყვეტილების გამომუშავებისათვის დროის უკმარისობით. ასეთ შემთხვევაში გადაწყვეტილების მიღება უნდა განხორციელდეს შესაბამისი ანალიტიკურ-ექსპერტულ კომპიუტერული სისტემების დახმარებით.

მმართველობითი პროცედურების ძირითადი ელემენტების პალიტრა, შესაძლებლობას იძლევა პოზიციონირებული იქნას ერთიან ლოგიკურ მოდელში. ფორმირებული კონფიგურაციის კლასიფიკაცია ეფუძნება ადმინისტრაციული პროცედურების თვისებებს და განსაზღვრულია პალიტრის სახით: დიფერენცირებული; თანამიმდევრული; კორექტირებული; პარალელური; რევერსიული; როტაციული; ციკლური; ინტეგრაციული <sup>[117]</sup>.

მეტნაკლებად მნიშვნელოვანი მმართველობითი თვისებების გამოყოფა და კლასიფიკაცია, რომელიც უზრუნველყოფს მის ადექვატურ შემუშავებას, კონსტრუქციულ წარმოდგენას, დროის შესაბამისად ეფექტურ გამოყენებას, სრული სახით შეიძლება განვიხილოთ ცხრილში 6 <sup>[118]</sup>.

მართვასთან ერთად უნდა აღინიშნოს ლიდერობა. თანამედროვე მენეჯმენტი წარმოუდგენელია ლიდერის გარეშე. ლიდერობა მიზნის ეფექტურად მიღწევისთვის ძალისხმევას გულისხმობს. ზოგადად, მართვის

ბევრი ფუნქცია იმ აქტივობებს ემთხვევა, რომლებიც ლიდერობის განმარტებას გულისხმობს.

#### ცხრილი 6.

##### მართველობითი თვისებების კლასიფიკაცია

| ორგანიზაციული   | ფუნქციონალური   | პროცედურული     | სინერგიული       |
|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| სისრულე         | თანამიმდევრობა  | კომპუტაციურობა  | მიზანმიმართულობა |
| დისკრეციულობა   | იზოლირება       | ფორმალიზებულობა | შედეგიანობა      |
| ადეკვატურობა    | მოქნილობა       | ადაპტაციურობა   | აღქმადობა        |
| მობილურობა      | რევერსიულობა    | როტაციულობა     | ინგრესიულობა     |
| კონსტრუქციულობა | ციკლურობა       | პირობითობა      | ინვარიანტულობა   |
| უნივერსალობა    | ინტეგრაციულობა  | კორელაციურობა   | სელექციურობა     |
| უნიფიკაცია      | კოოპერაციულობა  | კომპოზიციურობა  | ინოვაციურობა     |
| ფორმალურობა     | კომუნიკაციურობა | კომბინატორულობა | გაერთიანებულობა  |

თუმცა, ლიდერობა მართვისაგან განსხვავდება კიდევ. ლიდერობის შესწავლა არისტოტელეს დროიდან დაიწყო, მართვის კი- ინდუსტრიული საზოგადოების ჩამოყალიბებასთან ერთად, მეოცე საუკუნის დასაწყისში. მართვა საჭირო გახდა ორგანიზაციებში ქაოსის შესამცირებლად და მათი უფრო ეფექტური და ქმედითი მუშაობისათვის. მართვის მთავარი ფუნქციები გახდადაგეგმვა, ორგანიზება, კადრებით დაკომპლექტება და კოტროლი (Fayol, 1916). ეს ფუნქციები დღესაც მნიშვნელოვნად ითვლება მართვის სფეროში. წიგნში, სადაც ლიდერობის და მართვის ფუნქციები იყო შედარებული (Kotler, 1990), ავტორი ამტკიცებს, რომ ლიდერის და მენეჯერის ფუნქციები საკმაოდ განსხვავებულია (ცხრილი 7). მართვის ძირითადი ფუნქცია ორგანიზაციაში წესრიგის დამყარებაა, მაშინ, როცა ლიდერობის უმთავრესი ფუნქცია ცვლილების განხორციელება და მოძრაობისთვის საფუძვლის ჩაყრაა. მართვა წესრიგს და სტაბილურობას, ლიდერობა კი კონსტრუქციულ ცვლილებას ნიშნავს <sup>[119]</sup>.

## მენეჯმენტისა და ლიდერობის ფუნქციები\*

| მართვა<br>წესრიგი და თანმიმდევრულობა                                                                                                                                                                      | ლიდერობა<br>ცვლილებები და მოძრაობა                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>დაგეგმვა და ბიუჯეტირება</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>სამოქმედო გეგმის გაწერა</li> <li>განრიგის განსაღწერა</li> <li>რესურსების გამოყოფა</li> </ul>                                        | <b>მიმართულების მიცემა</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ხედვის ჩამოყალიბება</li> <li>საერთო სურათის გამოკვეთა</li> <li>სტრატეგიების განსაზღვრა</li> </ul>                               |
| <b>ორგანიზება და პერსონალის დაკომპლექტება</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>სტრუქტურის განსაზღვრა</li> <li>თანამდებობებზე დანიშვნა</li> <li>წესების და პროცედურების განსაზღვრა</li> </ul>        | <b>ადამიანების დარაზმვა</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>მიზნების შესახებ ინფორმირება</li> <li>საქმისადმი ერთგულების მოთხოვნა</li> <li>გუნდებისა და კოალიციების ჩამოყალიბება</li> </ul> |
| <b>პრობლემები და პრობლემების გადაჭრა</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>სამოტივაციო სტრატეგიების შემუშავება</li> <li>პრობლემებისადმი შემოქმედებითი გადაჭრა</li> <li>კორექციული ქმედება</li> </ul> | <b>მოტივაცია და შთაგონება</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>შთაგონება და ენერგიით დამუხტვა</li> <li>პერსონალის ძალაუფლება</li> <li>საჭიროებების დაკმაყოფილება</li> </ul>                 |

\*უმაღლესი კლასის მენეჯმენტი მათი შერწყმას

როგორც სქემაშია მოცემული, ლიდერობასთან დაკავშირებული ძირითადი საქმიანობა განსხვავდება მართვასთან დაკავშირებული საქმიანობისაგან. მიუხედავად ამ განსხვავებებისა, ავტორი (Kotter, 1990 პპ. 7-8) აღნიშნავს, რომ ორგანიზაციის წარმატებისათვის აუცილებელია ლიდერობაც და მართვაც. მაგალითად, თუ ორგანიზაცია კარგად იმართება, მაგრამ არ ჰყავს კარგი ლიდერი, სიტუაცია იქნება სულისშემბუთველი და ბიუროკრატიული. თუკი ორგანიზაციას ძლიერი ლიდერი ჰყავს, მაგრამ ამავე დროს ცუდი მენეჯმენტი აქვს, შედეგი შეიძლება აზრს მოკლებული იყოს, ან ცვლილებას არასწორი გეზი მიეცეს და იქცეს ცვლილებად მხოლოდ ცვლილებისათვის. ორგანიზაციების ეფექტურობისთვის ორივე საჭიროა, კომპეტენტური მართვა და უნარიანი ლიდერობა. ბევრი მკვლევარი, ისევე, როგორც Kotter, 1990), ამტკიცებს, რომ ლიდერობა და მართვა აბსოლუტურად განსხვავებული ცნებებია. მაგალითად Bennis da Nanus (1985) მათ შორის მნიშვნელოვან განსხვავებებს ხედავენ. მართვა ნიშნავს, შეასრულო გარკვეული საქმე და კარგად გაუძღვე რუტინას, მაშინ, როცა ლიდერობა გულისხმობს სხვებზე გავლენის მოხდენასა და ცვლილებებზე ხედვის ჩამოყალიბებას. ავტორებმა ეს განსხვავება

გამოხატეს, მათ ცნობილ გამონათქვამში, რომელიც ხშირად ციტატად მოჰყავთ: „მმართველები არიან ადამიანები, რომლებიც კარგად აკეთებენ საქმეს, ლიდერები კი ადამიანები, რომლებიც კარგ საქმეს აკეთებენ” [120].

Rost (1991) ასევე განასხვავებს ამ ორ ცნებას. მისი აზრით, ლიდერობა არის მრავალი მიმართულებით გავლენის შემცველი ურთიერთობა, ხოლო მართვა – ერთი მიმართულებით განხორციელებული, ავტორიტეტზე დაფუძნებული ურთიერთობა. მაშინ, როცა ლიდერობა არის საერთო მიზნების დასახვის ორმხრივი პროცესი, მართვა საქმიანობის კოორდინირებაა იმისათვის, რომ სამუშაო შესრულდეს. ლიდერები და მიმდევრები ერთად მუშაობენ რეალური ცვლილებებისათვის, მაშინ, როცა მმართველები და მათდამი დაქვემდებარებული ადამიანები ერთიანდებიან იმისათვის, რომ გაყიდონ საქონელი და სერვისები (Rost, 1991, გვ . 149-152).

ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის პროფესორი აბრაამ ზალეზნიკი (Abraham Zaleznik, 1997) აღნიშნავდა, როგორც ლიდერებსა და მმართველებს შორის არსებულ განსხვავებებს, ისე მათ როლებს ერთნაირად განიხილავდა [121].

კორპორატიულ მართვაში არსებობს ლიდერის, ანუ კორპორაციული მმართველის პასუხისმგებლობის სქემა. ეს სქემა გამოიყურება ასე [122]:

- თანამდებობა;
- კომპეტენციის დონე – იმის მიხედვით, თუ რომელი დონის დირექტორი ხარ;
- წამოჭრილი საკითხი – გადასაწყვეტი საკითხი;
- ლიდერის როლი ამ საკითხის გადაჭრაში;
- სხვა ლიდერების ან მენეჯერების როლი ამ საკითხის გადაწყვეტაში;
- საუკეთესო გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობა – ფსიქოლოგიური ანალიზი;
- საუკეთესო გადაწყვეტილების მიღების შეფასება და გადახედვა – ეკონომიკური ანალიზი;
- ძირითადი ტიპის გადაწყვეტილებები – ტიპიური გადაწყვეტილებები;

- ალტერნატიული გადაწყვეტილებები, რომლებიც შემოთავაზებულია ლიდერის მიერ;
- ალტერნატიული გადაწყვეტილებები, რომლებიც სხვა მენეჯერებმა დაასახელეს;
- გადაწყვეტილებები კორპორაციული ან შიდა კორპორაციული ნორმების შესაბამისად;
- გადაწყვეტილებების შეფასება ლიდერის მიერ;
- გადაწყვეტილებების შეფასება მენეჯერთა საბჭოს მიერ;
- საბოლოო გადაწყვეტილებების ნუსხა;
- გადაწყვეტილებების დახარისხება ეკონომიკური გადახარჯვის ხასიათის მიხედვით;
- გადაწყვეტილებების დახარისხება დროში შესასრულებელი სამუშაოს მიხედვით;
- გადაწყვეტილებების შეფასება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მიხედვით;

ყველა კომპანიისათვის დამახასიათებელია საკუთარი ფილოსოფია და პრინციპები, პრობლემების გადაჭრის (გადაწყვეტილების მიღების) მეთოდები, საკუთარი საქმიანი პრაქტიკა, ფასეულობების კოდექსი, აგრეთვე შიდა ურთიერთობების თავისებური სისტემა. ყველა ეს კომპონენტი აყალიბებს ცნებას „კორპორაციული კულტურა“. კომპანიის კორპორაციული კულტურა დაკავშირებულია ორგანიზაციის ფასეულობებთან, რწმენასთან, ტრადიციებთან, მუშაობის სტილთან და შიდა გარემოსთან [123].

კორპორაციული კულტურის საფუძველია კომპანიის რწმენა და ფილოსოფია, რომელიც განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა წარმართოს მან საქმე ამგვარად და არა სხვა სახით, შესაბამისი მიზეზების დასაბუთებით. კორპორაციული კულტურა არ არის სტატიკური, ის ეკონომიკაში წარმოშობილ ცვლილებებთან ერთადგარკვეულად იცვლება. კომპანიის მენეჯერები ამტკიცებენ, რომ კორპორაციული კულტურა ის ფაქტორია,

რომელმაც დადებითი ან უარყოფითი ზემოქმედება უნდა იქონიოს კორპორაციული სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებაზე. მაგალითად, IBM-ის აღმასრულებელი დირექტორი უინტონ-უმცრო-სი ამბობს: კორპორაციული კულტურის ძირითადი პრინციპები უფრო ძლიერ გალენას ახდენს საქმიანობის შედეგებზე, ვიდრე ტექნოლოგიური ან ეკონომიკური რესურსები, ორგანიზაციული სტრუქტურა და ინოვაციები. რა თქმა უნდა, ეს საჭიროა წარმატებისათვის, მაგრამ კომპანიის წარმატებული საქმიანობისათვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია კორპორაციული კულტურის პრინციპებზე მიმხრობა.

ძლიერი კორპორაციული კულტურა და მისი მჭიდრო კავშირი ფირმის სტრატეგიასთან არის მუშაობის გაუმჯობესების მიზნით პერსონალის მართვის ძლიერი ბერკეტი. ამერიკის საავტომობილო ბაზრის დაპყრობაში იაპონურ კორპორაციებს დაეხმარა არა მარტო კარგად შემუშავებული და რეალიზებული სტრატეგია, არამედ კორპორაციული კულტურა, რომლის წყალობითაც ფირმა "ტოიოტა"-ს თანამშრომლებმა შეიტანეს ბევრი რაციონალიზატორული წინადადება.

კულტურა რთული ცნებაა, რომელიც მუდმივად მაგრამ ნელა ვითარდება, რაც გარემომცველი სამყაროს ცვლილებებზეა დამოკიდებული, ერწყმის კორპორაციული სტრუქტურის ნორმებსა და ღირებულებებს. კულტურას ყოფენ დაბალ და მაღალ კონტექსტებად: მაღალი კონტექსტი ნიშნავს, რომ პიროვნებათშორისო ურთიერთობებში უმნიშვნელოვანესია ინტუიცია და სიტუაცია, აგრეთვე, ტრადიციები. სიტყვიერი შეთანხმებები ზუსტად სრულდება და წერილობითი კონტრაქტის გაფორმება აუცილებელი არ არის. დაბალი კონტექსტი პირდაპირ საწინააღმდეგოა: პიროვნებათშორისი კონტაქტები უნდა იყოს ზუსტად ფორმირებული და ფორმალიზებული, ამიტომ შეთანხმებები არაა დამოკიდებული სიტუაციასა და ტრადიციებზე. საქმიანი ურთიერთობები რეგულირდება კონტრაქტით, რომლის ყველა დეტალი ზუსტად უნდა იყოს ფორმულირებული და თითოეული მხარისათვის გასაგები. მაღალი

კონტექსტის ტიპიურ კულტურას შეიძლება ზოგიერთ არაბულ და აზიის ქვეყნებში შევხვდეთ, ხოლო დაბალი კონტექსტის კულტურა დამახასიათებელია დასავლეთის ინდუსტრიულად განვითარებული ქვეყნებისათვის. ამ ორ უკიდურესობას შორის მოქცეულია დანარჩენი ქვეყნები, რომლებიც მაღალი ან დაბალი კონტექსტის სხვადასხვა დონით ხასიათდებიან. კულტურის კლასიფიკაცია იყენებს ოთხ კრიტერიუმს <sup>[124]</sup>:

- 1) „იერარქიული კიბის სიდიდე“ – გულისხმობს ადამიანებს შორის თანასწორობის აღქმას, მაგალითად, რომელიმე ორგანიზაციაში, რაც მეტია ზღვარი მაღალ და დაბალ ეშელონებს შორის, მით უფრო გრძელია იერარქიული კიბე;
- 2) „გაურკვეველი მდგომარეობის განჭვრეტა“ – შეეხება ადამიანების დამოკიდებულებებს მომავლისადმი და საკუთარი ბედის წარმართვის მცდელობას. რაც მეტად ფიქრობს ადამიანი მომავლის დაგეგმვასა და კონტროლირებას, მით უფრო მაღალია გაურკვევლობის აღქმის დონე;
- 3) „ინდივიდუალიზმი“ – ნიშნავს ადამიანის დამოუკიდებლად მოქმედების სურვილს. რაც მეტად იხრება ადამიანი პირადი თავისუფლებისა და პასუხისმგებლობისაკენ, მით უფრო მაღალია ინდივიდუალიზმის დონე;
- 4) „მასკულინიზმი“ – გულისხმობს ადამიანთა ქცევის მანერებში მამაკაცური ან ქალური ფასეულობებისათვის უპირატესობის მინიჭებას. რაც მეტია მამაკაცური საწყისები, მით უფრო მაღალია მასკულინიზმის დონე.

კომპანიის კულტურა პრაქტიკულად ყოველთვის საკმაოდ მრავალსახოვანია, და მასში არის თანაარსებობის სხვადასხვა ტენდენციები<sup>[125]</sup>:

- ინდივიდუალობა - გუნდურობა;
- უშუალობა - დისტანციურობა;
- პასუხისმგებლობა - თავის არიდება;
- მოკლევადიანობა - გრძელვადიანობა;
- ერთფეროვნება - პლურალიზმი;
- ნეიტრალურობა - ემოციურობა;

- ინდიფერენტულობა და სხვა.

ყოველ ორგანიზაციაში არსებობს საკუთარი სწავლების კულტურა, ცვლილებათა კულტურა, გარკვეული ინოვაციური, ტექნოლოგიური კულტურა, პროექტების მართვის კულტურა, მოცემული პროფესიული თანამეგობრობის კულტურა, პერსონალისადმი დამოკიდებულების კულტურა და სხვა.

გადაწყვეტილების მიღების განსაკუთრებულობას განსაზღვრავს კულტურული გარემოს ელემენტები, როგორიცაა: განათლება, სოციალური ორგანიზაცია, ფასეულობები და დამოკიდებულებები, ადამიანები, განათლება. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ვლინდება სხვადასხვა მახასიათებლები, რომელთა სინთეზი, კულტურული ატრიბუტების მიხედვით შეიძლება შედარებული იქნეს ქვეყნების მიხედვით (იხ. ცხრილი 8) <sup>[126]</sup>.

**ცხრილი 8.**

**ქვეყნების კულტურის შედარებითი მახასიათებლები**

| <b>აშშ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>დიდი ბრიტანეთი</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ თვითრეალიზაცია+ლიდერობა+კეთილდღეობა</li> <li>▪ რისკის ატანა</li> <li>▪ გაურკვევლობის აცილების დაბალი დონე</li> <li>▪ ორიენტირები (ცხოვრებისეული ძალები)</li> <li>▪ ზომიერი დამოკიდებულება (უპირატესობა ენიჭება ინდივიდუალიზმს, დელიკატურობას, ურთიერთობებზე ორიენტაციას)</li> <li>▪ მოქმედება ზუსტი მონაცემებისა და</li> <li>▪ დაგეგმვის საფუძველზე თითოეული პასუხისმგებელია საბოლოო შედეგზე (კარიერა ოჯახზე მაღლა დგას)</li> <li>▪ ორიენტაცია უფრო მეტად ცვლილებებზე, ვიდრე სტაბილურობაზე და ა.შ.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ სრული დეცენტრალიზაცია</li> <li>▪ ორიენტაცია უახლოეს პერსპექტივაზე</li> <li>▪ მიზანია ცხოვრების უსაფრთხოება, სიამოვნების მიღება, რესურსებით უზრუნველყოფა</li> <li>▪ ლოგიკურობა</li> <li>▪ შემგუებლობა ახალი პირობებისადმი</li> <li>▪ ინდივიდუალიზმი, ვაჟკაცობა, მაგრამ სუსტი გამძლეობა</li> <li>▪ სიამაყე ქვეყნისა და მეფის მიმართ</li> <li>▪ კლასობრივი ტრადიციები და ა.შ.</li> </ul> |
| <b>გერმანია, ავსტრია</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>იაპონია</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ რისკი არაა მისაღები,</li> <li>▪ მთელი ძალები მიმართულია თვითრეალიზაციაზე, დამოკიდებულებასა და ლიდერობაზე</li> <li>▪ მეტოქეობის გაძლიერება</li> <li>▪ კონსერვატიზმი</li> <li>▪ ორგანიზაციის მკაცრი (კუმტი) სტრუქტურა</li> <li>▪ აკურატულობა, გულმოდგინეობა და ა.შ.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ლიდერის ფარული როლი</li> <li>▪ გუნდების ინიციატივა</li> <li>▪ (გუნდური მუშაობის კულტურა)</li> <li>▪ გაურკვევლობის ცვილების საშუალო დონე</li> <li>▪ ვაჟკაცობის საშუალო დონე, სითბო, თანაგრძნობა</li> <li>▪ პრესტიჟი, უსაფრთხოება, კმაყოფილება</li> <li>▪ ვერტიკალურ_ჰორიზონტალური გუნდები</li> </ul>                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ პასუხისმგებლობის განაწილება</li> <li>▪ ფირმის მიზნებისადმი ერთგულება</li> <li>▪ საკუთრების სტრუქტურებისადმი მგრძნობელობა</li> <li>▪ უფროსობის პრინციპი</li> <li>▪ კვალიფიკაცია</li> <li>▪ უცხოური მენეჯმენტის მიუღებლობა და ა.შ.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>ესპანეთი</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ მკაცრი იერარქია</li> <li>▪ დიქტატორული სტილი</li> <li>▪ ლოზუნგების მნიშვნელობა</li> <li>▪ უახლოესი პერსპექტივების ხედვა</li> <li>▪ დაბალი დისციპლინა</li> <li>▪ ემოციურობა და ა.შ.</li> </ul> <p><b>რუსეთი</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ მრავალეროვნული კულტურა</li> <li>▪ ერთი საყოველთაო ენა</li> <li>▪ ერთგულებისადმი ტრადიცია</li> <li>▪ ქველმოქმედება</li> <li>▪ გადარჩენის უმაღლესი უნარი</li> <li>▪ სიმამაცე, რისკისადმი შიშის უქონლობა</li> <li>▪ უნდობლობა</li> </ul> | <p><b>ბრაზილია</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ცენტრალიზაცია</li> <li>▪ მკაცრი სუბორდინაცია</li> <li>▪ ფასობს სამუშაოს პრესტიჟი და არა კმაყოფილება</li> <li>▪ ესპანურთან შედარებით პორტუგალიური ტრადიციების უპირეტესობა</li> <li>▪ პატერნალიზმი (მეურვეობა)</li> <li>▪ დრო არ ფასობს</li> <li>▪ გუნდური მუშაობის სირთულე</li> <li>▪ უპირატესობა ეძლევა ხანგრძლივადიან კავშირებს</li> <li>▪ პირადად საქმის წარმართვა</li> <li>▪ მოტივაციის უქონლობა და ა.შ.</li> </ul> |
| <p><b>საფრანგეთი</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ წესრიგი</li> <li>▪ სწრაფვა ლოგიკისადმი</li> <li>▪ რაციონალურობა</li> <li>▪ გამოცდილება, სიმწიფე</li> <li>▪ ფასობს ინდივიდუალიზმი</li> <li>▪ მთელი ძალების წარმართვა საშინაო ბაზარზე</li> <li>▪ თავს არიდებენ კონფლიქტურ სიტუაციებს</li> <li>▪ ამტანი ერი, მაგრამ არ გამოირჩევა დიდიძალებით და ა.შ.</li> </ul>                                                                                                                                                                                   | <p><b>ჩინეთი</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ფლობენ მოლაპარაკების წარმართვის ხელოვნებას</li> <li>▪ ურთიერთობის ფილოსოფია</li> <li>▪ ავტორიტარული ლიდერობა</li> <li>▪ განჭვრეტის უნარი</li> <li>▪ ძველესი ცივილიზაციისა და თანამედროვე მაქსიმალიზაციის შეთანწყობა</li> <li>▪ მიზანმიმართულება</li> <li>▪ მომავლისაკენ</li> <li>▪ პატივისცემა უფროსების მიმართ</li> </ul>                                                                                               |

მენეჯმენტის ამერიკული თეორია ემყარება 7 ძირითად მიდგომას (მეცნიერული მენეჯმენტი, მენეჯმენტის კლასიკური თეორია, ინდივიდუალიზმი, ადამიანური ურთიერთობები, სიტუაციური მართვა, ორგანიზაციული ცვლილებების დაგეგმვა, სტრატეგიული მართვა) [127].

იაპონური მენეჯმენტი უარს ამოვს ტექნოკრატიულ მიდგომაზე (და ემყარება: გუნდურ პასუხისმგებლობას, როლების გენერალიზაციას და სამუშაო ადგილის როტაციას, დაქვემდებარებულებისადმი ნდობას, მომუშავევთა უსაფრთხოებასა და დაცვას, კარიერის დაგეგმვას პრაგმატულ

ადაპტაციასა და რაციონალიზმს, შრომით ეთიკასა და კოლეგებისადმი ლოიალობას) [128].

მენეჯმენტის ევროპულ მოდელს აერთიანებს: რაციონალური და ცოდნაზე დამყარებული გადაწყვეტილებები, კომპანიის შიდა მოლაპარაკებები და ორგანიზაციულ მიზნებზე პლურალისტური შეხედულებები, შემოქმედებითი მიდგომა და თვითგანვითარება სწავლის მეშვეობით, გადაწყვეტილების მიღების დეიდეოლოგიზაცია და სიტუაციის ადეკვატური პრაგმატული სტრატეგიების შემუშავება, მმართველობითი გამოცდილებისა და ტექნოლოგიური უნარ-ჩვევების გამოყენება, ინიციატივიანობა და მეწარმული უნარის განვითარება. იაპონური კომპანიებისათვის მენეჯმენტი არის ძალაუფლების კეთილმოსურნე გამოყენება წესრიგისა და ჰარმონიის უზრუნველსაყოფად [129].

იაპონელ მენეჯერებს ზოგჯერ შეუძლიათ ბოროტადაც გამოიყენონ ძალაუფლება, მაგრამ მისი ძირითადი დანიშნულებაა - საზოგადოებრივ-სანქცირებული კონტროლისა და საზოგადოებრივი კეთილდღეობის შექმნა. ამერიკელებისათვის კი მენეჯმენტი ეს არის ერთგავრი ბიჰევიორისტული პროცესი, რომლის არსიც შეიძლება ორი სიტყვით გამოვხატოთ „სტიმული - რეაქცია“ [130].

გადაწყვეტილების მიღებისას განსაკუთრებული ყურადღებას იმსახურებს ადამიანის ქცევითი ანუ „ბიჰევიორისტული“ მოდელის ჩამოყალიბება. ეს ნიშნავს იმას, რომ ორგანიზაციაში უნდა შეიქმნას ნორმალური თანამშრომლობის პირობები და გაფართოვდეს გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეთა რიცხვი.

აკადემიკოს დიმიტრი უზნაძის მიერ, ქცევის მიზანშეწონილობის ასახსნელად შემუშავდა თეორია. ექსპერიმენტალური ფსიქოლოგიის განვითარების ადრეულ საფეხურზევე წამოიჭრა აუცილებლობა, შესწავლილიყო ადამიანის (ინდივიდის) მიზანმიმართული აქტივობის დინამიური საწყისი. გამოვლინდა ამ საწყისის ერთ-ერთი განზომილება - ქცევის გარკვეული ფორმისადმი ინდივიდის წინასწარი მზაობის

მდგომარეობა ანუ განწყობა. დიმიტრი უზნაძემ დაამტკიცა, რომ შესაძლებელია სიმძიმის ილუზიის (ფეხნერი) ანალოგიური ილუზიები (მაგ.: განსხვავებული სიმძიმის მრავალგზის შედარების შედეგად ტოლი საგნები ილუზორულად - უტოლოდ აღიქმება) გაჩნდეს მგრძნობელობის ყველა სხვა მოდალობის (ჰაპტური - სწრაფად შეგრძნებითი, სმენითი, მხედველობითი და ა.შ.) სფეროში. ეს ხდება მაშინ, როდესაც სიტუაცია, რომელშიც ინდივიდს უხდება მოქმედება, არ შეესატყვისება მის განწყობას. ეს ფაქტი მეცნიერებაში ცნობილია „უზნადის ეფექტის“ სახელით. დ. უზნაძემ ფსიქოლოგიაში პირველმა დაამუშავა განწყობის ბუნების შესწავლის ექსპერიმენტული მეთოდი („ფიქსირებული განწყობის მეთოდი“) და შესაძლებელი გახდა განწყობის ბუნების შესწავლა იმ როლის საფუძველზე, რომელსაც იგი თამაშობს ილუზიის წარმოებაში, მის მიმდინარეობასა და ჩაქრობაში. მენეჯერის საქმიანობა თავის ფსიქოლოგიური სტრუქტურის მიხედვით რთული ნებელობითი ქმედებების სისტემაა. მის ძირითად ელემენტებს წარმოადგენს ძირითადი მიზნების, მათი მიღწევის საშუალებებისა და პირობების ხედვა, ოპტიმალური აქტიურობის ეს საწყისი რგოლი მოითხოვს ისეთი პიროვნული თვისების განვითარებას, როგორიცაა ინიციატივიანობა და საკმარისი ინფორმირებულობა. მიღებული გადაწყვეტილებების რეალიზაციის ეტაპზე არსებითია ისეთი თვისებები, როგორიცაა პრინციპულობა, შეუპოვრობა და სიმტკიცე, წარმოქმნილი სირთულეების დაძლევის უნარი-ტოლერანტობა. გაუთვალისწინებელი სიტუაციებისათვის აუცილებელია აზროვნების კრიტიკულობა და ბოლოს მენეჯერი უნდა იყოს კონფლიქტურის სიტუაციების მოგვარების ოსტატი, კონფლიქტში მყოფი მხარეებისათვის ურთიერთმისაღები გადაწყვეტილებების პოვნის მხრივ<sup>[131]</sup>;

სიმონის (Simon, 1972) მიხედვით, ხელმძღვანელები დიდ დროს ხარჯავენ მოსინჯვით (დაზვერვით) საქმიანობაზე, ასევე დიდ დროს - აქტივობის დიზაინზე და მცირე დროს უთმობენ არჩევის აქტივობას. ამ

სიტუაციისაგან განსხვავებით, ლიტერატურის დიდი ნაწილი გადაწყვეტილების მიღებაზე ფოკუსირებულია ჩვეულებრივ, არჩევის შეფასებაზე. თუმცა ემპირიული გადაწყვეტილების მიღების კვლევები ითვალისწინებენ გადაწყვეტილების პროცესს მთლიანობაში. ეს საკმაოდ უცნაურია, როგორც შენიშნა მინცბერგმა და მისმა თანაავტორებმა, ეს პროცედურა ჩანს ნაკლებ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ვიდრე დიაგნოსტიკა და დიზაინი. ეს სიტუაცია გადაწყვეტილების თეორიის დანაშაულებრივი ქმედებაა. დასაცავად, შეიძლება ითქვას, არჩევა-შეფასების პროცედურა გადაწყვეტილების მიღების ყურადღების ცენტრშია მოქცეული. სწორედ ეს პროცედურაა, რომელიც პროცესს გადააქცევს გადაწყვეტილების მიღების პროცესად, რომლითაც განისაზღვრება დანარჩენი ქვე-პროცესების ხასიათი. ეს კი, ერთერთი მიზეზია, რომ ყურადღება მიექცეს არჩევა-შეფასების პროცესს, მაგრამ ეს არ ნიშნავს რომ ნაკლები ყურადღება უნდა მიექცეს სხვა პროცესებს, თუმცა ეს არის ის, რომ გადაწყვეტილების მიღების ნორმატიული თეორიის მიდგომები უმეტეს შემთხვევაში, გაუმართლებელია<sup>[132]</sup>.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ სახელმწიფოს მხრიდან, როგორც კაცობრიობის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, მართვის სხვადასხვა სისტემები და ინსტიტუციური წინაპირობების სისტემა არსებობდა. ეს სისტემები ძირითადად განსხვავდება დომინირებადი ინსტიტუტების სახეობების მიხედვით. ხშირ შემთხვევაში სხვადასხვა ეკონომიკური სისტემები განიცდიან მარცხს, რაც მათი ობიექტურ(იდეალურ) სისტემიდან გადახრით და შეუთავსებლობით არის გამოწვეული, რაც სისტემათა რეფორმირების აუცილებლობას წარმოშობს. ცხადია, რომ თანამედროვე დემოკრტიის პირობებშიც საქმე არ გვაქვს იდეალურ ინსტიტუციურ სისტემებთან და ხშირად ადგილი აქვს *ხელისუფლების ფიასკოს*. ხელისუფლების ფიასკო ისეთი მდგომარეობაა, როცა სახელმწიფო

უძლურია უზრუნველყოს საზოგადოებრივი რესურსების ეფექტური განაწილება და მოხმარება. ფიასკოს გამომწვევი მიზეზებია<sup>[133]</sup>:

1. გადაწყვეტილების მიღებისათვის აუცილებელი ინფორმაციის დეფიციტი, რაც თავის მხრივ გამოწვეულია საიმედო სტატისტიკური ინფორმაციის დეფიციტითა და ძლიერი ბიუროკრატიული აპარატისა და კერძო ინტერესთა ჯგუფების ზემოქმედებით. შედეგად მახინჯდება გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაცია;
2. პოლიტიკური პროცესების არასრულფასოვნება. ეს არის: რაციონალური უვიცობა, ლობიზმი, ხმებით მანიპულირება, ხმებით ვაჭრობა, პოლიტიკური რენტის ძიება, პოლიტიკურ-ეკონომიკური ციკლები და სხვა.
3. ბიუროკრატიაზე სუსტი კონტროლი. სახელმწიფო აპარატის ზრდა იწვევს ახალ-ახალ პრობლემებს ამ სფეროში.
4. სახელმწიფოს უუნარობა განსჭვრიტოს და გააკონტროლოს მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების უახლოესი და შორეული შედეგები. საქმე ისაა, რომ ეკონომიკური აგენტები ხშირად ისე არ რეაგირებენ, როგორც ხელისუფლება ვარაუდობს. მათი ქცევა ცვლის ხელისუფლების ქმედებების მიზანსა და შინაარსს და მაშასადამე შედეგებს;
5. სახელმწიფოს საქმიანობა ეკონომიკაში მიმართულია ბაზრისფიასკოს წინააღმდეგ, მაგრამ თუ ბაზრის ფიასკოს თან დაერთო ხელისუფლების ფიასკო, საჭირო იქნება მისი რეფორმირება.

მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად მონაცემებისა და ინფორმაციის მოპოვება მათივე ანალიზითურთ განეკუთვნება საქმიანობის იმ სფეროს, რომელზეც მეტ-ნაკლებად დამოკიდებულია მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების რეალიზაციის წარმატება. ჩვენი ქვეყნის უახლეს ეკონომიკურ ისტორიაში არცთუ იშვიათია ე. წ. „ფიასკოს“ შემთხვევები, რაც გამოწვეული იყო ცალკეული ფაქტორების მოქმედების შეუფასებლობით ან

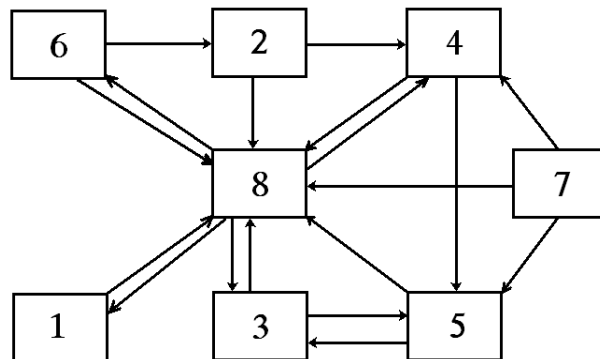
არასერიოზული, ნაკლებკვალიფიკაციური მიდგომებით. ასეთ ფაქტორებს განეკუთვნება მახინჯი პრივატიზაცია, ერთმანეთის საწინააღმდეგო კანონები და სხვ. რეგიონების პრაქტიკული რეალების სამეცნიერო-საინფორმაციო ლიტერატურის წყაროების შესწავლის საფუძველზე, ვფიქრობთ, ფაქტორთა კომპლექსი, რომლებიც განაპირობებენ რეგიონში სოციალურ-პოლიტიკური ვითარების განვითარების გზების სისწორეს, შეიძლება, რეგიონის მდგომარეობის დიაგნოსტიკის ანალოგიურად, კლასიფიცირდეს მათი გამოვლენის სფეროების მიხედვით:

- 1) **პოლიტიკური ფაქტორები** – პოლიტიკური სიტუაციის სტაბილურობა, ეთნიკური და ეროვნული კონფლიქტები წარმოიშობა, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების პოლიტიკური სტაბილურობის ხარისხი;
- 2) **ბუნებრივ-ეკოლოგიური პირობები** – ბუნებრივი რესურსების ათვისების შესაძლებლობა, ბუნებრივი რესურსების საკმარისობა, ნედლეულის პერსპექტიულ ადგილმდებარეობათა დაზვერვა-აღმოჩენა;
- 3) **ინფრასტრუქტურული სფერო** – სატრანსპორტო ხელმისაწვდომობა, სერვისის ნებისმიერი სახეობით უზრუნველყოფის დონე (საბანკო, სადაზღვევო, კომუნალური), ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის განვითარება და უზრუნველყოფა, კავშირის (კომუნიკაციის) მოდიფიკაცია, ზოგადად, კომუნიკაციების არსებობა და ტექნოლოგიურად დახვეწა-განვითარება;
- 4) **დემოგრაფიული ვითარება** – მოსახლეობის ბუნებრივი კვლავწარმოება, მოსახლეობის საშუალო ასაკი, მიგრაციული ნაკადი, მოსახლეობის შემადგენლობა დადგენა შრომისუნარიანობის მიხედვით;
- 5) **საკადრო უზრუნველყოფა** – სპეციალისტების მომზადება, პროფესიული და პროფესიონალური შემადგენლობა, პროფესიების

მიხედვით კვალიფიკაციური სტრუქტურის შექმნა, შრომისადმი მოტივირებული მიდგომა;

- 6) **მეცნიერულ-ტექნიკური დონე** – სამეცნიერო-კვლევითი ბაზის მდგომარეობა, ტექნიკური პოტენციალის განვითარების მდგომარეობა, თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებადობა, ორგანიზაციული მენეჯმენტი;
- 7) **რესურსული უზრუნველყოფა** – ფინანსური რესურსები, ტერიტორიის მატერიალური ყოფა-პირობები;
- 8) **სოციალური გარემო** – სოციალური ინსტიტუტების განვითარებულობა-, სოციალური სფეროს ფუნქციონირების სტაბილურობა, მოსახლეობის ყველა ფენისათვის სოციალური მომსახურების ხელმისაწვდომობა.

რეგიონის დონეზე ზემოაღნიშნული ფაქტორების ურთიერთკავშირი შეიძლება წარმოვადგინოთ შემდეგი სქემის სახით (ნახაზი 3).



ნახაზი 3. რეგიონის მდგომარეობის ფაქტორების ურთიერთკავშირის სქემა

განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი ფაქტორების ჯგუფის არსებობა-არარსებობა დაკავშირებულია რეგიონის ხელმძღვანელთა ინტერესებთან (იგულისხმება ინტერეს-ჯგუფები სხვადასხვა კონფიგურაციებში). სრულიად ნათელია, რომ თითოეულს შეიძლება განსხვავებული აზრი და მნიშვნელობა ჰქონდეს, რეგიონის ბიზნეს-ეთიკა, კორპორაციული ინტერესი. რთული და იერარქიულად აგებული განათლებრივი

სისტემები არ ისახავს ერთიან მიზნებს. ამასთან დაკავშირებით რეგიონში წარმოიშობა კონფლიქტური სიტუაცია, რომელიც იწვევს უსაფრთხოების დარღვევის საშიშროებას.

დაბოლოს, კორპორაციულ გარემოში არ არსებობს გადაწყვეტილების მიღების ერთიანი უნივერსალური მეთოდი. ყოველი გადაწყვეტილება განისაზღვრება ბაზარზე არსებული სიტუაციით, პარტნიორებს შორის ჩამოყალიბებული ბიზნესკომუნიკაციით და, საკმაოდ ხშირად, პარტნიორი ფირმების ხელმძღვანელებს შორის პერსონალურ ურთიერთობებზეა დამოკიდებული.

გადაწყვეტილების მიღების თავისებურებებიდან გამომდინარე, აუცილებელია შემდეგი:

- რეგიონულ და კორპორაციულ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, ორგანიზაციის შიდა და გარე ფაქტორების გავლენის გამო დინამიურად ცვალებადია, შესაბამისად, ამასთან კავშირში, რიგი სტანდარტული პრობლემები ზოგჯერ არასტანდარტულ გადაწყვეტას საჭიროებს<sup>[134]</sup>;
- საქართველოში პროცედურების სისუსტის და/ან არარსებობის გამო, სამინისტროები ხშირად ვერ იღებენ გადაწყვეტილებას, ან გადაწყვეტილება დაუსაბუთებელი და/ან მცდარია<sup>[135]</sup>;
- მონაწილეობითი დემოკრატიის მაღალი სტანდარტების დამკვიდრებას – მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას ადგილობრივი ორგანოების მიერ გაგონილი და შესმენილი უნდა იქნეს არა მხოლოდ უმრავლესობის, არამედ თითოეული მოქალაქის ხმა<sup>[136]</sup>;
- ჩვეულებრივ, დაწესებულებაში თანამდებობათა რანგირება ხელმძღვანელის შეხედულების მიხედვით ხდება. ასეთ დროს არ არის გამორიცხული სუბიექტური მიდგომა ამ პროცესისადმი, კერძოდ, როგორც ხელმძღვანელის საკუთარი მოსაზრებები, ასევე, თანამდებობაზე მყოფი პიროვნების გარკვეული გავლენა გადაწყვეტილების მიღებაზე. ამიტომ, მიზანშეწონილია შემუშავდეს თანამდებობათა რანგირების ობიექტური მეთოდი. პრაქტიკულად შესაძლებელია გამოვიყენოთ თანამდებობების

ფარდობითი ღირებულებების დადგენისა და, შესაბამისად, მათი რანგებად დაყოფის ორი მეთოდი. ამ მეთოდების მიხედვით ხდება თანამდებობათა დაჯგუფება, მათი კატეგორიებისა და კლასების განსაზღვრა და ა. შ. ორივე მეთოდი არ ეწინააღმდეგება საჯარო სამსახურის მარეგულირებელ არსებულ კანონმდებლობას და, ამიტომ, მისაღებია საჯარო სამსახურის დაწესებულებისათვის. აღნიშნული მეთოდები დაეხმარება დაწესებულების ხელმძღვანელს ამ საკითხის ობიექტურ და სამართლიან გადაწყვეტაში. ამავე დროს, თანამდებობების რანგები და ფარდობითი ღირებულებების დადგენის შედეგად მიღებული ქულები შესაძლებელია შრომის ანაზღაურების მოცულობების განსაზღვრის საფუძველიც გახდეს<sup>[137]</sup>;

- მმართველობითი გადაწყვეტილების სისტემის მიზანი უნდა იყოს მმართველი რგოლის ანგარიშვალდებულება რესურსების ეფექტიან გამოყენებაზე, დაგეგმილი შედეგების მიღწევაზე, მენეჯერების კონკრეტული ვადით დანიშვნაზე, მათი დანიშვნის პასუხისმგებლობაზე, მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების შედეგებზე, დაგეგმილი და რეალურად მიღწეული შედეგებზე<sup>[138]</sup>;

- გადაწყვეტილების მიღებისას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს ადამიანის ქცევითი ანუ „ბიჰევიორისტული“ მოდელის ჩამოყალიბებას, ეს ნიშნავს იმას, რომ ორგანიზაციაში უნდა შეიქმნას ნორმალური თანამშრომლობის პირობები და გაფართოვდეს გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეთა რიცხვი<sup>[139]</sup>;

-საქართველოში მენეჯმენტის შესაბამისი მოდელის შერჩევისას აუცილებლად მიგვაჩნია გათვალისწინებული იქნეს შემდეგი ფაქტორები: იერარქიულობა - ეგალიტარიზმი, ინდივიდუალობა - კოლექტივიზმი, კულტურა, ტრადიციები და ა.შ<sup>[140]</sup>.

## 2.4. რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის მარკეტინგული კვლევა საქართველოში

საქართველოში რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზების შესწავლის მიზნით 2015 წლის ნოემბერ-დეკემბერში ჩავატარეთ მარკეტინგული კვლევა.

კვლევაში მოცემულია რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურების მმართველობითი გარემო.

მარკეტინგული კვლევის ძირითად ამოცანას წარმოადგენდა გაღრმავებული შესწავლისათვის კვლევის ჯგუფის განსაზღვრა. კვლევის მიზნის მიღწევისათვის დაისვა შემდეგი ამოცანები:

- რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურების მმართველობითი გარემოს შესწავლის მიზნით ანკეტის შემუშავება;
- რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზების თავისებურებების დადგენა;
- იმ ფაქტორების ზოგადი შეფასება, რომლებიც განსაზღვრავენ გადაწყვეტილების მიღების ეფექტიანობას;

კვლევაში მონაწილე პირების საიდენტიფიკაციო მონაცემები ნაჩვენებია 2.6 ცხრილში (იხ. ცხრილი 9).

ცხრილი 9

რესპონდენტთა საიდენტიფიკაციო მონაცემები

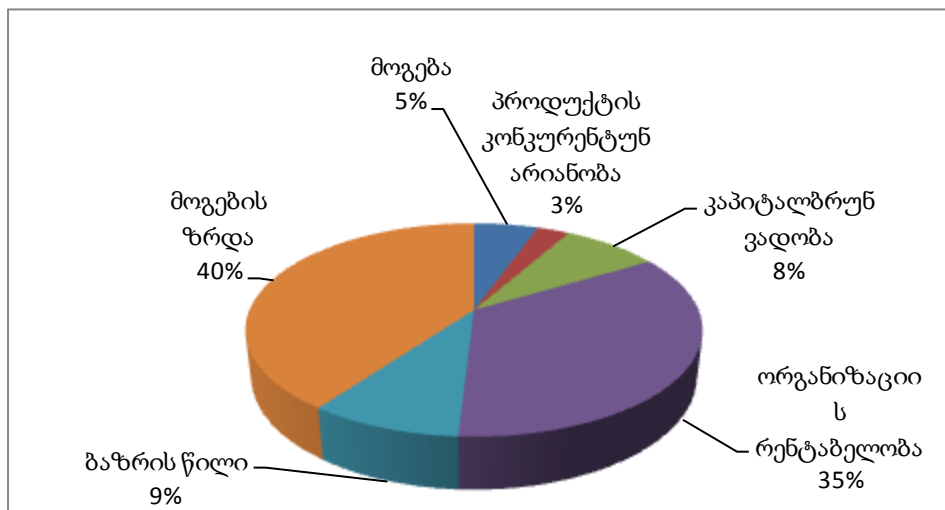
|   | რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურა | გამოკითხულთა რაოდენობა |
|---|-------------------------------------|------------------------|
| 1 | გორის საკონსერვო ქარხანა „კულა“     | 4                      |
| 2 | ქ. გორის გამგეობა                   | 19                     |
| 3 | ახმეტის მუნიციპალიტეტის გამგეობა    | 2                      |
| 4 | აბაშის მუნიციპალიტეტის გამგეობა     | 1                      |
| 5 | აგარის შაქრის კომპანია              | 6                      |
| 6 | კასპის ცემენტის ქარხანა             | 4                      |
| 7 | შ.პ.ს. კარმენი                      | 3                      |

ჩატარებულმა მარკეტინგულმა კვლევამ აჩვენა, რომ რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში ხელმძღვანელის მუშაობის ეფექტურობის შეფასების ძირითად მაჩვენებელს წარმოადგენს მოგება (აღნიშნა გამოკითხულთა 44%-მა), ორგანიზაციის რენტაბელობა (დაასახელა კვლევაში მონაწილე პირთა

(38%-მა), კაპიტალბრუნვადობის მაჩვენებელი აღნიშნა 9%-მა. ასევე დასახელდა ბაზრის წილის ზრდა (6%), პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ზრდა (3%) (იხ. დიაგრამა 1).

**დიაგრამა 1**

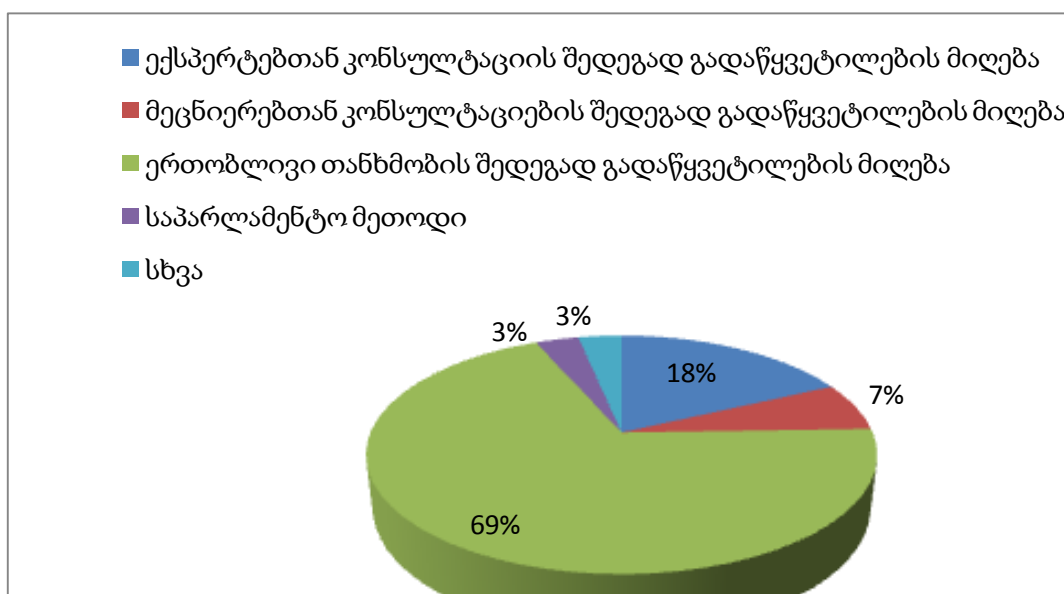
**რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში ხელმძღვანელის მუშაობის ეფექტურობის შეფასების მაჩვენებლები**



კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ გადაწყვეტილების მიღებისას უმჯობესია ერთობლივად (აღნიშნა 69%-მა) და ექსპერტებთან კონსულტაციებთან და შეთანხმებით (აღნიშნა 18%-მა). 7%-ს მიაჩნია, რომ გადაწყვეტილების მიღებისას კონსულტაციები უნდა აწარმოო მეცნიერებთან, ხოლო საპარლამენტო მეთოდს მხარს უჭერს მხოლოდ 3% (იხ. დიაგრამა 2.).

**დიაგრამა 2**

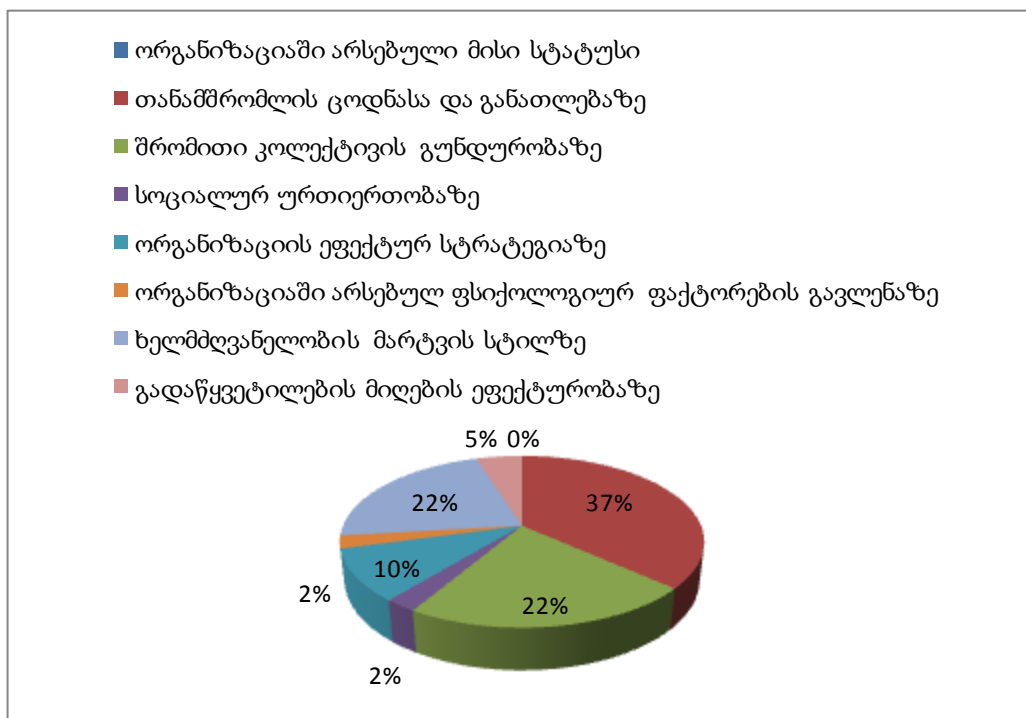
**გადაწყვეტილების მიღების კოლექტიური მეთოდები**



ჩატარებული კვლევა გვიჩვენებს, რომ თანამშრომლის შრომის მწარმოებლურობაზე გავლენას ახდენს კადრების ცოდნა და განათლება (აღნიშნა 37%), ხელმძღვანელის მართვის სტილი და შრომითი კოლექტივის გუნდურობა დაასახელა კვლევაში მონაწილე პირთა მეოთხედმა (22%- 22%). მნიშვნელოვანი წილითაა წარმოდგენილი ორგანიზაციის სტრატეგია (10%), ხოლო დანარჩენი ფაქტორების გავლენა 5%-ს არ აღემატება; ორგანიზაციაში არსებული თანამშრომლის სტატუსი, სოციალური ურთიერთობები, გადაწყვეტილების მიღების ეფექტურობა, კორპორაციული კულტურა და ორგანიზაციაში არსებული ფსიქოლოგიური ფაქტორების გავლენა (იხ. დიაგრამა 3).

დიაგრამა 3

თანამშრომლის შრომის მწარმოებლურობის დამოკიდებულება

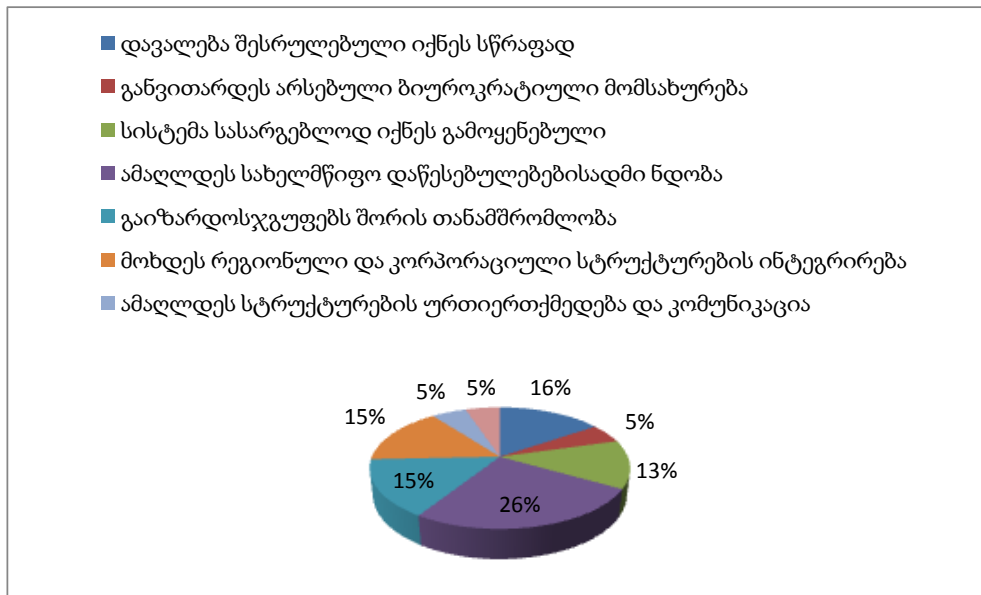


კვლევისას შესწავლილი იქნა საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში მიღებული გადაწყვეტილებები. დადგინდა, რომ საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში მიღებული გადაწყვეტილებები შესაძლებლობას იძლევა, ამაღლდეს სახელმწიფო დაწესებულებებისადმი ნდობა (26%), დავალება შესრულდეს სწრაფად (16%) გაიზარდოს ჯგუფებს შორის თანამშრომლობა

(15%), მოხდეს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურების ინტეგრირება (13%), განვითარდეს ბიუროკრატიული მომსახურების ხარისხი (5%), სისტემა სასარგებლოდ იქნეს გამოყენებული, და სხვა.

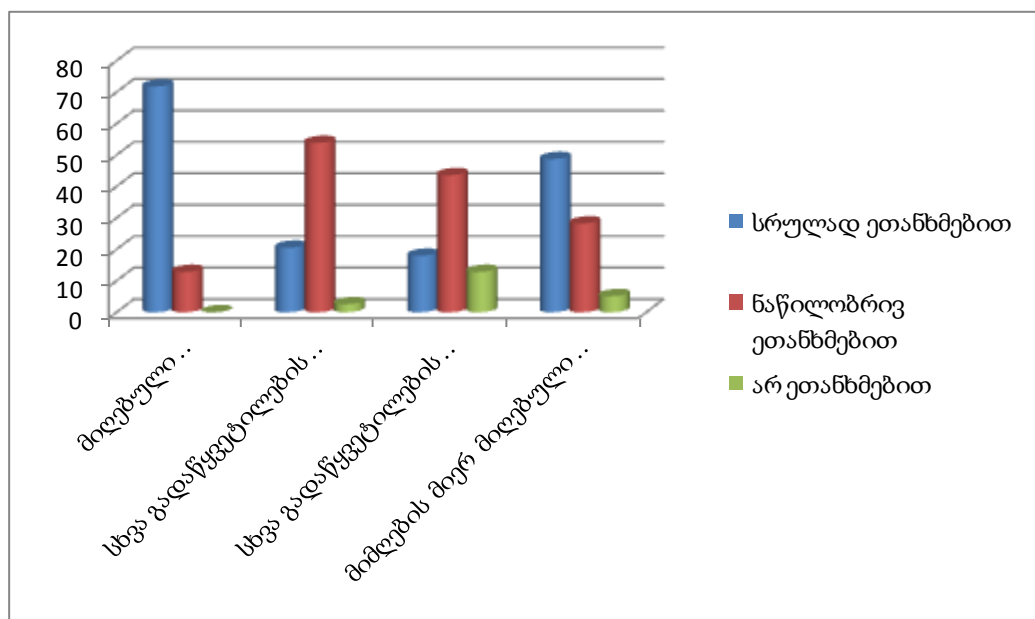
დიაგრამა 4

საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში მიღებული გადაწყვეტილება შესაძლებლობას იძლევა



დიაგრამა 5

მიღებული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის დამოკიდებულება



შესწავლამ აჩვენა, რომ საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში მიღებული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობა დამოკიდებულია გადაწყვეტილების ხარისხზე, შედეგზე, თანამიმდევრულობასა და შესრულების პროცესზე (იხ. დიაგრამა 5).

მიღებული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობისადმი დამოკიდებულებით გამოვლინდა გადაწყვეტილების მიმღები პირთა პროფესიონალიზმი და მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობა, რაც გამოკითხულთა უმრავლესობა სრულად ან ნაწილობრივ ეთანხმება (იხ. ცხრილი 10).

ცხრილი 10

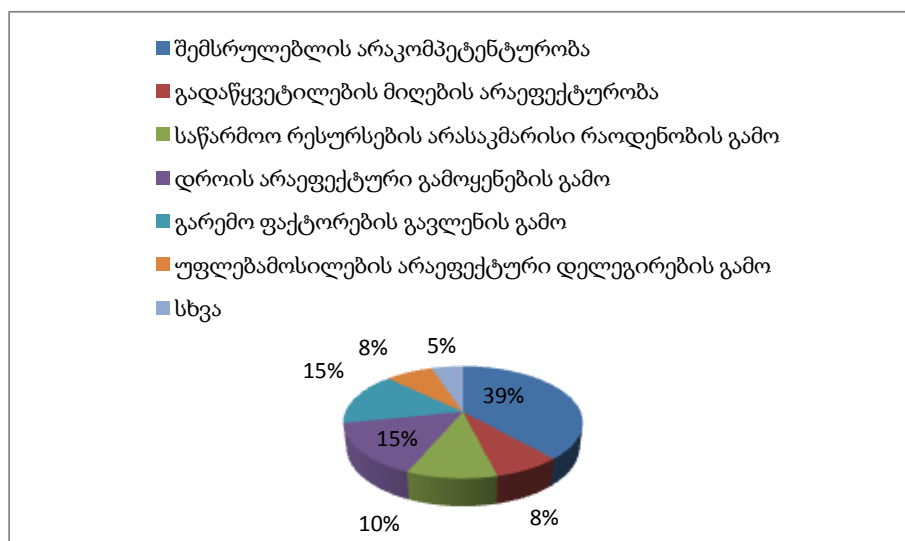
მიღებული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის დამოკიდებულება

| კომპონენტი                                         | სრულად ეთანხმებით (%) | ნაწილობრივ ეთანხმებით (%) | არ ეთანხმებით (%) |
|----------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------|
| მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხზე                  | 71.79                 | 12.82                     | 0                 |
| სხვა გადაწყვეტილების შედეგზე                       | 20.51                 | 53.85                     | 2.56              |
| სხვა გადაწყვეტილების თანამიმდევრულობაზე            | 17.95                 | 43.59                     | 12.82             |
| მიმღების მიერ მიღებული გადაწყვეტილების შესრულებაზე | 48.72                 | 28.21                     | 5.13              |

გამოკითხულთა უმრავლესობა თვლის, რომ საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღების ხელშემშლელი ფაქტორებია: შემსრულებლის არაკომპეტენტურობა (39%-მა აღნიშნა), დროის არაეფექტიანი გამოყენება (15%) და გარემო ფაქტორების გავლენა (15%). არაეფექტური გადაწყვეტილება და უფლებამოსილების არაეფექტური დელეგირება დაასახელა გამოკითხულთა 8%-მა. გამოკითხულთა 29% თვლის, რომ საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში გადაწყვეტილებები არ ეფუძნება საკმარის ინფორმაციას; 24%-ს მიაჩნია, რომ გადაწყვეტილების მიღებისთვის საკმარისი არ არის გამოცდილება და ცოდნა; 21% აღნიშნავს, რომ

დიაგრამა 6

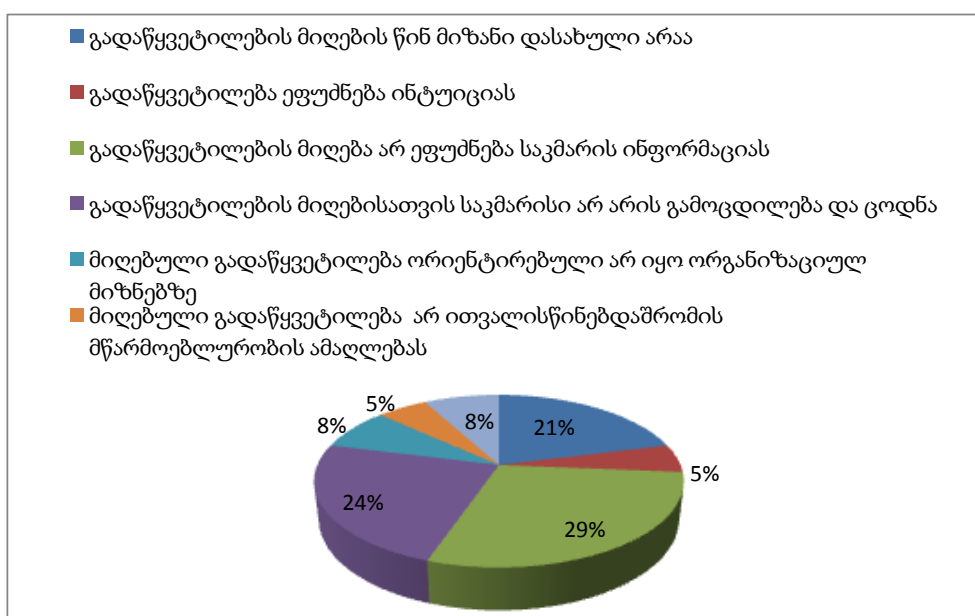
ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღების ხელშემშლელი ფაქტორები



გადაწყვეტილებები ორიენტირებული არაა ორგანიზაციულ მიზნებზე; 5%-ს მიაჩნია, რომ საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში, მიღებული გადაწყვეტილებები არ ითვალისწინებს შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებას (იხ. დიაგრამა 7).

დიაგრამა 7

გადაწყვეტილებების იმპლემენტაციის ხელშემშლელი ფაქტორები

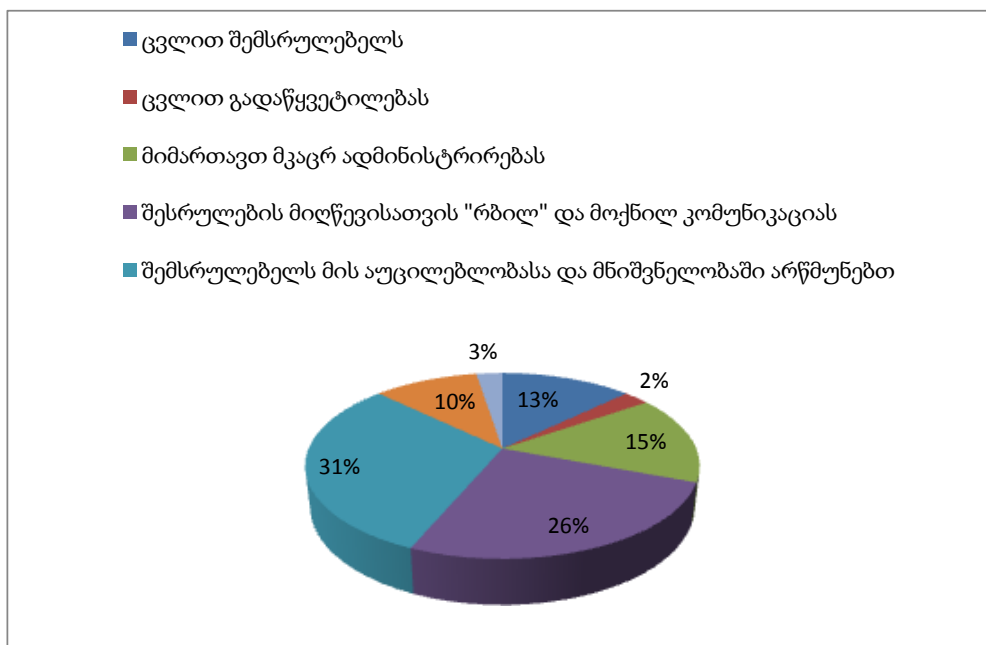


მარკეტინგული კვლევის ფარგლებში დადგინდა გადაწყვეტილების არაჯეროვნად შესრულებაზე გავლენის მომხდენი ფაქტორები. სადაც გამოვლინდა, შემსრულებლის როლი და დარწმუნების უნარი (31%), შემსრულებლის მოქნილი პოლიტიკა (26%), ადმინისტრირების გამკაცრებული პოლიტიკა (15%). კვლევისას 13-მა აღნიშნა შემსრულებლის შეცვლის აუცილებლობა, შედეგისაკენ სწრაფვა ყველა გზების გამოყენებით (10%), გადაწყვეტილების ცვლილება და სხვა (იხ. დიაგრამა 8).

დადგენილია, რომ გადაწყვეტილების მიღებაზე გავლენას ახდენს როგორც გარე გარემო, ისე გადაწყვეტილების მიმღები პირის განსაკუთრებული თვისებები. მოცემულ შემთხვევაში გარე გარემო ხასიათდება ინფორმაციის მისაწვდომობითა და სასურველი მიზნის მიღწევის სურვილით, რისკისა და გაურკვევლობის პირობებში. გარე გარემოს მახასიათებლების გარდა, მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილების მიმღები პირის განსაკუთრებული თვისებები.

დიაგრამა 8

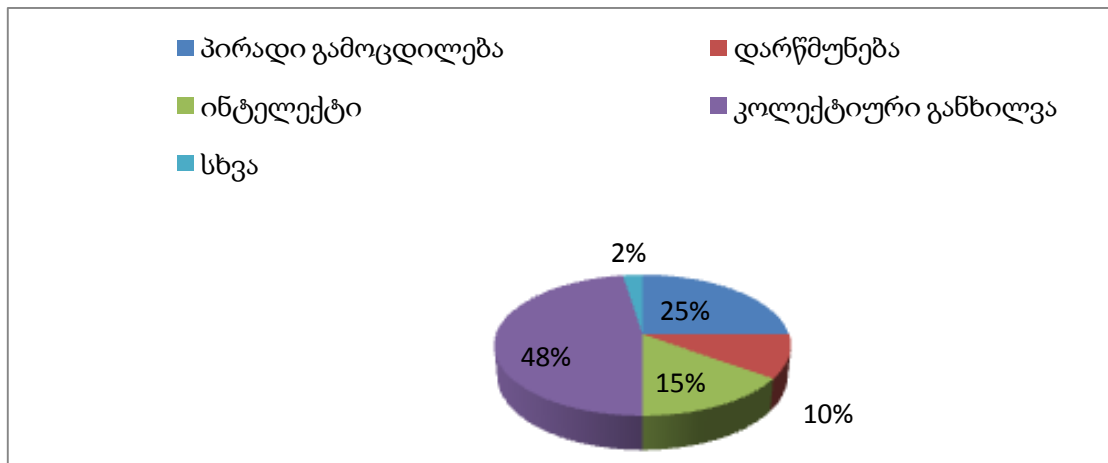
გადაწყვეტილების არაჯეროვნად შესრულებაზე გავლენის მომხდენი ფაქტორები



მენეჯერების ერთი ნაწილი გადაწყვეტილებას იღებს სიტუაციაზე ოპერირებით (ამ შემთხვევაში გადაწყვეტილების მიღება ირაციონალურია), მეორე ნაწილი ლოგიკური მიდგომებით [141].

დიაგრამა 9

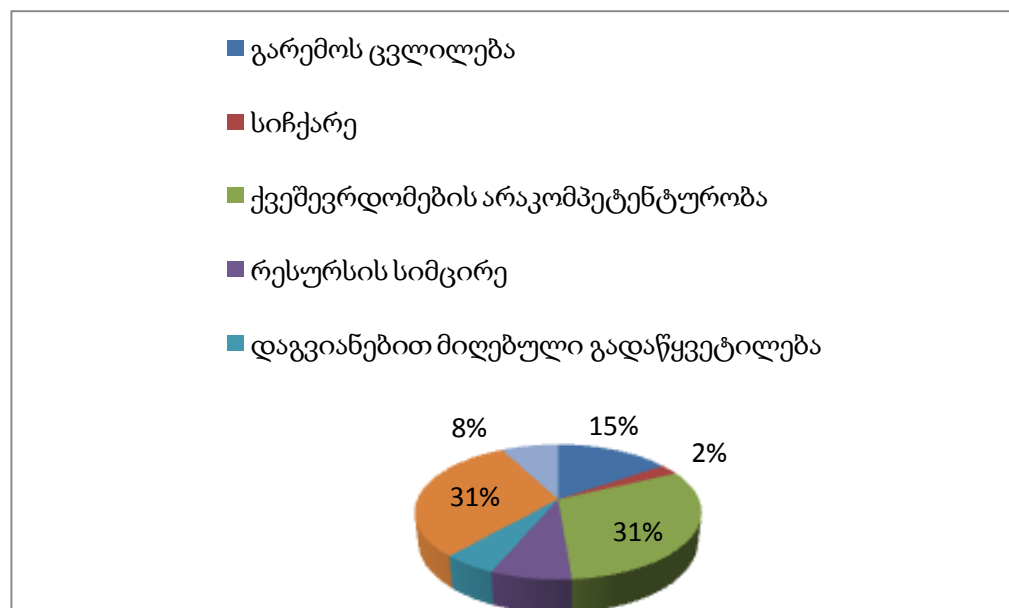
ორგანიზაციულ პროცესზე გადაწყვეტილების მიღების გავლენა



კველამ აჩვენა, რომ სწორი გადაწყვეტილების მიღებისათვის აუცილებელია კოლექტიურობა და კოლექტიური განხილვა (48%), პირადი გამოცდილება (25%), ინტელექტი (15%), დარწმუნება (10%) და სხვა (იხ. დიაგრამა 2.9).

დიაგრამა 10

მმართველობითი გადაწყვეტილების არაეფექტურობის განმაპირობებელი გარემოებები



მმართველობითი გადაწყვეტილების არაეფექტურობის განმაპირობებელი გარემოებებიდან, რესპონდენტთა მესამედი თვლის ქვეშევრდომთა

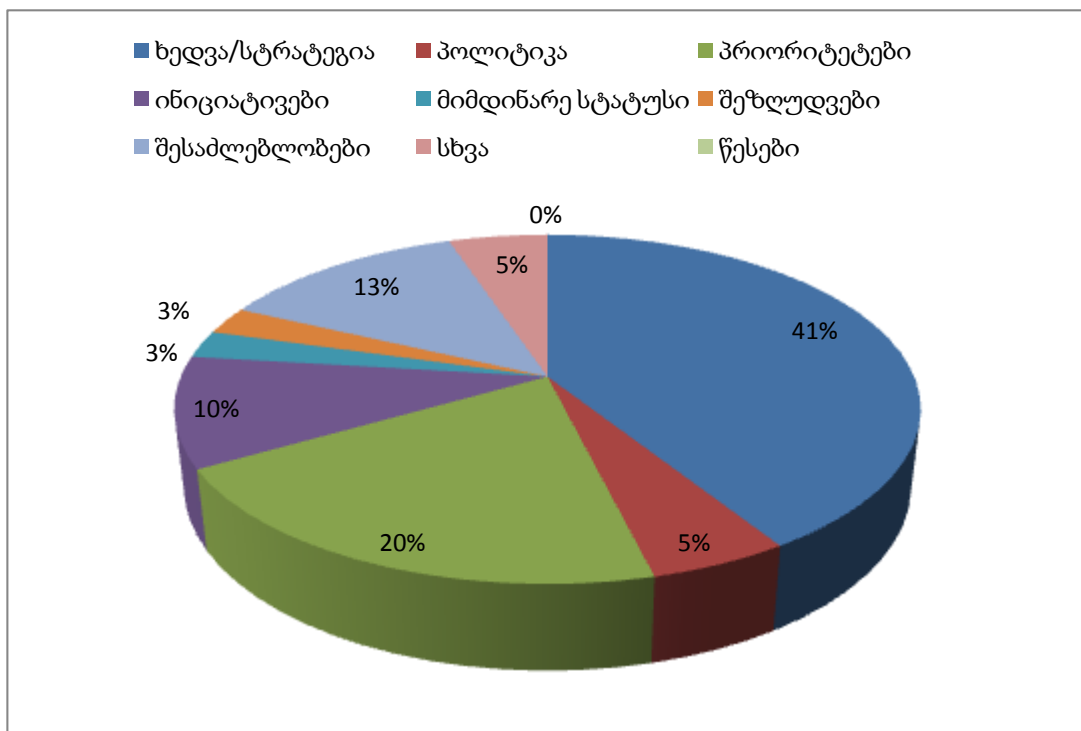
არაკომპეტენტურობას (31%) და გადაწყვეტილების მიღებისათვის არასაკმარის ინფორმაციულობას (31%). რესპონდენტთა 15 % აღნიშნავს გარემოს ცვლილებასა და გამოწვევებს, რესურსის სიმცირეს აღნიშნავს კვლევაში მონაწილე პირთა 8%, ხოლო 5% დაგვიანებით მიღებულ გადაწყვეტილებას უსვამს ხაზს (იხ. დიაგრამა 10).

**გამოკითხვისას გამოვლინდა** არაფორმალური ჯგუფების მიერ მმართველობითი გადაწყვეტილების ეფექტურობაზე გავლენის მომხდენი ფაქტორები, სადაც 28%-მა აღნიშნა არაფორმალური ჯგუფების ანალიტიკური შესაძლებლობები, 20%-მა აღნიშნა ცვლილებებისადმი ადაპტირება, 14%-მა დაასახელა არაფორმალური ჯგუფების ერთიანობა.

გამოკითხვის შედეგებით, რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურების მმართველობით პროცესში საკვანძო სფეროებია ხედვა/სტრატეგია (აღნიშნა 41%-მა), პრიორიტეტები (აღნიშნა 20%-მა), შესაძლებლობები (14%). ასევე, საკვანძო სფეროების სახით დასახელდა წესები, პოლიტიკა, შეზღუდვები, და სხვა (იხ. დიაგრამა 11).

დიაგრამა 11

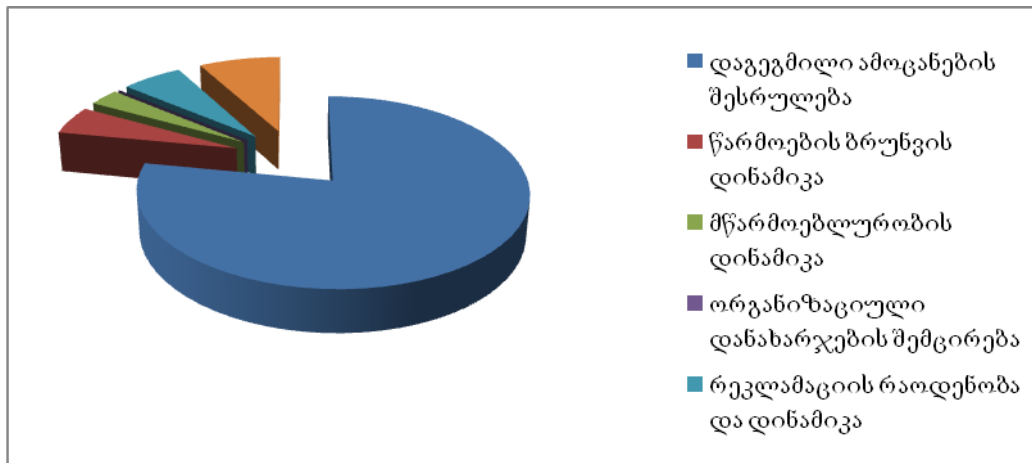
**საკვანძო სფეროები რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურების მმართველობით პროცესში**



მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ საშუალო მმართველობითი რგოლების მუშაობის ეფექტურობის შეფასებისას გამოკითხულთა 78% განიხილავს დაგეგმილი ამოცანების შესრულებას (იხ. 12).

**დიაგრამა 12**

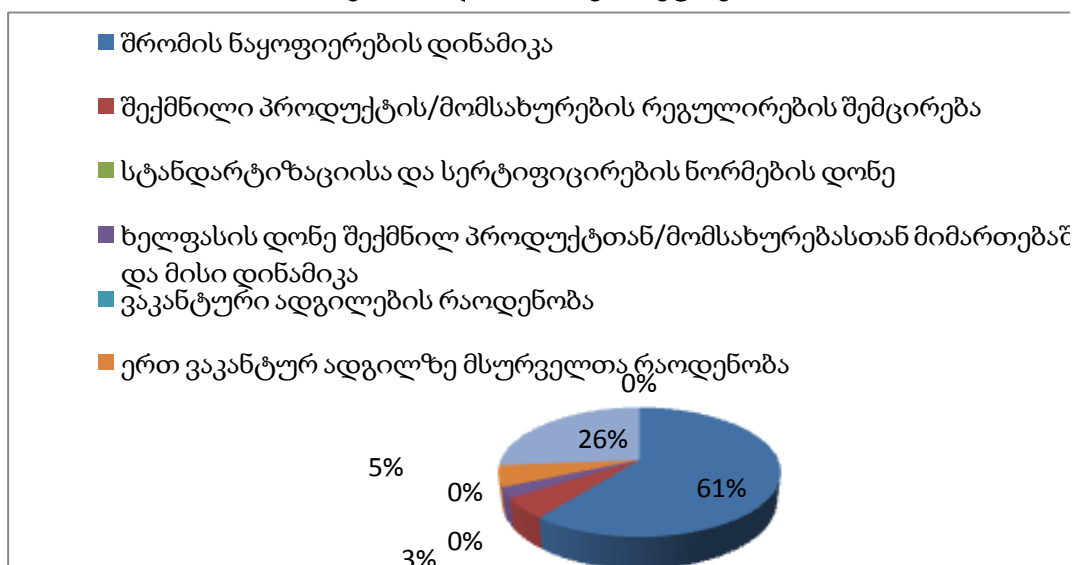
**საშუალო მმართველობითი რგოლების მუშაობის ეფექტურობის შეფასება**



მნიშვნელოვანია, რომ პერსონალის მართვის შეფასებისას 61%-მა ხაზი გაუსვა შრომის ნაყოფიერების დინამიკას, 26%-მა აღნიშნა პერსონალის კვალიფიკაციისა და სწავლების ამაღლების მაჩვენებლები. პერსონალის მართვის შეფასებისას ასევე დასახელდა პროდუქტის რეგულირების საკითხი, სტანდარტიზაციისა და სერტიფიცირების ნორმების დონე, ხელფასის დონე, ვაკანტური ადგილების რაოდენობა და სხვა ფაქტორები (იხ. დიაგრამა 13)

**დიაგრამა 13**

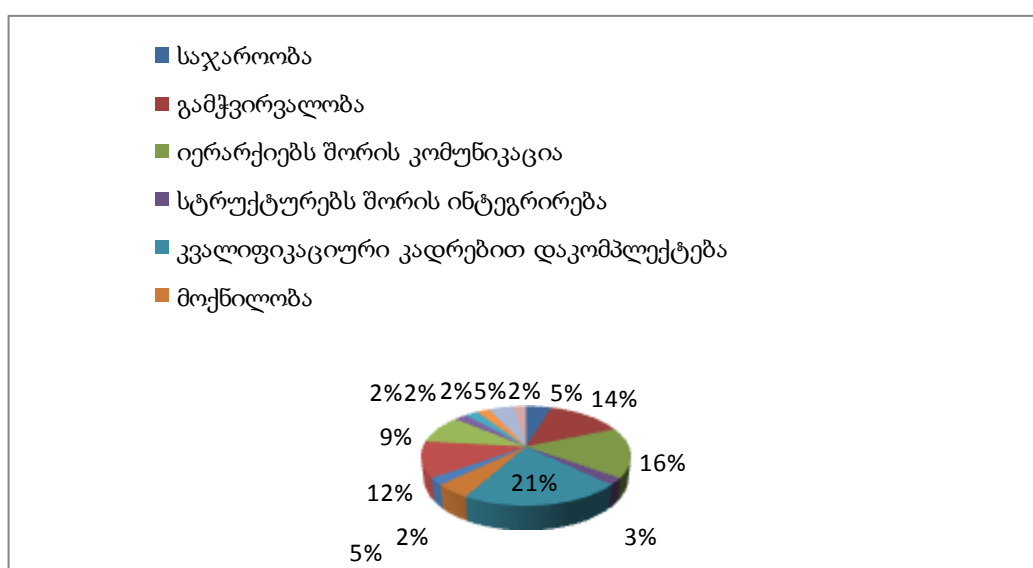
**პერსონალის მართვის შეფასება**



კვლევაში მონაწილე პირთა უმრავლესობა თვლის, რომ საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის განვითარების ხელშემწყობი ფაქტორებია: საჯაროობა, გამჭვირვალობა, იერარქიებს შორის კომუნიკაცია, მოქნილობა, აქტიურობა, ხელმძღვანელის კომპეტენტურობა, საკადრო პოლიტიკა, ექსპერტებთან კონსულტაციები და სხვა (იხ. დიაგრამა 14).

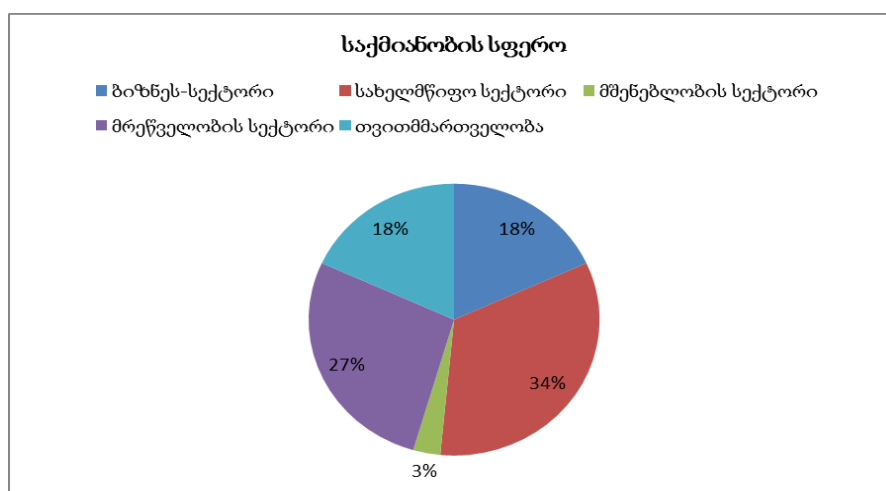
დიაგრამა 14

საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის განვითარების ხელშემწყობი ფაქტორები



კვლევის ფარგლებში მონაწილე პირთა სოციალური კატეგორიის მიხედვით დაყოფამ გვიჩვენა, რომ ძირითადი ნაწილი მუშაობს

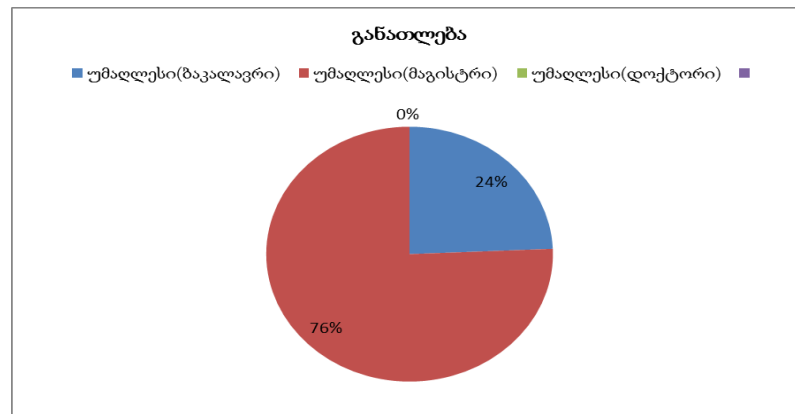
დიაგრამა 15



სახელმწიფო სტრუქტურებში - 34%, მრეწველობის სექტორში - 27%, ბიზნეს სექტორში დასაქმებულია კვლევაში მონაწილე პირთა 18%, თვითმართველობაში - 18\*, ხოლო 3% - მშენებლობის სექტორში (იხ. დიაგრამა 15)

გამოკითხულთა შორის ძირითად რაოდენობას მაგისტრის ხარისხის აქვს (76%), ხოლო ბაკალავრის ხარისხი აქვს 24%-ს (იხ. დიაგრამა 16).

**დიაგრამა 16**

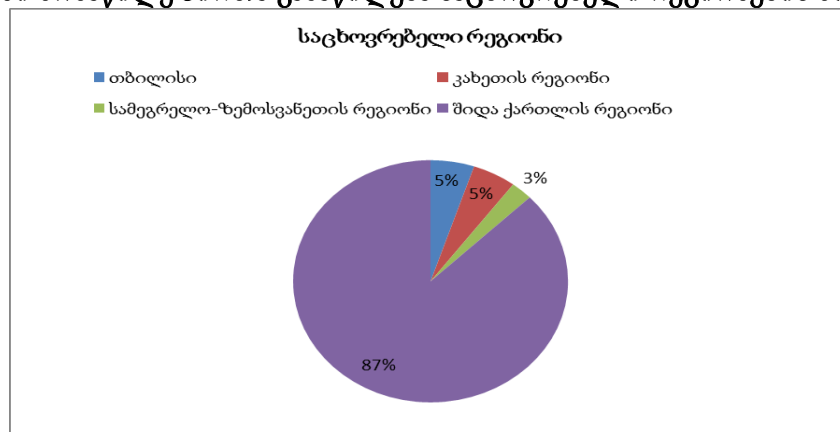


კვლევაში მონაწილე პირთა 56 % წარმოდგენილი იქნა ქალთა სეგმენტით, ხოლო 44% მამაკაცთა სეგმენტით. ასოკობრივი სტრუქტურაში ძირითად სეგმენტს წარმოადგენს 36-55 წლის ზრდასრული თაობა (64%) .

კვლევის ფარგლებში, შესწავლილი იქნა თბილისის, შიდა ქართლის, კახეთის და სამეგრელო-ზემო სვანეთის რეგიონი (იხ. დიაგრამა 17)

**დიაგრამა 17**

**კვლევაში მონაწილე პირთა განაწილება საცხოვრებელი რეგიონების მიხედვით**



ყოველივე ზემოაღნიშნული კვლევის საფუძველზე შეიძლება გავაკეთოთ შემდეგი დასკვნები:

- როგორც რეგიონული, ისე კორპორაციული მართვის სტრუქტურებში, ძირითადად არსებობს მენეჯმენტის ერთნაირი მიდგომები, რაც ბუნებრივია, ვინაიდან რესპონდენტთა შემადგენლობა ძირითადად მსგავსი ასაკისა და განათლების მქონე ერთი ქვეყნის წარმომადგენლები იყვნენ, მსგავსი მენტალიტეტითა და ღირებულებებით (აღვნიშნავთ, რომ გამოკითხულთა უმეტესობა შიდა ქართლის რეგიონს წარმოადგენდა);
- გამოიკვეთა დასაქმების 2 მსხვილი სექტორი - ბიზნესი და თვითმმართველობა, რომელიც მოიცავს მართვის როგორც რეგიონულ, ისე კორპორაციულ ინსტიტუციებს;
- გამოკითხულთა 1/5-ზე მეტი თვლის, რომ ძირითადი პრობლემა ქართულ მენეჯმენტში მმართველთა პასიურობაა, სხვა სიტყვებით - მმართველთა უმრავლესობა უნიციატივოდ ელის ზემდგომი მენეჯერის ავტორიტარულ გადაწყვეტილებას;
- რესპონდენტთა იგივე რაოდენობა მიიჩნევს, რომ განვითარებისათვის უდაო პრიორიტეტია მენეჯმენტის საჯაროობა და გამჭვირვალობა; როგორც რეგიონული, ისე კორპორაციული სტრუქტურების პერსონალის მართვის ძირითად პრობლემას ინდივიდებისა და ჯგუფების შრომისნაყოფიერება, ანუ მათში ჩადებული კაპიტალის უკუგება წარმოადგენს;
- როგორც ტოპ, ისე საშუალო რგოლის მენეჯერების საერთო აზრი მდგომარეობს იმაში, რომ მთავარია დასახული მიზნის მიღწევა (რაშიც სრულიად ვეთანხმებით), მაგრამ ამ მიზნის მისაღწევად უმთავრეს ინსტრუმენტად ისინი დავალებული სამუშაოს მხოლოდ შესრულებას მიიჩნევენ (რის კატეგორიული წინააღმდეგები ვართ იმ შემთხვევებში, როცა დავალების შესრულებას არ ახლავს თან პირადი ინიციატივა, კრეატიულობა და შემოქმედების ელემენტები).

ჩვენი აზრით, რაც უფრო მალე იქნება იმპლემენტირებული უცხოური მართვის გამოცდილება, მით სწრაფად მიაღწევს ქართული მენეჯმენტი დახვეწილსა და კოორდინირებულ ურთიერთქმედებას რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურების მართვის ორგანიზაციაში.

**თავი III. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში რეგიონულ და  
კორპორაციულ სტრუქტურებში ინფორმაციული-საკომუნიკაციო  
ტექნოლოგიების ეფექტურობა**

**3.1. ელექტრონული მართვის როლი რეგიონული და  
კორპორაციული გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციაში**

ბოლო ათწლეულში ინტერნეტ - სივრცის და მასთან დაკავშირებული პროცესების სწრაფმა განვითარებამ, ასევე მომხმარებელთა რაოდენობის მოკლე დროში კოლოსალურმა ზრდამ, გამოიწვია ელექტრონული მართვის როლის, ახალი სახელმწიფო სუბიექტების შექმნისა და განვითარების საჭიროება. ყველა ქვეყანა ცდილობს მაქსიმალურად ეფექტური, მოქნილი და დახვეწილი ისეთი მმართველობითი და ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებას, რომელიც მაქსიმალურად უზრუნველყოფს ეფექტური მართველობითი გადაწყვეტილების მიღებას, დინამიური გადაწყვეტილებების მიღებას, კრიტიკული ინფორმაციული ინფრასტრუქტურის დაცვას, გაატარებს ეფექტურ ღონიძიებებს მიმართულს კიბერუსაფრთხოების უზრუნველყოფაზე, ასევე მაქსიმალურად დაიცავს პიროვნების პერსონალურ ინფორმაციას და არსებულ მონაცემთა ბაზებს.<sup>[142]</sup>

თანამედროვე ორგანიზაციები რთულ სოციალურ ეკონომიკურ და საწარმოო-ტექნიკურ სისტემებს წარმოადგენენ, რომლებიც უსწრაფესად ცვალებად გარემოში ფუნქციონირებენ. აღნიშნული გარემო განვითარების შესაძლებლობისა და ხიფათის მუდმივ წყაროს წარმოადგენს და რთულ არაერთგვაროვან და ძნელად განჭვრეტად მდგომარეობას წარმოქმნის. სწორედ ამ პირობებში აღარ «მუშაობს» დამკვიდრებული, წარსულში ბრწყინვალედ წარმოჩინებული წესები, მეთოდები და ტექნოლოგია. საჭირო ხდება ახალი მიდგომების მოძებნა და ახალი თეორიების დამუშავება. სისტემებისადმი პრინციპულად ახალი მიდგომების წარმოქმნა (სინენერგეტიკა, თვითორგანიზაცია და ენერგოინფორმაციული პარადიგმა) და ანალიზის ხარისხობრივად ახალი კონცეპტუალური მიდგომის აქტიური განვითარება გვადიხსნის, ახლებურად შევხედოთ დიდმასშტაბიანი

ორგანიზაციული სისტემის არსს, მათი აგებისა და მართვის პრინციპებს კერძოდ: როგორ უნდა იმართოს ეფექტურად რთული სისტემები; რატომ ხდება, რომ ზოგიერთი კომპანია აღწევს შედეგს, სხვანი ფიასკოს განიცდიან. აუცილებელია, რომ ორგანიზაცია განხილულ იქნეს, როგორც ცოცხალი არსება, მისთვის დამახასიათებელი თვისებებით და ფაქტორებით<sup>[143]</sup>.

დიდმასშტაბიანი სისტემების ფუნქციონირების მექანიზმს წესების ჯგუფი, კანონები და პროცედურები წარმოადგენენ, რომლებიც სისტემის მონაწილეობის ურთიერთქმედების რეგლამენტს განსაზღვრავენ. მართვითი მექანიზმი - მართვითი გადაწყვეტილების მიღების პროცედურების ერთობლიობით განისაზღვრება. ფუნქციონირებისა და მართვის მექანიზმები ორგანიზაციების წევრების ქცევას და გადაწყვეტილების მიღების წესს განსაზღვრავენ. იმისათვის, რომ მმართველმა ორგანომ -ცენტრმა, გადაწყვეტილების მიღების პროცედურების შერჩევა მოახდინოს, მას უნდა შეეძლოს განჭვრიტოს მართვადი სუბიექტების - აგენტების ქმედება (მათი რეაქცია სხვადასხვა მმართველ ზემოქმედებაზე). პრაქტიკაში სხვადასხვა მართვითი პროცედურის გამოყენება და აგენტთა რეაქციის შესწავლა ექსპერიმენტების ჩატარების გზით შეუძლებელია. ამ დროს მოდელირება (ობიექტის შემეცნებითი კვლევის მეთოდი ობიექტის მოდელებზე) დამხმარე საშუალება ხდება. თუ გვაქვს დიდმასშტაბიანი ორგანიზაციული სისტემის ადეკვატური მოდელი, მისი მეშვეობით შესაძლებელია მართვადი სისტემის რეაქციის გაანალიზება (ანალიზის ეტაპი), შემდგომ კი უნდა აირჩეს და პრაქტიკაში გამოყენებულ იქნეს ის მმართველი ზემოქმედება (სინთეზის ეტაპი), რომელიც საჭირო რეაქციამდე მიგვიყვანს. დიდმასშტაბიან სისტემაში მართვის მექანიზმების გამოყენებით განუსაზღვრელობის შემცირება ერთერთი, მნიშვნელოვანი ინოვაციური მხარეა. შემოთავაზებული მეთოდოლოგია უნდა უზრუნველყოფდეს დიდმასშტაბიანი ორგანიზაციული სისტემის ეფექტურ დაგეგმარებას და

სისტემის არაეფექტური ფუნქციონირების, კრიზისის დაძლევის სცენარის შემუშავებას<sup>[144]</sup>.

### 3.2. ინტერნეტ-სისტემები სახელმწიფო, რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში

თანამედროვე საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენება და განვითარება ნებისმიერი ქვეყნისა და საზოგადოების წარმატებული განვითარებისა და ნათელიპერსპექტივის აუცილებელი წინა პირობა და კატალიზატორია. ის არსებითად ცვლის ყველა საზოგადოებრივ ურთიერთობას, იქმნება ახალი, ინფორმაციული საზოგადოება. ICT-ის გარეშე წარმოუდგენელია კაცობრიობის, ცხოვრების ნებისმიერი სფეროს პროგრესი, მსოფლიოს უსაფრთხოება, ეფექტიანი საერთაშორისო ურთიერთობები, განათლების სისტემა, სოციალურ-ეკონომიკური წინსვლა, სამოქალაქო საზოგადოების განვითარება, სამართლებრივი სახელმწიფოს შექმნა, ადამიანის უფლებების დაცვა, სიღარიბესთან, კორუფციასთან, ტერორიზმსა და სხვა ანომალიებთან წარმატებული ბრძოლა და ა.შ.<sup>[145]</sup>.

ქვეყნის ინფორმაციული ინფრასტრუქტურის მუდმივი და სწრაფი განვითარების პირობებში რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურების საქმიანობის განხორციელებისას განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მმართველობის პრინციპებზე დაფუძნებული ერთიანი და უსაფრთხო სისტემის ფუნქციონირება, ციფრული ტექნოლოგიების გავრცელება, ინტერნეტ-სისტემების ეფექტიანი გამოყენებით მიზნებისა და ამოცანების მიღწევა.

განსაკუთრებული აქტუალობით ხასიათდება ციფრული ტექნოლოგიები და მოწყობილობები, რომლებიც განკუთვნილნი არიან სახალხო მეურნეობის ყველა სფეროში ფართო გამოყენებისათვის. ძნელია დასახელდეს ადამიანის მოღვაწეობის ისეთი სფერო, სადაც ინფორმაციული ტექნოლოგიები, ციფრული მოწყობილობები და პერსონალური

კომპიუტერები არ გამოიყენებოდეს და მათი გამოყენების აუცილებლობა მწვავედ არ იდგეს [146].

უდავოა, რომ საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების (ICT) როლი ყოველდღიურ ცხოვრებაში სწრაფად იზრდება. ამ სერვისების საყოველთაოობა, მათთან იოლად წვდომის ხარისხი და ე.წ. „მარტივად გამოყენებადი“ ინტერფეისი, ერთი სიტყვით, მოხერხებულობა მათ პოპულარობას და მათზე მზარდ მოთხოვნას განაპირობებს. ეტაპობრივად იზრდება როგორც სახელმწიფო, ასევე ბიზნეს სექტორში ელექტრონული სერვისების მოხმარების წილი და შესაბამისად სქართველოს ელექტრონული სერვისების ბაზარი. მნიშვნელოვანია, რომ სახელმწიფო არ ჩამორჩეს კერძო სექტორს და ელექტრონულ „ბაზარზე“ წარმდგენილი სერვისები მეტად ხელმისაწვდომი გახადოს მოქალაქეებისათვის. ეროვნული უმცირესობებისა და რეგიონების მოსახლეობის მოთხოვნილებების გათვალისწინება დიდწილად განაპირობებს ელექტრონული მომსახურებით სარგებლობას და მათი მნიშვნელობისა და დადებითი მხარეების ადეკვატურ გაგებას. ბოლო წლებში მნიშვნელოვნად გაიზარდა ელექტრონული პლატფორმების გამოყენებით სახელმწიფო სერვისების მიწოდების მცდელობები, რომელთა შორის საუკეთესოდ უნდა მივიჩნიოთ სახელმწიფო შესყიდვების და საჯარო რეესტრის ელექტრონული სისტემები, თუმცა მხოლოდ ცალკეული აქტივობების განხორციელება სხვადასხვა მიმართულებით საკმარისი არ არის. მნიშვნელოვანია მოხდეს სახელმწიფო სერვისების ელექტრონული ხელმისაწვდომობის გაზრდის სტრატეგიის კოორდინაცია ე.წ. „ციფრული ეკონომიკის“ განვითარებისა და მოსახლეობის მხრიდან მოთხოვნის გაზრდის მიზნით. ელექტრონულ სერვისებზე მოთხოვნის სტიმულირებისათვის (რაც გამოიწვევს მაღალსიჩქარიან ელექტრონულ ინფრასტრუქტურაში ინვესტიციების გაზრდას) მნიშვნელოვანია ფართო საინფორმაციო კამპანიის წარმოება ყველა ასაკის მომხმარებლების ICT უნარჩვევების განსავითარებლად. არანაკლებ დიდი მნიშვნელობა აქვს

ჯანდაცვის ელექტრონული პროგრამისა და ელექტრონული განათლების პროგრამების სამოქმედო გეგმის განსაზღვრას<sup>[147]</sup>.

საქართველოში ბოლო წლებში სხვადასხვა სახელმწიფო დაწესებულების მიერ მოქალაქეებისა და ბიზნესის სუბიექტებისთვის შემუშავდა ათეულობით ელექტრონული სერვისი, რომლებიც ხელმისაწვდომია სხვადასხვა დაწესებულების ვებგვერდების საშუალებით შესაბამისი აუთენტიფიკაციის სისტემით. მომხმარებლებისთვის პრინციპულად მნიშვნელოვანი გახდა ამ სერვისების მიწოდება უსაფრთხოების სტანდარტების დაცვით ერთი ფანჯრის პრინციპით. აღნიშნული ამოცანის გადასაჭრელად ინიცირებულ იქნა მონაცემთა გაცვლის ინფრასტრუქტურაზე დაფუძნებული მოქალაქის პორტალი, რომელიც შემდგომ განვითარებას საჭიროებს <sup>[148, 152]</sup>.

საჯარო სექტორში ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვისა და გამოყენების ინტენსივობის გათვალისწინებით, ინფორმაციული სისტემების თანმიმდევრული და ეფექტიანი განვითარებისათვის მნიშვნელოვანი გახდა კოორდინირებული ქმედებების განხორციელება. წარმატებული კოორდინაციის წინაპირობას კი, თავის მხრივ, წარმოადგენს სწორი და ამომწურავი ინფორმაციის ფლობა იმ სისტემებსა და სერვისებზე, რომელთაც სახელმწიფო სულ უფრო მეტი ოდენობით სთავაზობს კერძო და სამოქალაქო სექტორს. სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოებში მოქმედი მონაცემთა ბაზები, რეესტრები, საინფორმაციო სისტემებისა და მომსახურებების ერთიანი კატალოგები, სრულად აღწერს არსებულ ინფორმაციულ-ტექნოლოგიურ რესურსებს <sup>[149,153]</sup>.

ქვეყანაში, ელექტრონული მთავრობის სისტემის ფარგლებში მოქმედებს საჯარო ფინანსების მართვის ელექტრონული სისტემა, რომელიც 8 კომპონენტს/სერვისს აერთიანებს, მათ შორის<sup>[150]</sup>:

- **eBudget** - ბიუჯეტის მართვის ელექტრონული სისტემა, რომლის გამოყენებით ხორციელდება საქართველოს ცენტრალური, ავტონომიური რესპუბლიკებისა და ადგილობრივი ხელისუფლებების

ფუნქციებისა და ვალდებულებების შესრულების მიზნით მისაღები შემოსულობების, გასაწევი გადასახდელებისა და ნაშთის ცვლილების, ასევე სსიპ-ების და ა(ა)იპ-ების ბიუჯეტებისა და სახელმწიფოს წილობრივი მონაწილეობით მოქმედი საწარმოების ფინანსური მონაცემების ინტეგრირებული მართვა;

- **eTreasury** - სახელმწიფო ხაზინის ელექტრონული მომსახურების სისტემა, რომელიც წარმოადგენს ყველა საბიუჯეტო ორგანიზაციისათვის დოკუმენტებისა და დანართების ელექტრონულ ფორმატში წარდგენის და საბიუჯეტო სახსრების მართვის საშუალებას. მისი მეშვეობით მხარჯავ დაწესებულებებს აქვთ საშუალება, მოახდინონ სახელმწიფო ფულადი სახსრების ონლაინ რეჟიმში გადარიცხვა;
- **eDMS** - სახელმწიფო ვალისა და საინვესტიციო პროექტების მართვის სისტემა, რომელიც წარმოადგენს სახელმწიფო საშინაო ვალისა და სესხის მართვის ავტომატიზაციისთვის საჭირო ინსტრუმენტების კრებულს. მისი მიზანია ერთიან სივრცეში მოუყაროს თავი სახელმწიფო სესხზე, ვალსა და გრანტებზე არსებულ ყველა სახის მონაცემებს, რომლის ფარგლებშიც შესაძლებელი იქნება სანდო და სრული ფინანსური ინფორმაციის მიღება;
- **eHRMS** - ადამიანური რესურსების მართვის ავტომატიზებული სისტემა, რომელიც წარმოადგენს ქვეყნის მასშტაბით საჯარო სექტორში დასაქმებული ადამიანური რესურსების ელექტრონული მართვის პროგრამულ უზრუნველყოფას;
- **RS** - შემოსავლების სამსახურის საინფორმაციო პორტალი, რომლის საშუალებით ხორციელდება სხვადასხვა სერვისები: საჯარო ინფორმაციის გავრცელება, საკანონმდებლო სიახლეების და შემოსავლების სამსახურში მიმდინარე პროცესებზე ინფორმაციის მიღება, საბიუჯეტო შესრულების და საბაჟო გამშვებ პუნქტებში განხორციელებული ოპერაციების შესახებ ინფორმირება. ამ ვებ-პორტალზე ასევე განთავსებულია გადასახადის გადამხდელების

სადიებო სისტემა - ბიზნეს რუკა, კითხვა-პასუხის ელექტრონული სისტემა, რომლის საშუალებით შესაძლებელია საბაჟო და საგადასახადო საკითხებზე კონსულტაციის მიღება;

- **eServices** – შემოსავლების სამსახურის ელექტრონული მომსახურების სისტემა, რომლის საშუალებით ხორციელდება საგადასახადო ვალდებულებების, დეკლარაციების, და სხვა სახის მონაცემების წარდგენა, საგადასახადო ვალდებულებების დაფარვა (ელექტრონული გადახდა), ელექტრონული დოკუმენტების - ა/ფაქტურების, სპეც.ა/ფაქტურების სასაქონლო ზედნადებების წარმოება. აღნიშნული სერვისის საშუალებით ხდება საგადასახადო ვალდებულებების თაობაზე გადასახადის გადამხდელის ინფორმირება ;
- **eCustoms** - საბაჟო დეკლარირების ელექტრონული სისტემა, რომელიც საშუალებას იძლევა, დეკლარანტებმა შეავსონ და წარადგინონ საბაჟო დეკლარაცია შესაბამისი საბაჟო ოპერაციების განხორციელებისას, მიიღონ სხვადასხვა სახის ინფორმაცია;
- **eAuction** - სსიპ ფინანსთა სამინისტროს მომსახურების სააგენტოს ელექტრონული აუქციონების პორტალი, სადაც სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული უძრავ-მოძრავი ქონება განიკარგება ერთი სარკმლის პრინციპით. პორტალი ამიერკავკასიაში ინოვაციური პროექტია, რომელიც საჯარო აუქციონების ალტერნატივაა და გამოირჩევა მაქსიმალურად გამარტივებული, გამჭვირვალე პროცედურებით. მისი მეშვეობით, მინიმუმამდე არის დაყვანილი აქამდე არსებული ყველა ბიუროკრატიული პროცედურა.

ქვეყანაში, ელექტრონული მთავრობის სისტემის ფარგლებში, ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების განვითარების მიზნით, ხელისუფლების მიერ უნდა მოხდეს წახალისება ისეთი კაპიტალდაბანდებებისა და პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების შემოღინებისა, რომელიც მიმართული იქნება მოწინავე ტექნოლოგიების შემოტანასა და დარგვაზე, განსაკუთრებით ინტერნეტ-ბაზრის განვითარებაზე<sup>[151]</sup>.

## II. დასკვნები და წინადადებები

განხორციელებულმა გამოკვლევამ კიდევ ერთხელ დაგვარწმუნა საქართველოში მოქმედი კორპორაციული და სახელმწიფო სტრუქტურების გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის თავისებურებების შესახებ. კვლევის შედეგების გათვალისწინება მნიშვნელოვანია კერძო და სახელმწიფო სექტორის ხელმძღვანელობისათვის, იმისათვის, რომ გაიზარდოს მმართველობითი გადაწყვეტილების ეფექტიანობა. ჩატარებული კვლევის შედეგად შესაძლებელია გაკეთდეს შემდეგი დასკვნები:

- რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში ხელმძღვანელის მუშაობის ეფექტურობის შეფასების ძირითად მაჩვენებელს წარმოადგენს მოგება, ორგანიზაციის რენტაბელობა და კაპიტალბრუნვადობის მაჩვენებელი. ამასთან, ნაკლები ყურადღება ეთმობა სოციალურ პასუხისმგებლობას, ბაზრის წილის ზრდას, კონკურენტუნარიანობის ზრდას, კომპანიის სიცოცხლისუნარიანობის ზრდას და სხვა მნიშვნელოვან კომპონენტებს;
- რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურების ხელმძღვანელები გადაწყვეტილების მიღებას ამჯობინებენ კოლექტიურად და ექსპერტებთან შეთანხმებით; შესაბამისად, ინტერესის საგანს წარმოადგენს თანამშრომლის შრომის მწარმოებლურობაზე გავლენის მომხდენი ფაქტორები: კადრების ცოდნა და განათლება, ორგანიზაციის სტრატეგია, ხელმძღვანელის მართვის სტილი და შრომითი კოლექტივის გუნდურობა;
- საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში მიღებული გადაწყვეტილებებს გავლენის მოხდენა შეუძლია სახელმწიფო დაწესებულებებისადმი ნდობის ამაღლებაზე, დავალებების სწრაფად შესრულებაზე, თანამშრომლობის ზრდაზე, სტრუქტურების ინტეგრირებაზე, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის ამაღლებაზე; სისტემის გამოყენების სარგებლიანობაზე;

- ჩატარებულმა კვლევამ დაადასტურა, რომ საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღების ხელშემშლელი ფაქტორებია: შემსრულებლის არაკომპეტენტურობა, დროის არაეფექტიანი გამოყენება, გარემო ფაქტორების გავლენა, არაეფექტური გადაწყვეტილება და უფლებამოსილების არაეფექტური დელეგირება;
- დადგენილია, რომ გადაწყვეტილების მიღებაზე გავლენას ახდენს როგორც გარე გარემო, ისე გადაწყვეტილების მიმღები პირის განსაკუთრებული თვისებები. მოცემულ შემთხვევაში, გარე გარემო ხასიათდება ინფორმაციის მისაწვდომობითა და სასურველი მიზნის მიღწევის სურვილით, რისკისა და გაურკვევლობის პირობებში. გარე გარემოს მახასიათებლების გარდა მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილების მიმღები პირის განსაკუთრებული თვისებები;
- საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის განვითარება მოხდება იმ შემთხვევაში, თუ ამაღლდება: საჯაროობა, გამჭვირვალობა, იერარქიებს შორის კომუნიკაცია, მოქნილობა, აქტიურობა, ხელმძღვანელის კომპეტენტურობა, საკადრო პოლიტიკა, ექსპერტების ჩართულობა; ელექტრონული მართვის პროცესების განვითარებისთვის საჭიროა სახელმწიფოს ისეთი მიდგომა, როგორიცაა:
  - ელექტრონული მართვის მეგა მიმართულებების განვითარება, ელექტრონული მთავრობის პოლიტიკის ფორმირება;
  - საქართველოში ელექტრონული ბიზნესის ხელშემწყობი ღონისძიებების გატარება, სუბსიდირება და განვითარების გზების დასახვა;
  - ბიუროკრატიული სტერეოტიპების მოშლა და სახელმწიფოს მართვის სისტემის მოდერნიზაცია;
  - ელექტრონული საქართველოს განვითარება უნდა ეფუძნებოდეს ელექტრონული მთავრობის ქართულ მოდელს, რომელიც

უზრუნველყოფს ელექტრონული მართვის განვითარებასა და მრავალფეროვანი შედეგებით მის სისრულეში მოყვანას;

- კორპორაციულ და რეგიონულ მართვის სისტემისათვის რეკომენდებულია გადაწყვეტილებების მიღებისას, ყველა დაინტერესებული მხარის და მთელი საზოგადოების ინტერესების გათვალისწინება და არა მხოლოდ მოგებაზე ორიენტირებულობა.

გადაწყვეტილების მიღების თავისებურებებიდან გამომდინარე, აუცილებელია შემდეგი:

- მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება კორპორაციულ და რეგიონულ მართვის სისტემაში უნდა შეესაბამებოდეს ეფექტიანობის, სამართლიანობის, ლეგიტიმურობის მოთხოვნებს. რაც უნდა იყოს აღიარებული;
- ეფექტური გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭიროა რელევანტური ინფორმაცია და მოქნილი ბიუროკრატიული აპარატი, სრულფასოვანი პოლიტიკური პროცესების გატარება;
- რეგიონულმა და კორპორაციულმა სტრუქტურებმა უნდა განჭვრიტოს და აკონტროლოს მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების უახლოესი და შორეული შედეგები;
- რეგიონული და კორპორაციული გადაწყვეტილების მიღების პროცესი საჭიროებს არასტანდარტულ მიდგომებს;
- მიზანშეწონილია გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა დეტალურად იყოს გაწერილი. ამასთან, სახელმწიფო სტრუქტურების ბიუროკრატია და მმართველობით გადაწყვეტილებებზე უნდა განხორციელდეს საზოგადოებრივი კონტროლი;
- დადგინდეს გადაწყვეტილების მიღების წინსმსწრებ პროცესში მონაწილე მხარეები;
- რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურების მმართველობითი რგოლის მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში გუნდის

მონაწილეობა უნდა დარეგულირდეს წესდებით და განისაზღვროს საქმიანობის ფორმები;

- ქვეყანა რადიკალური და სწრაფი ეკონომიკური რეფორმების აუცილებლობის წინაშე დგას. ამასთან, განხორციელებული რეფორმები დროებითი ეფექტის მქონეა. დღემდე არსებული სტრატეგიული მიზნები (სიღარიბის და უმუშევრობის მიღწევა) მიუღწეველია. ქვეყნის მთავარ მიზნად რჩება ეკონომიკური პოლიტიკა, საინვესტიციო პოტენციალის სრულად გამოყენება, ინკლუზიური ეკონომიკური განვითარება, ეკონომიკური ზრდა და მოტანილი სიკეთით სარგებლობა. ამ ყველაფრის საფუძველს კი წარმოადგენს სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილება;
- მართვის სისტემისათვის აქტუალურია გადაწყვეტილების მიმღები მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების ფორმირება, საქმიანობის სფეროს მიუხედავად;
- თანამედროვე პირობებში გადაწყვეტილების მიღება მათემატიკური მეთოდების დახმარებით, ყოველთვის გამართლებული არაა. კვლევა აჩვენებს, რომ ადამიანის როლის ფაქტორი ეფექტიანი მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების, მიღებისა და რეალიზაციისას ერთ-ერთი მთავარია. აღნიშნულთან კავშირში, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გამახვილდეს გადაწყვეტილების მიღების მეთოდების ათვისებაზე, ფსიქოლოგიის, ხასიათისა და უნარების განსაკუთრებულობაზე.

**კვლევის პრაქტიკული მხარისათვის დასკვნები შემდეგია:**

- დაბოლოს, ეფექტური ხელმძღვანელის ავტოპორტრეტი მოიცავს იმ უნარ-ჩვევებს, რომელსაც ფლობს მენეჯერი, ესენია: კონსტრუქციული ურთიერთობის ჩამოყალიბება და შენარჩუნება; მოლაპარაკების წარმოება და პოზიციის დაცვა; ბიზნეს-პროცესების განვითარებისათვის სტრატეგიული ცვლილებების მართვის ცოდნა; გაურკვევლობის პირობებში გადაწყვეტილების მიღების უნარი; მმართველობითი ჯგუფის ფორმირება; უფლებამოსილების დელეგირება და კონტროლი;

გუნდის წევრებს შორის კონსტრუქციული ურთიერთობის ჩამოყალიბება; სფეროს სპეციფიკისა და ბიზნეს-პროცესების დეტალური ცოდნა; თვითდისციპლინა და ორგანიზებულობა;

- საქართველოს პოლიტიკური, სოციალური და ეკონომიკური ლანდშაფტი საჭიროებს სახელმწიფო მართვის პარადიგმის ცვლილებას, ადამინისტრაციული მართვის მიდგომების გარდაქმნას, ნაციონალური მენეჯმენტის ფორმირების არსებითად ახალ სისტემას, მართვის ობიექტზე ზემოქმედების მეთოდების აქტიურ მეთოდებს;
- როგორც რეგიონული, ისე კორპორაციული მართვის სტრუქტურებში, ძირითადად არსებობს მენეჯმენტის ერთნაირი პრობლემები, რაც ბუნებრივია, ვინაიდან რესპონდენტთა შემადგენლობა ძირითადად მსგავსი ასაკისა და განათლების მქონე ერთი ქვეყნის წარმომადგენლები იყვნენ, მსგავსი მენტალიტეტითა და ღირებულებებით (აღვნიშნავთ, რომ გამოკითხულთა უმეტესობა შიდა ქართლის რეგიონს წარმოადგენდა);
- გამოიკვეთა დასაქმების 2 მსხვილი სექტორი - ბიზნესი და თვითმმართველობა, რომელიც მოიცავს მართვის როგორც რეგიონულ, ისე კორპორაციულ ინსტიტუციებს;
- გამოკითხულთა 1/5-ზე მეტი თვლის, რომ ძირითადი პრობლემა ქართულ მენეჯმენტში მმართველთა პასიურობაა, სხვა სიტყვებით - მმართველთა უმრავლესობა უინიციატივოდ ელის ზემდგომი მენეჯერის ავტორიტარულ გადაწყვეტილებას;
- რესპონდენტთა იგივე რაოდენობა მიიჩნევს, რომ განვითარებისათვის უდაო პრიორიტეტია მენეჯმენტის საჯაროობა და გამჭვირვალობა;
- როგორც რეგიონული, ისე კორპორატიული სტრუქტურების პერსონალის მართვის ძირითად პრობლემას ინდივიდებისა და ჯგუფების შრომისმწარმოებლურობა, ანუ მათში ჩადებული კაპიტალის უკუგება წარმოადგენს;
- როგორც ტოპ, ისე საშუალო რგოლის მენეჯერების საერთო აზრი მდგომარეობს იმაში, რომ მთავარია დასახული მიზნის მიღწევა (რაშიც

სრულიად ვეთანხმებით), მაგრამ ამ მიზნის მისაღწევად უმთავრეს ინსტრუმენტად ისინი დავალებული სამუშაოს მხოლოდ შესრულებას მიიჩნევენ (რის კატეგორიული წინააღმდეგები ვართ იმ შემთხვევებში, როცა დავალების შესრულებას არ ახლავს თან პირადი ინიციატივა, კრეატიულობა და შემოქმედების ელემენტები).

ჩვენი აზრით, რაც უფრო მალე იქნება იმპლემენტირებული უცხოური მართვის წინა თავეებში განხილული გამოცდილება, მით სწრაფად მიაღწევს ქართული მენეჯმენტი დახვეწილსა და კოორდინირებულ ურთიერთქმედებას რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურების მართვის ორგანიზაციაში.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. ერიაშვილი ნ.დ., სტოლიარენკო ა.მ. მენეჯმენტის ფსიქოლოგია. გამომცემლობა „სამართლიანი საქართველო“, თბილისი, 2014.
2. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები. სახელმძღვანელო, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი. 2008.
3. <https://hbr.org/2006/01/a-brief-history-of-decision-making>
4. Barnard C. The Functions of the executive. Cambridge. 1938. p.216
5. ბელთაძე გ., ჯიბლაძე ნ. გადაწყვეტილებათა მიღების თეორია. I ნაწილი. თეორიის საწყისები, პრიორიტეტების და სარგებლიანობების ანალიზი. საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2009.
6. მექვაბიძე რ. გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგია პრაქტიკაში. სასწავლო მოდული. გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2014.
7. Fülöp J, Introduction to Decision Making Methods. <http://www.evergreen.edu/bdei/documents/decisionmakingmethods.pdf>
8. Голубков Е.П., Какое принять решение? Практикум хозяйственника, М.: Экономика. 1990. с.189
9. Ларичев О.И., Теория и методы принятия решений, а также хроника событий в волшебных странах, М., Логос, 2002. с.392.
10. თეზელიშვილი ს. კონფლიქტოლოგიის ენციკლოპედია. თბილისი, 2014. გვ. 32
11. Тронин Ю.Н., Управленческие решения, М.: Юнити-дана, 2004. с.310
12. Мескон М., Алберт М., Хедоური Ф., Основы менеджмента, издательский дом "Вильямс", 2009.
13. Веснин В.П., Менеджмент в вопросах и ответах, учебное пособие, Москва, Проспект. 2015. с. 176
14. Андрейчиков А.В. Андрейчикова О.Н., Стратегический менеджмент в инновационных организациях, учебник, Инфра-м, Москва .2013.
15. Балдин К.В., Уравленческие решения: теория и технология принятия, М.: Проект, 2004. с.304
16. ბარათაშვილი ლ., თაკალანძე ლ. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა. 2011. გვ. 453-455
17. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა. 2011. გვ. 453-455
18. ხომერიკი თ. მენეჯმენტი. გამომცემლობა „ინოვაცია“. თბილისი, 2006. გვ. 81
19. ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ. მენეჯმენტის საფუძვლები. გამომცემლობა „საჩინო“, თბილისი. 2013. გვ. 232-239
20. ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ. მენეჯმენტის საფუძვლები. გამომცემლობა „საჩინო“, თბილისი. 2013. გვ. 232-239
21. ჯულაყიძე ე. მენეჯმენტის საფუძვლები. გამომცემლობა „ხანთა“, ქუთაისი, 2013. გვ. 146-147
22. ჩაფიძე გ. დიდი სახელმწიფოების პოლიტიკური ძალა საერთაშორისო ორგანიზაციებში გადაწყვეტილების მიღებისას. 16.07.2013.

- [http://irtoday.ge/dir/article/didi sakhelmts 39 ipoebis p 39 olit 39 ik 39 uri dzala saertashoriso organizatsiebshi gadats 39 qvet 39 ilebis mighebisas/4-1-0-6](http://irtoday.ge/dir/article/didi_sakhelmts_39_ipoebis_p_39_olit_39_ik_39_uri_dzala_saertashoriso_organizatsiebshi_gadats_39_qvet_39_ilebis_mighebisas/4-1-0-6)
23. დოლონაძე შ. ადმინისტრაციული მენეჯმენტის საფუძვლები. გამომცემლობა “ცის ნამი”. თბილისი, 2009.
  24. მექვაბიძე რ., ცოტნიაშვილი ზ. ტურიზმის ბიზნესი და ტურიზმის ბიზნესის მენეჯმენტის თავისებურებანი. 2009.
  25. Фаррахов А.Г., Менеджмент, 2-е издании, переработанное и дополненное. Стандарт третьего поколения, СПб, Питер. 2014. с352
  26. Дафт. Р., Менеджмент. 10-е изд./ Пер. с англ. – СПб, Питер, ил. серия "Классика MBA". 2015. с.656.
  27. მექვაბიძე რ. გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგია პრაქტიკაში. სასწავლო მოდული. გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2014.
  28. კომპიუტერული უნარ-ჩვევები საინფორმაციო ტექნოლოგიების საფუძვლები. ინფორმაცია, ინფორმაციის სტრუქტურა. [http://files.gu.edu.ge:8008/Book/electronuli%20wignebi/sainformacio%20%2-0%20teqnologiebi/IT%20Books/kompiuteruli%20unar-Cvevebi/kompiuteruli%20unar-chvevebi%20'sainformacio%20teqnologiebis%20safuzvlebi".pdf](http://files.gu.edu.ge:8008/Book/electronuli%20wignebi/sainformacio%20%2-0%20teqnologiebi/IT%20Books/kompiuteruli%20unar-Cvevebi/kompiuteruli%20unar-chvevebi%20'sainformacio%20teqnologiebis%20safuzvlebi)
  29. იმნაიშვილი ლ., ფრანგიშვილი ა. ციფრული სისტემების სინთეზი. იერარქიულობა და მრავალფუნქციურობა. მონოგრაფია. გამომცემლობა „ტექნიკური უნივერსიტეტი“. თბილისი, 2009.
  30. კომპიუტერული უნარ-ჩვევები საინფორმაციო ტექნოლოგიების საფუძვლები. ინფორმაცია, ინფორმაციის სტრუქტურა. [http://files.gu.edu.ge:8008/Book/electronuli%20wignebi/sainformacio%20%2-0%20teqnologiebi/IT%20Books/kompiuteruli%20unar-Cvevebi/kompiuteruli%20unar-chvevebi%20'sainformacio%20teqnologiebis%20safuzvlebi".pdf](http://files.gu.edu.ge:8008/Book/electronuli%20wignebi/sainformacio%20%2-0%20teqnologiebi/IT%20Books/kompiuteruli%20unar-Cvevebi/kompiuteruli%20unar-chvevebi%20'sainformacio%20teqnologiebis%20safuzvlebi)
  31. ელიაშვილი ჯ. გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები. მოკლე კურსი. თბილისი, 2005.
  32. ჩინჩალაძე მ., მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისა და ფუნქციონირების მათემატიკური მოდელირების პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები. დისერტაცია, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, 2012.
  33. UStudy.in. (2010). MIS and decision making. Retrieved October 2, 2010. <http://www.ustudy.in/node/1009>
  34. Al-Zhrani, S. (2010). Management information systems role in decision-making during crises:case study. Journal of Computer Science, 6(11), 1247-1251.
  35. დოლონაძე შ. ადმინისტრაციული მენეჯმენტის საფუძვლები. გამომცემლობა “ცის ნამი”. თბილისი, 2009
  36. ჯაფიაშვილი ც. ტიკიშვილი მ. ინფორმაციული ტექნოლოგიები ბიზნესში. ლექციების კურსი. [www.tsu.edu.ge](http://www.tsu.edu.ge).
  37. მერლანი გ. მენაბდიშვილი ხ. თანამედროვე მენეჯმენტი (გამოცდილება, გაზიარება, მოქმედება). მონოგრაფია, თბილისი-გორი. 2009.

38. Кулагин о.а. принятие решений в организациях: учеб. пособие. СПб.: изд . дом „сентябрь“. 2001. с.148
39. <http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/STRATEGIULI/Tavi%2011.html>
40. გოროშიძე გ.ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის საერთაშორისო ასპექტები და ქართულ კულტურაში ორგანიზაციული ქცევის ეფექტიანი მოდელის ფორმირება . GESJ: Education Science and Psychology, No.2(21), 2012.
41. ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე ი.გ. კულტურები და ორგანიზაციები. გონების პროგრამული უზრუნველყოფა. სახელმძღვანელო. ქართული თარგმანი. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა. 2011. გვ. 419
42. დოლონაძე შ. ადმინისტრაციული მენეჯმენტის საფუძვლები. გამომცემლობა“ცის ნამი“. თბილისი, 2009.
43. მექვაბიძე რ., ცოტნიაშვილი ზ. ტურიზმის ბიზნესი და ტურიზმის ბიზნესის მენეჯმენტის თავისებურებანი. 2009.
44. The Economist Intelligence Unit 2007. In search of clarity , Unravelling the complexities of executive decision-making. September, 2007.
45. Саймон Г., Теория принятия решений и науке о поведении, СПб.: Экономическая школа, 1995. с.54-72
46. Янг С., Системное управление организацией, перквод с англ., под ред. С.П. Никанорова, С.А.Батасова, М.: Советское радио, 1972. с. 456
47. Майминас Е.З., Процессы планирования в экономике: информационный аспект, М.: Экономика, 1971. с. 181
48. Bettman, J.R., Luce, M.F. and Payne, J.W. (1998) Constructive consumer choice processes. Journal of
49. Consumer Research, 25, 187-217
50. Wilson S.R, Arvai L.J, Structured Decision Making. Using decision research to improve stakeholder participation and results. Oregon State University. 2011. <http://seagrant.oregonstate.edu/sgpubs/onlinepubs/h11001.pdf>
51. Carlson A. K., at. al A Theoretical Framework for Goal-Based Choice and forPrescriptive Analysis. September 14, 2007. <http://opim.wharton.upenn.edu/risk/library/2007-HK,Russo,etal-TheoreticalG-BC.pdf>
52. Hancock, P.A., Warm, J.S. A dynamic model of stress and sustained attention, Human Factors, 31, 1989. p. 519-537
53. მერლანი გ. მენაბდიშვილი ხ. თანამედროვე მენეჯმენტი (გამოცდილება, გაზიარება, მოქმედება). მონოგრაფია, თბილისი-გორი. 2009.
54. Shanteau, J. , Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science (3rd ed). Craighead, W. E., & Nemeroff, C. B. (Eds). NY: Wiley. 2001pp. 913-915
55. აჭარის ა/რ მთავრობის აპარატის საკადრო პოლიტიკის განხორციელების სახელმძღვანელო, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობის აპარატის დახმარება ადამიანური რესურსების მართვის სისტემისა და შესაძლებლობების განვითარებაში . არასამთავრობო ორგანიზაცია „სმარტ კონსალტინგი“. თბილისი, ოქტომბერი,2013. <http://goodgovernance.ge/ G3/file/GoARA%20project/GoARA%20HR%20Manual.pdf>

56. გოროშიძე გ.ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის საერთაშორისო ასპექტები და ქართულ კულტურაში ორგანიზაციული ქცევის ეფექტიანი მოდელის ფორმირება . GESJ: Education Science and Psychology, No.2(21) 2012.
57. საქართველოს სახალხო დამცველის ანგარიში საქართველოს ადამიანთა უფლებათა და თავისუფლებათა დაცვის მდგომარეობის შესახებ 2012 წ [www.ombudsman.ge](http://www.ombudsman.ge)
58. მაჭარაშვილი ნ. პოლიტიკის ანალიზი. სალექციო კურსი სოც. მეცნ. მაგისტრატურისათვის.
59. სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი, - თბილისი, 2006.
60. მაჭარაშვილი ნ. პოლიტიკის ანალიზი. სალექციო კურსი სოც. მეცნ. მაგისტრატურისათვის. სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი, - თბილისი, 2006.
61. ციფრული საქართველო. ელექტრონული საქართველოს სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა 2014-2018.
62. საერთაშორისო გამჭვირვალობა -საქართველო. საქართველოს საგადასახადო სისტემის მიმოხილვა. თბილისი, მაისი, 2010.
63. ჩინჩალაძე მ., მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისა და ფუნქციონირების მათემატიკური მოდელირების პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები. დისერტაცია, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, 2012.
64. <http://www.gfma.ge/documents/nursing%20management.pdf>
65. ქობლიანიძე თ., კოჭლამაზაშვილი ლ., რიჟამაძე ქ. სტრატეგიული მენეჯმენტის თეორიული ასპექტები სასტუმრო ბიზნესში. გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტი: აკადემიური მაცნე = Grigol Robakidze University. Academic Bulletin. - თბილისი, 2013. გვ.17-24; 137-143
66. Institute for the Future. Rapid Decision Making for Complex Issues: How Technologies of Cooperation Can help. August, 2005. <http://www.rheingold.com/cooperation/decisionmaking.pdf>
67. Андрейчиков А.В. Андрейчикова О.Н. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. модели многокритериального анализа деятельности инновационных организаций, учебное пособие. М.: книжный дом "Либроком", Москва, 2012
68. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент. М., Изд-во Эксмо, 2006. с.464.
69. ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ. მენეჯმენტის საფუძვლები. სახელმძღვანელო. გამომც „საჩინო“, თბილისი, 2013.
70. თეხელიშვილი ს. ფსიქოლოგიის ენციკლოპედია. თბილისი, 2007. გვ. 337
71. ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე ი.გ. კულტურები და ორგანიზაციები. გონების პროგრამული უზრუნველყოფა. სახელმძღვანელო. ქართული თარგმანი. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა. 2011. გვ. 419
72. ხომერიკი თ. მენეჯმენტი. გამომცემლობა „ინოვაცია“. თბილისი, 2006. გვ. 183
73. ფარესაშვილი ნ., ქეშელაშვილი გ. ორგანიზაციული ქცევა. დამხმარე სახელმძღვანელო. I ნაწილი. გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2010.

74. ფარესაშვილი ნ., ქეშელაშვილი გ. ორგანიზაციული ქცევა. დამხმარე სახელმძღვანელო. I ნაწილი. გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2010.
75. ხარბელი მ., ქეშელაშვილი გ. მენეჯმენტის საფუძვლები. სახელმძღვანელო. გამომცემლობა „საჩინო“, თბილისი, 2013
76. ფარესაშვილი ნ. ორგანიზაციული ქცევა. დამხმარე სახელმძღვანელო. II ნაწილი. გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2010.
77. ამინოვი ი.ი., ერიაშვილი ნ.დ. საქმიანი ურთიერთობის ფსიქოლოგია. მე-2 გამოცემა. დამხმარე სახელმძღვანელო. გამომცემლობა „საქმიანი საქართველო“, თბილისი, 2009.
78. Мескон м., Алберт м., Хедоури ф. основа менеджмента, М. "дело". 1992. (пер. с англ) с.208-214
79. Пивоварова С. Э. Сравнительный Менеджмент, учеб. пособие. СПб.” Питер”. 2006. с. 368 <http://www.open.edu/openlearn/nature-environment/introducing-environmental-decision-making/content-section-1.2>
80. ჟვანია ი., კიკნაძე გ. ლიდერი და ლიდერობა. სახელმძღვანელო. სტუ. - თბ. : ტექნ. უნ-ტი, 2008. - გვ. 200
81. Кричевский М.Л., Методы исследований в менеджменте, м. Кнорус.. 2016. с. 2016
82. ფარესაშვილი ნ. ორგანიზაციული ქცევა. დამხმარე სახელმძღვანელო. II ნაწილი. გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2010.
83. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოჭკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები. სახელმძღვანელო, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი. 2008
84. Абалкин Л. И. Перспективы экономики России на исходе XX века. // Экономист, 1996 №12. С. 32-34
85. Багриновский К.А. Тренев Н. Н., Моделирование процессов адаптации экономических систем, М., Экономика и математические методы, 1999. Вып. 2. С.150
86. გოგატიშვილი მ., ლექციები პოლიტიკური ხელისუფლების თეორიაში. სოციალურ მეცნიერებათა სერია. ფონდი ღია საზოგადოება - საქართველო. „მეცნიერება“ თბილისი, 2003
87. კოლუაშვილი პ., ზინზიბაძე გ. სოფლის მეურნეობის ეკონომიკა. მეორე განახლებული გამოცემა. თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა. თბილისი, 2010.
88. სვანიძე ნ. საქართველოს სამრეწველო საწარმოების მენეჯმენტის სრულყოფის მიმართულებები . დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად წარმოდგენილი სადოქტორო, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. თბილისი, 2012. <http://www.nplg.gov.ge/dlibrary/collect/0002/000758/Dis.Svanidze%20N.pdf>
89. Нижегородцев Р.М., Информационная экономика. – М.:МГУ, 2002. с. 59
90. Прангишвили И., В., Максимов В. И., Разрешение проблемных ситуации в период современной трансформации // Общество и экономика. 2001 «11-12.
91. Прангишвили И.,Иванус А. К., Системная закономерность «золотого сочинения»: системная устойчивость и гармония // Проблемы управления. 2004, 2

92. Прангишвили И, Энтропийные и другие системные закономерности: вопросы управления сложными системами., М., Наука, 2003.
93. Волконский В.А. институциональный подход к проблемам кризиса российской экономики экономика и математические методы. 1999. Т. 35#1. С. 11-27
94. მაია ჩინჩალაძე მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისა და ფუნქციონირების მათემატიკური მოდელირების პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები. დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად წარმოდგენილი სადოქტორო, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. თბილისი, 2012.  
[www.nplg.gov.ge/dlibrary/collect/0002/000531/disert.%20m.ch..pdf](http://www.nplg.gov.ge/dlibrary/collect/0002/000531/disert.%20m.ch..pdf)
95. Левина С.Ш. Управленческие решения практикум С.Ш. Льеина, Р.Ю. Турчаева. М. Инфра, 2007. стр. 151.
96. სვანიძე ნ. საქართველოს სამრეწველო საწარმოების მენეჯმენტის სრულყოფის მიმართულებები . დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად წარმოდგენილი სადოქტორო, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. თბილისი, 2012.  
<http://www.nplg.gov.ge/dlibrary/collect/0002/000758/Dis.Svanidze%20N.pdf>
97. Orpen C. Market Conditions, Decentralization and managerial effectiveness in South-African and American Corporations// Management International review, 1978, #1, pp.61-67
98. Ronen S. Comparative and Multinational Management., N. Y., 1986.
99. კოლუაშვილი პ., ზინზიბაძე გ. სოფლის მეურნეობის ეკონომიკა. მეორე განახლებული გამოცემა. თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა. თბილისი, 2010.
100. ვერულავა ი., ვერულავა დ., გასიტაშვილი ზ., ფრანგიშვილი ა. დიდმასშტაბიანი სისტემების კვლევის კოგნიტიური მოდელები. მონოგრაფია. გამომცემლობა „ტექნიკური უნივერსიტეტი“. თბილისი, 2009.
101. იმნაიშვილი ლ., ფრანგიშვილი ა. ციფრული სისტემების სინთეზი. ერარქიულობა და მრავალფუნქციურობა. მონოგრაფია. გამომცემლობა „ტექნიკური უნივერსიტეტი“. თბილისი, 2009.
102. ფრანგიშვილი ა., იმნაიშვილი ლ., ბენაშვილი ა. ციფრული მრავალფუნქციური მიმდევრული სქემების სინთეზი. გამომცემლობა „ტექნიკური უნივერსიტეტი“. თბილისი, 2006.  
<http://nikolozostapenko.yolasite.com/resources/makroekonomikuri%20politikis%20formireba%202.doc>
103. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. Management. Third edition. Happer&Row, Publishers, New York. Перевод с английского. Евенко Л.И., Москва, “дело”, 1995.
104. Завлин П., Казанцев А., Миндели Л., Основы инновационного менеджмента: теория и практика, учеб. Пособие, М., Экономика, 2000.
105. ჯულაყიძე ე., მენეჯმენტის საფუძვლები. მეორე შევსებული და განახლებული გამოცემა. გამომცემლობა „ხანძთა“, ქუთაისი, 2013. გვ. 364

106. მექვაბიძე რ. გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგია პრაქტიკაში . გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი. გამომცემლობა „უნივერსალი“, 2014  
<http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php?a=term&d=5&t=18103>
107. მექვაბიძე რ. გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგია პრაქტიკაში . გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი. გამომცემლობა „უნივერსალი“, 2014
108. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები. სახელმძღვანელო, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი. 2008.
109. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный Менеджмент. М.: Изд-во Эксмо, 2006. с. 464
110. Maassen G., F. An International Comparison of Corporate Governance Models A Study on the Formal Independence and Convergence of One-tier and Two-tier Corporate Boards of Directors in the United States of America, the United Kingdom and the Netherlands. THIRD EDITION. Amsterdam, The Netherlands. 2002.
111. თეხელიშვილი ს. ფსიქოლოგიის ენციკლოპედია. თბილისი, 2007. გვ. 337
112. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления : учебник /. — М. : Издательство «Омега\_Л», 2010. — 525 с. — (Университетский учебник).
113. ბარათაშვილი ე., ბაგრატიონი ლ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი. მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო. წიგნი II. ევროპის სასწავლო უნივერსიტეტი. თბილისი, 2016.
114. ბელთაძე გ., ჯიბლაძე ნ. გადაწყვეტილებათა მიღების თეორია. I ნაწილი. თეორიის საწყისები, პრიორიტეტების და სარგებლიანობების ანალიზი. საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2009.
115. თეხელიშვილი ს., კონფლიქტოლოგიის ენციკლოპედია, თბილისი, 2014, გვ. 32
116. თეხელიშვილი ს., ფსიქოლოგიის ენციკლოპედია, თბილისი, 2007. გვ. 338
117. Райченко А.В., Административный менеджмент., учебник., М., Инфра-м, 2007.с.416
118. Райченко А.В., Административный менеджмент., учебник., М., Инфра-м, 2007.с.416
119. Peter G. Northouse. Leadership. Theory and Practice. Fifth Edition. SAGE Publications, Inc. USA. 2010. ნორთჰაუზი პ. ლიდერობა: თეორია და პრაქტიკა/ პიტერ გ. ნორთჰაუზი. მე-5 გამოცემა. დასავლეთ მიჩიგანის უნივერსიტეტი. ქართულად თარგმანი. 2010.
120. Peter G. Northouse. Leadership. Theory and Practice. Fifth Edition. SAGE Publications, Inc. USA. 2010. ლიდერობა: თეორია და პრაქტიკა/ პიტერ გ. ნორთჰაუზი. მე-5 გამოცემა. დასავლეთ მიჩიგანის უნივერსიტეტი. ქართულად თარგმანი. 2010.
121. Peter G. Northouse. Leadership. Theory and Practice. Fifth Edition. SAGE Publications, Inc. USA. 2010. ლიდერობა: თეორია და პრაქტიკა/ პიტერ გ.

- ნორთჰაუზი. მე-5 გამოცემა. დასავლეთ მიჩიგანის უნივერსიტეტი. ქართულად თარგმანი. 2010.
122. ჟვანია ი., კიკნაძე გ. ლიდერი და ლიდერობა. სახელმძღვანელო. სტუ. - თბ. : ტექნ. უნ-ტი, 2008. - გვ. 200
  123. ბერიძე რ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. სახელმძღვანელო. თბილისი, 2011.
  124. თოდუა ნ., საერთაშორისო მარკეტინგი. სახელმძღვანელო. I წიგნი. თბილისი, 2012.
  125. მასურაშვილი ი. მენეჯმენტის აქტუალური საკითხები. გამომცემლობა „ნოვა“, თბილისი, 2013
  126. თოდუა ნ., საერთაშორისო მარკეტინგი. სახელმძღვანელო. I წიგნი. თბილისი, 2012.
  127. მასურაშვილი ი. მენეჯმენტის აქტუალური საკითხები. გამომცემლობა „ნოვა“, თბილისი, 2013.
  128. მასურაშვილი ი. მენეჯმენტის აქტუალური საკითხები. გამომცემლობა „ნოვა“, თბილისი, 2013
  129. მასურაშვილი ი. მენეჯმენტის აქტუალური საკითხები. გამომცემლობა „ნოვა“, თბილისი, 2013
  130. მასურაშვილი ი. მენეჯმენტის აქტუალური საკითხები. გამომცემლობა „ნოვა“, თბილისი, 2013
  131. თეხელიშვილი ს. ფსიქოლოგიის ენციკლოპედია. თბილისი, 2007. გვ. 126
  132. მექვაბიძე რ. გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგია პრაქტიკაში. სასწავლო მოდული. გამომცემლობა „უნივერსალი“ , თბილისი, 2014.[http://www.edu.gber.ge/uploads/files\\_30\\_1.pdf](http://www.edu.gber.ge/uploads/files_30_1.pdf)
  133. Злобина, Н.В. 368 Управленческие решения : учебное пособие / Н.В. Злобина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. 80 с.
  134. მაჭარაშვილი ი. უზრუნველყოფს თუ არა საქართველოს კანონმდებლობა ბიოლოგიური მრავალფეროვნების დაცვასა და მდგრად გამოყენებას. საჯარო პოლიტიკის ნარკვევი. მწვანე ალტერნატივა. ივლისი, 2010. [WWW.GREENALT.ORG](http://WWW.GREENALT.ORG)
  135. “განმარტებითი ბარათი ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ“ საქართველოს ორგანული კანონის პროექტზე. <http://nala.ge/uploads/gan.%20baraTi.pdf>
  136. აჭარის ა/რ მთავრობის აპარატის საკადრო პოლიტიკის განხორციელების სახელმძღვანელო, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობის აპარატის დახმარება ადამიანური რესურსების მართვის სისტემისა და შესაძლებლობების განვითარებაში . არასამთავრობო ორგანიზაცია „სმარტ კონსალტინგი“. თბილისი, ოქტომბერი, 2013. <http://goodgovernance.ge/ G3/file/GoARA%20project/GoARA%20HR%20Manual .pdf>
  137. სახელმწიფო ბიუჯეტის ანალიზის სამსახური. შედეგზე ორიენტირებული ბიუჯეტირება. უკეთესი პრაქტიკის სახელმძღვანელო. სახელმწიფო აუდიტის სამსახური. 2014.

- <http://sao.ge/files/auditi/biujetireba.pdf> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 12.04.2016
138. თეზელაშვილი ს. ფსიქოლოგიის ენციკლოპედია. თბილისი 2007. გვ. 126
  139. მასურაშვილი ი. მენეჯმენტის აქტუალური საკითხები. გამომცემლობა „ნოვა“, თბილისი, 2013.
  140. Гукасян Н. менеджмент, предприятия, просто о сложном. спб-бхв-петербург. 2015. с. 160
  141. ბარათაშვილი ე., ბაგრატიონი ლ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი. მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო. წიგნი II. ევროპის სასწავლო უნივერსიტეტი. თბილისი, 2016.
  142. გალახვარიძე ნ., ზანგინავა თ., ბარათაშვილი ე. ინოვაციათა მენეჯმენტი. სახელმძღვანელო. ევროპის უნივერსიტეტი. თბილისი, 2015.
  143. Durrant F. The World Wide Web enhancing e-government in the Caribbean. World Library and Information Congress: 71th IFLA General Conference and Council `Libraries - A voyage of discovery`. Oslo, Norway. August 14th - 18th 2005.[http://www.admhmao.ru/adm\\_reform/publikac/publik21.htm](http://www.admhmao.ru/adm_reform/publikac/publik21.htm)
  144. Spremić M., Šimurina J., Jaković B., Ivanov M. `E-Government in Transition Economies`. World Academy of Science, Engineering and Technology. 2009.
  145. Ерофеев Е. Электронное правительство: как приблизить чиновника к гражданину? Журнал: „Connect!/Мир связи. <http://www.connect.ru/article.-asp?id=5103> <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20080090.pdf> <http://emag.iis.ru/arc/infosoc/emag.nsf/BPA/b423468353130801c325714c004a0866>
  146. აბულაძე რ. „ელექტრონული მთავრობა“, სახელმძღვანელო. გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2013. გვ. 433
  147. Aibar E. E-Governance and Citizen Information. Summary of the final ResearchReport Barcelona, July, 2006. <http://openaccess.uoc.edu>
  148. აბულაძე რ. ელექტრონული მართვის აქტუალური საკითხები. ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, №4, ივლისი-აგვისტო 2012. გვ. 155-164.
  149. Абалкин Л. И. Перспективы экономики России на исходе XX века. // Экономист. 1996 #12. С. 32-34
  150. Белых Л. П. Управленческие решения : анализ рисков., учеб. пособие: М. Юнити. 2004. 75с.
  151. გოგობია თ., საქართველოში ფირმების ინოვაციური საქმიანობის სრულყოფის გზები. ჟურნალი „ეკონომისტი“, #1, ტომი VIII. 2016. [www.ekonomisti.tsu.ge](http://www.ekonomisti.tsu.ge) [http://www2.unpan.org/egovkb/global\\_reports/12report.htm](http://www2.unpan.org/egovkb/global_reports/12report.htm)
  152. აბულაძე რ. საქართველოს ელექტრონული მთავრობის განვითარების მარკეტინგული სტრატეგია. მონოგრაფია. გამომცემლობა „ უნივერსალი“. თბილისი, 2014.
  153. Abuladze R. The future cyber order of The Caucasian countries. 3rd World Conference on Business, Economics and Management. Quality Hotel Rouge et Noir Conference Center, Rome-ITALY. 09 – 10 April 2014.

154. აბულაძე რ. საქართველოს ელექტრონული მთავრობის განვითარების მარკეტინგული სტრატეგია. მონოგრაფია. გამომცემლობა „ უნივერსალი“. თბილისი, 2014.
155. კრაბინა ბ., ლიუ პ., ნილსენი მ.მ., მილარდი ჯ., რეიხსტედტერი პ., ვიმერი მ.ა. ციფრული საქართველო. ელექტრონული საქართველოს სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა 2014-2018.
156. ათასწლეულის განვითარების მიზნები საქართველოში. ეროვნული ანგარიში. წინამდებარე ანგარიში მომზადებულია საქართველოს მთავრობის მიერ გაეროს საქართველოს ოფისის მხარდაჭერით. თბილისი, 2014. [www.ge.undp.org/content/dam/georgia/docs/publications/GE - UNDP MDG Report Georgia 2014.geo.pdf](http://www.ge.undp.org/content/dam/georgia/docs/publications/GE_UNDP_MDG_Report_Georgia_2014.geo.pdf)
157. ათასწლეულის განვითარების მიზნები საქართველოში. ეროვნული ანგარიში. წინამდებარე ანგარიში მომზადებულია საქართველოს მთავრობის მიერ გაეროს საქართველოს ოფისის მხარდაჭერით. თბილისი, 2014. [www.ge.undp.org/content/dam/georgia/docs/publications-/GE UNDP MDG Report Georgia 2014.geo.pdf](http://www.ge.undp.org/content/dam/georgia/docs/publications-/GE_UNDP_MDG_Report_Georgia_2014.geo.pdf)
158. ათასწლეულის განვითარების მიზნები საქართველოში. ეროვნული ანგარიში. წინამდებარე ანგარიში მომზადებულია საქართველოს მთავრობის მიერ გაეროს საქართველოს ოფისის მხარდაჭერით. თბილისი, 2014 [www.ge.undp.org/content/dam/georgia/docs/publications/GE UNDP MDG Report Georgia 2014.geo.pdf](http://www.ge.undp.org/content/dam/georgia/docs/publications/GE_UNDP_MDG_Report_Georgia_2014.geo.pdf)
159. ბარათაშვილი ე., კოლუაშვილი პ., ჩადუნელი გ., გალახვარიძე ი., მახარაშვილი ი., კვაბჭირიძე თ. საქართველოს ეკონომიკა, სახელმძღვანელო. მეორე გამოცემა. გამომცემლობა „შპს თეკა&კომპანია“. თბილისი, 2016.
160. ზარნაძე ნ., ნარმანია დ. საზოგადოებრივი ადმინისტრირების საფუძვლები და საზოგადოებრივი ადმინისტრირება საქართველოში. დამხმარე სახელმძღვანელო. თბილისი, 2009. <https://gipa.ge/uploads/files/Organizational.pdf>
161. ვერულავა ი., ვერულავა დ., გასიტაშვილი ზ., ფრანგიშვილი ა. დიდმასშტაბიანი სისტემების კვლევის კოგნიტიური მოდელები. მონოგრაფია. გამომცემლობა „ ტექნიკური უნივერსიტეტი“. თბილისი, 2009.
162. ვერულავა ი., ვერულავა დ., გასიტაშვილი ზ., ფრანგიშვილი ა. დიდმასშტაბიანი სისტემების კვლევის კოგნიტიური მოდელები. მონოგრაფია. გამომცემლობა „ ტექნიკური უნივერსიტეტი“. თბილისი, 2009. <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?e=d-00000-00---off-0civil2-civil2-01-1--0-10-0--0-0---0prompt-10--..-4---4---0-11--11-ru-10---10-ka-50--00-3-help-00-0-00-11-1-0utfZz-8-00-0-11-1-1utfZz-8-00&a=d&c=civil2&cl=CL2.19&d=HASH01a45e6fea36d22e1dfea54b.2>
163. ფრანგიშვილი ა., იმნაიშვილი ლ., ბენაშვილი ა. ციფრული მრავალფუნქციური მიმდევრული სქემების სინთეზი. გამომცემლობა „ ტექნიკური უნივერსიტეტი“. თბილისი, 2006. <https://docs.google.com/file/d/0BwCMYTECcJPnR21iVWpJVEZuQVk/edit>

164. სეთური უ. სახელმწიფოსა და მოქალაქეებს შორის ელექტრონული კომუნიკაციის სამართლებრივი საფუძვლები საქართველოს საკანონმდებლო აქტებში. კვლევა მომზადდა პროექტის - „ელექტრონული ჩართულობის განვითარება საქართველოში“ - ფარგლებში. ივნისი, 2013.  
<http://idfi.ge>
165. საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო. საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს 2015-2018 წლების საშუალოვადიანი სამოქმედო გეგმა. აგვისტო, 2014.
166. საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო. საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს 2015-2018 წლების საშუალოვადიანი სამოქმედო გეგმა. აგვისტო, 2014.
167. საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო. საქართველოს საჯარო ფინანსების მართვის რეფორმის სტრატეგია, 2014-2017.  
[http://www.mof.ge/images/File/strategia/2014-2017\\_strategiis\\_document.pdf](http://www.mof.ge/images/File/strategia/2014-2017_strategiis_document.pdf)
168. ბარათაშვილი ე., ბაგრატიონი ლ., კვაბჭირიძე თ., გაბისონია ი., მრიდაშვილი მ. სახელმწიფო ინვესტიციების ეკონომიკურ-სამართლებრივი რეგულირება. ევროპის სასწავლო უნივერსიტეტი. თბილისი, 2016

კორპორაციულ სტრუქტურებში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის შეფასების მიზნით, ტარდება ექსპერტული კვლევა.

1. გთხოვთ შეაფასოთ კორპორაციულ სტრუქტურებში ხელმძღვანელის მუშაობის ეფექტიანობის მაჩვენებლები:

- ✖ მოგება;
- ✖ მოგების ზრდა;
- ✖ ორგანიზაციის რენტაბელობა;
- ✖ კაპიტალბრუნვადობის მაჩვენებლები;
- ✖ ბაზრის წილი;
- ✖ პროდუქტის კონკურენტუნარიანობა;

2. გთხოვთ, აღნიშნოთ გადაწყვეტილების მიღების კოლექტური მეთოდებიდან ამჯობინებთ:

- ✖ ექსპერტებთან კონსულტაციის (მათი რეკომენდაციების შედეგად აკეთებთ არჩევანს) შედეგად გადაწყვეტილების მიღებას;
- ✖ მეცნიერებთან კონსულტაციების (მათი რეკომენდაციების შედეგად აკეთებთ არჩევანს) შედეგად გადაწყვეტილების მიღებას;
- ✖ ერთობლივი თანხმობის (ყველა მონაწილესთან შეთანხმებითა და საკითხების შეჯერების შედეგად) შედეგად გადაწყვეტილების მიღებას;
- ✖ საპარლამენტო (გადაწყვეტილებას იღებთ უმრავლესობის ხმის მიცემით) მეთოდს;
- ✖ სხვა

3. თქვენი შეფასებით თანამშრომლის შრომის მწარმოებლურობა დამოკიდებულია:

- ✖ ორგანიზაციაში არსებულ მის სტატუსზე;
- ✖ მის ცოდნასა და განათლებაზე;
- ✖ შრომითი კოლექტივის გუნდურობაზე;
- ✖ სოციალურ ურთიერთობაზე;
- ✖ ორგანიზაციის ეფექტურ სტრატეგიაზე;
- ✖ ორგანიზაციაში არსებულ ფსიქოლოგიურ ფაქტორების გავლენაზე;
- ✖ ხელმძღვანელობის მართვის სტილზე;
- ✖ გადაწყვეტილების მიღების ეფექტურობაზე;
- ✖ სხვა-----

4. საქართველოს კორპორაციულ სტრუქტურებში მიღებული გადაწყვეტილება შესაძლებლობას იძლევა:

- ✖ დავალება (ამოცანა) შესრულებული იქნეს სწრაფად;

- ❑ განვითარდეს არსებული ბიუროკრატიული მომსახურება;
- ❑ სისტემა სასარგებლოდ იქნას გამოყენებული;
- ❑ ამალდეს სახელმწიფო დაწესებულებებისადმი ნდობა;
- ❑ გაიზარდოს ჯგუფებს შორის თანამშრომლობა;
- ❑ მოხდეს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურების ინტეგრირება;
- ❑ ამალდეს სტრუქტურების ურთიერთქმედება და კომუნიკაცია;
- ❑ სხვა

5. თქვენ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობა ძირითადად დამოკიდებულია

|                                                    | სრულად<br>ეთანხმებით | ნაწილობრივ<br>ეთანხმებით | არ<br>ეთანხმებით |
|----------------------------------------------------|----------------------|--------------------------|------------------|
| მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხზე                  |                      |                          |                  |
| სხვა გადაწყვეტილების შედეგზე                       |                      |                          |                  |
| სხვა გადაწყვეტილების თანამიმდევრულობაზე            |                      |                          |                  |
| მიმღების მიერ მიღებული გადაწყვეტილების შესრულებაზე |                      |                          |                  |

6. დაწყებული საქმე ბოლომდე ვერ მიდის შემდეგი გარემოებების გამო:

- ❑ შემსრულებლის არაკომპეტენტურობა;
- ❑ გადაწყვეტილების მიღების არაეფექტურობა;
- ❑ საწარმოო რესურსების არასაკმარისი რაოდენობის გამო;
- ❑ დროის არაეფექტური გამოყენების გამო;
- ❑ გარემო ფაქტორების გავლენის გამო;
- ❑ უფლებამოსილების არაეფექტური დელეგირების გამო;
- ❑ სხვა

7. მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზაციას ხელს უშლის:

- ❑ გადაწყვეტილების მიღების წინ მიზანი დასახული არაა;
- ❑ გადაწყვეტილება ეფუძნება ინტუიციას;
- ❑ გადაწყვეტილების მიღება არ ეფუძნება საკმარის ინფორმაციას;
- ❑ გადაწყვეტილების მიღებისათვის საკმარისი არ არის გამოცდილება და ცოდნა;
- ❑ მიღებული გადაწყვეტილება ორიენტირებული არ იყო ორგანიზაციულ მიზნებზე;
- ❑ მიღებული გადაწყვეტილება არ ითვალისწინებდა შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებას;
- ❑ სხვა

8. როდესაც მიღებული გადაწყვეტილება ჯეროვნად არ სრულდება:
- ❑ ცვლით შემსრულებელს;
  - ❑ ცვლით გადაწყვეტილებას;
  - ❑ მიმართავთ მკაცრ ადმინისტრირებას;
  - ❑ შესრულების მიღწევისათვის „რბილ“ და მოქნილ კომუნიკაციას;
  - ❑ შემსრულებელს მის აუცილებლობასა და მნიშვნელობაში არწმუნებთ;
  - ❑ ყველანაირი გზებით (მათ შორის უხეშიც) მიისწრაფვით შედეგის მიღწევისკენ;
  - ❑ სხვა
9. ორგანიზაციულ პროცესზე გადაწყვეტილების მიღების გავლენა (სწორი გადაწყვეტილების მიღებისათვის აუცილებელია):
- ❑ პირადი გამოცდილება;
  - ❑ დარწმუნება;
  - ❑ ინტელექტი;
  - ❑ კოლექტიური განხილვა;
  - ❑ სხვა---
10. მმართველობითი გადაწყვეტილების არაეფექტიანობას განაპირობებდა შემდეგი გარემოებები:
- ❑ გარემოს ცვლილება;
  - ❑ სიჩქარე;
  - ❑ ქვეშევრდომების არაკომპეტენტურობა;
  - ❑ რესურსის სიმცირე;
  - ❑ დაგვიანებით მიღებული გადაწყვეტილება
  - ❑ გადაწყვეტილების მიღებისათვის არასაკმარისი ინფორმაციულობა
  - ❑ არ ვიცით/უარი პასუხზე
11. მმართველობითი გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე გავლენას ახდენს:
- ❑ არაფორმალური ჯგუფების ანალიტიკური შესაძლებლობები;
  - ❑ არაფორმალური ჯგუფების სოციალური კონტროლის პრობლემა;
  - ❑ არაფორმალური ჯგუფების მიერ ცვლილებებისადმი დაპირისპირება;
  - ❑ არაფორმალური ლიდერების არსებობა;
  - ❑ არაფორმალური ჯგუფების ერთიანობა;
  - ❑ სხვა
12. კორპორაციულ სტრუქტურების მმართველობითი პროცესის სფეროებია:
- ❑ ხედვა/სტრატეგია;
  - ❑ პოლიტიკა;
  - ❑ პრიორიტეტები;
  - ❑ ინიციატივები;

- ✘ მიმდინარე სტატუსი;
- ✘ წესები;
- ✘ შეზღუდვები;
- ✘ შესაძლებლობები;
- ✘ სხვა

13. კორპორაციის საშუალო მმართველობითი რგოლების მუშაობის ეფექტიანობის შეფასება:

- ✘ დაგეგმილი ამოცანების შესრულება;
- ✘ წარმოების ბრუნვის დინამიკა;
- ✘ მწარმოებლურობის დინამიკა;
- ✘ ორგანიზაციული დანახარჯების შემცირება;
- ✘ რეკლამაციის (საჩივრების) რაოდენობა და დინამიკა;
- ✘ გამოშვებული პროდუქციის ხარისხის მაჩვენებელი;
- ✘ არაეფექტური მუშაობის მასშტაბები და დანაკარგები;
- ✘ კადრების გადინების კოეფიციენტი;

14. პერსონალის მართვის შეფასება:

- ✘ შრომის ნაყოფიერების დინამიკა;
- ✘ შექმნილი პროდუქტის/მომსახურების რეგულირების შემცირება;
- ✘ სტანდარტიზაციისა და სერტიფიცირების ნორმების დონე;
- ✘ ხელფასის დონე შექმნილ პროდუქტთან /მომსახურებასთან მიმართებაში და მისი დინამიკა;
- ✘ ვაკანტური ადგილების რაოდენობა;
- ✘ ერთ ვაკანტურ ადგილზე მსურველთა რაოდენობა;
- ✘ პერსონალის კვალიფიკაციისა და სწავლების ამაღლების მაჩვენებელი;
- ✘ ორგანიზაციულ ხარჯებში პერსონალზე გაწეული ხარჯი;

15. რა წინადადებები გაქვთ საქართველოს კორპორაციული მართვის სტრუქტურებში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის განვითარებისათვის? -----

#### რესპონდენტის საიდენტიფიკაციო მონაცემები

1. სქესი
  - ✘ მდედრობითი
  - ✘ მამრობითი
2. განათლება
  - ✘ უმაღლესი (ბაკალავრი)

- ❑ უმაღლესი (მაგისტრი)
- ❑ უმაღლესი (დოქტორი)

### 3. ასაკი

- ❑ 23-29
- ❑ 30-35
- ❑ 36-45
- ❑ 46-55
- ❑ 56-65
- ❑ 65-75
- ❑ 76 წელზე ზევით

### 4. საქმიანობის სფერო

- 4.1. ბიზნეს სექტორი
- 4.2. მომსახურების სექტორი (ვაჭრობა, ტრანსპორტი, კავშირგაბმულობა, სას-ტუმრო)
- 4.3. სახელმწიფო სექტორი
- 4.4. არასამთავრობო სექტორი
- 4.5. სოფლის მეურნეობის სფერო
- 4.6. მშენებლობის სექტორი
- 4.7. მრეწველობის სექტორი
- 4.8. საერთაშორისო ორგანიზაციები
- 4.9. განათლების სფერო
- 4.10. სხვა სფერო (გთხოვთ მიუთითეთ)-----

### 5. საცხოვრებელი რეგიონი

- 5.1. თბილისი
- 5.2. აჭარა-გურიის რეგიონი
- 5.3. იმერეთის რეგიონი
- 5.4. კახეთის რეგიონი
- 5.5. მცხეთა-მთიანეთის რეგიონი
- 5.6. სამეგრელო-ზემო სვანეთის რეგიონი
- 5.7. სამცხე-ჯავახეთის რეგიონი
- 5.8. ქვემო ქართლის რეგიონი
- 5.9. შიდა ქართლის რეგიონი
- 5.10. აფხაზეთი

### 6. თქვენი თანამდებობა \_\_\_\_\_

### 7. სახელი, გვარი \_\_\_\_\_

რეგიონულ სტრუქტურებში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის შეფასების მიზნით, ტარდება ექსპერტული კვლევა.

16. გთხოვთ შეაფასოთ რეგიონულ სტრუქტურებში ხელმძღვანელის მუშაობის ეფექტიანობის მაჩვენებლები:

- ❑ რეგიონული სოციალური პროგრამების დაფინანსების ზრდა;
- ❑ რეგიონული ინფრასტრუქტურული პროექტების დაფინანსების ზრდა;
- ❑ საქართველოს ბაზარზე რეგიონული პროდუქტის წილი;
- ❑ რეგიონული პროდუქტის კონკურენტუნარიანობა;

17. გთხოვთ, აღნიშნოთ გადაწყვეტილების მიღების კოლექტური მეთოდებიდან რომელს ამჯობინებთ:

- ❑ ექსპერტებთან კონსულტაციის (მათი რეკომენდაციების შედეგად აკეთებთ არჩევანს) შედეგად გადაწყვეტილების მიღებას;
- ❑ მეცნიერებთან კონსულტაციების (მათი რეკომენდაციების შედეგად აკეთებთ არჩევანს) შედეგად გადაწყვეტილების მიღებას;
- ❑ ერთობლივი თანხმობის (ყველა მონაწილესთან შეთანხმებითა და საკითხების შეჯერების შედეგად) შედეგად გადაწყვეტილების მიღებას;
- ❑ საპარლამენტო (გადაწყვეტილებას იღებთ უმრავლესობის ხმის მიცემით) მეთოდს;
- ❑ სხვა

18. თქვენი შეფასებით თანამშრომლის შრომის მწარმოებლურობა დამოკიდებულია:

- ❑ რეგიონულ ორგანიზაციაში არსებულ მის სტატუსზე;
- ❑ მის ცოდნასა და განათლებაზე;
- ❑ რეგიონული მართვის ქვედანაყოფის კოლექტივის გუნდურობაზე;
- ❑ სოციალურ ურთიერთობაზე;
- ❑ ორგანიზაციის ეფექტურ სტრატეგიაზე;
- ❑ ორგანიზაციაში არსებულ ფსიქოლოგიურ ფაქტორების გავლენაზე;
- ❑ რეგიონული ხელმძღვანელობის მართვის სტილზე;
- ❑ რეგიონული ხელმძღვანელობის მიერ გადაწყვეტილების მიღების ეფექტურობაზე;
- ❑ სხვა-----

19. საქართველოს რეგიონულ სტრუქტურებში მიღებული გადაწყვეტილება შესაძლებლობას იძლევა:

- ❑ დავალება (ამოცანა)შესრულებული იქნეს სწრაფად;
- ❑ განვითარდეს არსებული ბიუროკრატიული მომსახურება;

- ❑ სისტემა სასარგებლოდ იქნას გამოყენებული;
- ❑ ამაღლდეს სახელმწიფო დაწესებულებებისადმი ნდობა;
- ❑ გაიზარდოს რეგიონული მართვის ქვედანაყოფებსა და ჯგუფებს შორის თანამშრომლობა;
- ❑ მოხდეს რეგიონული სტრუქტურების ინტეგრირება;
- ❑ ამაღლდეს რეგიონული მართვის სტრუქტურების ურთიერთქმედება და კომუნიკაცია;
- ❑ სხვა

20. თქვენს მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობა ძირითადად დამოკიდებულია

|                                                    | სრულად<br>ეთანხმებით | ნაწილობრივ<br>ეთანხმებით | არ<br>ეთანხმებით |
|----------------------------------------------------|----------------------|--------------------------|------------------|
| მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხზე                  |                      |                          |                  |
| სხვა გადაწყვეტილების შედეგზე                       |                      |                          |                  |
| სხვა გადაწყვეტილების თანამიმდევრულობაზე            |                      |                          |                  |
| მიმღების მიერ მიღებული გადაწყვეტილების შესრულებაზე |                      |                          |                  |

21. დაწყებული საქმე ბოლომდე ვერ მიდის შემდეგი გარემოებების გამო:

- ❑ შემსრულებლის არაკომპეტენტურობა;
- ❑ გადაწყვეტილების მიღების არაეფექტურობა;
- ❑ რესურსების არასაკმარისი რაოდენობის გამო;
- ❑ დროის არაეფექტური გამოყენების გამო;
- ❑ გარემო ფაქტორების გავლენის გამო;
- ❑ უფლებამოსილების არაეფექტური დელეგირების გამო;
- ❑ სხვა

22. მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზაციას ხელს უშლის:

- ❑ გადაწყვეტილების მიღების წინ მიზანი დასახული არაა;
- ❑ გადაწყვეტილება ეფუძნება ინტუიციას;
- ❑ გადაწყვეტილების მიღება არ ეფუძნება საკმარის ინფორმაციას;
- ❑ გადაწყვეტილების მიღებისათვის საკმარისი არ არის გამოცდილება და ცოდნა;
- ❑ მიღებული გადაწყვეტილება ორიენტირებული არ იყო ორგანიზაციულ მიზნებზე;
- ❑ მიღებული გადაწყვეტილება არ ითვალისწინებდა შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებას;
- ❑ სხვა

23. როდესაც მიღებული გადაწყვეტილება ჯეროვნად არ სრულდება:
- ❑ ცვლით შემსრულებელს;
  - ❑ ცვლით გადაწყვეტილებას;
  - ❑ მიმართავთ მკაცრ ადმინისტრირებას;
  - ❑ შესრულების მიღწევისათვის „რბილ“ და მოქნილ კომუნიკაციას;
  - ❑ შემსრულებელს მის აუცილებლობასა და მნიშვნელობაში არწმუნებთ;
  - ❑ ყველანაირი გზებით (მათ შორის უხეშიც) მიისწრაფვით შედეგის მიღწევისკენ;
  - ❑ სხვა
24. ორგანიზაციულ პროცესზე გადაწყვეტილების მიღების გავლენა (სწორი გადაწყვეტილების მიღებისათვის აუცილებელია):
- ❑ პირადი გამოცდილება;
  - ❑ დარწმუნება;
  - ❑ ინტელექტი;
  - ❑ კოლექტიური განხილვა;
  - ❑ სხვა---
25. მმართველობითი გადაწყვეტილების არაეფექტიანობას განაპირობებდა შემდეგი გარემოებები:
- ❑ გარემოს ცვლილება;
  - ❑ სიჩქარე;
  - ❑ ქვემდგომთა არაკომპეტენტურობა;
  - ❑ რესურსის სიმცირე;
  - ❑ დაგვიანებით მიღებული გადაწყვეტილება
  - ❑ გადაწყვეტილების მიღებისათვის არასაკმარისი ინფორმაციულობა
  - ❑ არ ვიცი/უარი პასუხზე
26. მმართველობითი გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე გავლენას ახდენს:
- ❑ არაფორმალური ჯგუფების ანალიტიკური შესაძლებლობები;
  - ❑ არაფორმალური ჯგუფების სოციალური კონტროლის პრობლემა;
  - ❑ არაფორმალური ჯგუფების მიერ ცვლილებებისადმი დაპირისპირება;
  - ❑ არაფორმალური ლიდერების არსებობა;
  - ❑ არაფორმალური ჯგუფების ერთიანობა;
  - ❑ სხვა
27. რეგიონული სტრუქტურების მმართველობითი პროცესის სფეროებია:
- ❑ ხედვა/სტრატეგია;
  - ❑ პოლიტიკა;
  - ❑ პრიორიტეტები;
  - ❑ ინიციატივები;

- ❑ მიმდინარე სტატუსი;
- ❑ წესები;
- ❑ შეზღუდვები;
- ❑ შესაძლებლობები;
- ❑ სხვა

28. საშუალო მმართველობითი რგოლების მუშაობის ეფექტიანობის შეფასება:

- ❑ დაგეგმილი ამოცანების შესრულება;
- ❑ წარმოების ბრუნვის დინამიკა;
- ❑ მწარმოებლურობის დინამიკა;
- ❑ ორგანიზაციული დანახარჯების შემცირება;
- ❑ რეკლამაციის (საჩივრების) რაოდენობა და დინამიკა;
- ❑ გამოშვებული პროდუქციის ხარისხის მაჩვენებელი;
- ❑ არაეფექტური მუშაობის მასშტაბები და დანაკარგები;
- ❑ კადრების გადინების კოეფიციენტი;

29. პერსონალის მართვის შეფასება:

- ❑ შრომის ნაყოფიერების დინამიკა;
- ❑ შექმნილი პროდუქტის/მომსახურების რეგულირების შემცირება;
- ❑ სტანდარტიზაციისა და სერტიფიცირების ნორმების დონე;
- ❑ ხელფასის დონე შექმნილ პროდუქტთან /მომსახურებასთან მიმართებაში და მისი დინამიკა;
- ❑ ვაკანტური ადგილების რაოდენობა;
- ❑ ერთ ვაკანტურ ადგილზე მსურველთა რაოდენობა;
- ❑ პერსონალის კვალიფიკაციისა და სწავლების ამაღლების მაჩვენებელი;
- ❑ ორგანიზაციულ ხარჯებში პერსონალზე გაწეული ხარჯი;

30. რა წინადადებები გაქვთ საქართველოს რეგიონულ სტრუქტურებში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის განვითარებისათვის? -----

-----

#### რესპონდენტის საიდენტიფიკაციო მონაცემები

1. სქესი
  - ❑ მდედრობითი
  - ❑ მამრობითი
2. განათლება
  - ❑ უმაღლესი (ბაკალავრი)

- ❑ უმაღლესი (მაგისტრი)
- ❑ უმაღლესი (დოქტორი)

### 3. ასაკი

- ❑ 23-29
- ❑ 30-35
- ❑ 36-45
- ❑ 46-55
- ❑ 56-65
- ❑ 65-75
- ❑ 76 წელზე ზევით

### 4. საქმიანობის სფერო

- 4.1. ბიზნეს სექტორი
- 4.2. მომსახურების სექტორი (ვაჭრობა, ტრანსპორტი, კავშირგაბმულობა, სას-ტუმრო)
- 4.3. სახელმწიფო სექტორი
- 4.4. არასამთავრობო სექტორი
- 4.5. სოფლის მეურნეობის სფერო
- 4.6. მშენებლობის სექტორი
- 4.7. მრეწველობის სექტორი
- 4.8. საერთაშორისო ორგანიზა-ციები
- 4.9. განათლების სფერო
- 4.10. სხვა სფერო (გთხოვთ მიუთითეთ)-----

### 5. საცხოვრებელი რეგიონი

- 5.1. თბილისი
- 5.2. აჭარა-გურიის რეგიონი
- 5.3. იმერეთის რეგიონი
- 5.4. კახეთის რეგიონი
- 5.5. მცხეთა-მთიანეთის რე-გიონი
- 5.6. სამეგრელო-ზემო სვანეთის რეგიონი
- 5.7. სამცხე-ჯავახეთის რეგიონი
- 5.8. ქვემო ქართლის რეგიონი
- 5.9. შიდა ქართლის რეგიონი
- 5.10. აფხაზეთი

### 6. თქვენი თანამდებობა \_\_\_\_\_

### 7. სახელი, გვარი \_\_\_\_\_



---

---

---

---