

დალი სეხნიაშვილი,

სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი

თამარ აბუაშვილი,

სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი

დავით სიჭინავა,

სტუ-ს დოქტორანტი

Peculiarities of Decision Making in the Field of Business Process Management

Dali Sekhniashvili,

Associate Professor of GTU

Tamar Abuashvili,

Associate Professor of GTU

David Sichinava,

PhD student of GTU

Summary

The number of actors in the management process is determined by the management style, which is dominated by one or the other level of the company's management. There are many approaches to the influence on the management style of the decision making process.

The authors of the article describe the 4 style of decision-making: analytical, directive, conceptual and behavioral. The article is discussed in details basic factors: organizational, personal and informative factors affecting on the decision-making process.

Keywords: Decision making, business process management, management style

ინფორმაციულ საუკუნეში კომპანიებს კოლოსალური მოცულობის ინფორმაციასთან უწევთ მუშაობა და მისი რაოდენობა საოცარი სისწრაფით იზრდება. დღეს მრავალი ექსპერტი მიუთითებს იმ გარემოებაზე, რომ მსოფლიოში ინფორმაციის მოცულობის ზრდის კვალობაზე სულ უფრო მცირდება ადამიანების მიერ ინფორმაციის მართვის შეაძლებლობა, ხოლო ინფორმაციის მოცულობის ექსპონენციალური ზრდის შენარჩუნების პირობებში კი, შესაძლოა საქმე მივიდეს ადამიანის მიერ ინფორმაციის მართვის სრულ შეუძლებლობამდეც. [1] აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს არ შეუძლიათ უარი თქვან არასტრუქტურირებულ ინფორმაციასთან მუშაობაზე, ან არ გაითვალისწინონ ის საკუთარ საქმიანობაში. ასეთ სიტუაციაში უფრო მეტ აქტუალობას იძენს ისეთ ფორმატებში ინფორმაციასთან მუშაობის შედეგების წარდგენის შესაძლებლობა, რომლებიც საშუალებას იძლევა მიღებულ იქნას ყველაზე ეფექტური და დროული

მმართველობითი გადაწყვეტილება. ასეთ სისტემებს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვთ განუსაზღვრელობის ან რისკის, საგანგებო სიტუაციების პირობებში გადაწყვეტილების მიღებისათვის, როდესაც გადაწყვეტილება მიღებულ უნდა იყოს შემჭიდროვებულ ვადებში ან არასრული მონაცემების ქონის პირობებში, ხოლო თვით გადაწყვეტილებას კი აქვს სერიოზული შედეგები როგორც ადამიანისეული კაპიტალის კეთილდღეობის, ასევე, კომპანიის ფინანსური სტაბილურობისათვის.

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შესაძლოა მონაწილეობას იღებდეს როგორც ერთი გადაწყვეტილების მიმღები პირი, ასევე რამდენიმე აქტორიც, რომელთაც შეუძლიათ განახორციელონ თავიანთი საქმიანობა მმართველობის სხვადასხვა დონეზე. ამასთან, ეფექტიანი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისათვის რეკომენდირებულია ამ პროცესში რამდენიმე აქტორის ჩართვა. ასე, მაგალითად, ი. მიტრიფი და ჰ. ლინსტონი აღნიშნავენ, რომ გადაწყვეტილების მიმღები პირის პროფესიონალიზმისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესის სიზუსტის მიუხედავად, ეს უკანასკნელი (გადაწყვეტილების მიღების პროცესი) ყოველთვის იქნება ამ პროცესში ჩართული აქტორის სუბიექტური პოზიციის დიდი გავლენის ქვეშ. [2] ამგვარად, რაც უფრო მცირე ოდენობის აქტორი იღებს მონაწილეობას მოცემულ პროცესში, მით უფრო ნაკლებად კომპლექსური იქნება მიღებული გადაწყვეტილება. ამგვარად, ყოველმხრივად ეფექტიანი გადაწყვეტილების მისაღებად, აუცილებელია გადაწყვეტილების მიღების პროცესში რამდენიმე აქტორის ჩართვა და მათთვის ინფორმაციული დატვირთვის თანაბარი განაწილება.

აქვე გვინდა ავღნიშოთ, რომ აქტორების რაოდენობა, უპირატესად, მმართველობის იმ სტილით განისაზღვრება, რომელიც კომპანიის მართვის ამა თუ იმ დონეზე დომინირებს. არსებობს მრავალი მიდგომა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე მართვის სტილის გავლენის შესახებ, თუმცა, ჩვენი კვლევის კონტექსტში უფრო მეტ ინტერესს იწვევს ა. როუს და ჯ. ბოულგარიდესის [3, გვ. 3-9] მიერ შემუშავებული მოდელი, რომელიც შემდგომ ადაპტირებულ იქნა მ. მარტინსონის და რ. დევისონის [4, გვ. 284-300] მიერ. თეორია გადაწყვეტილების მიღების პროცესს განიხილავს განუსაზღვრელობისა და ინფორმაციული

დატვირთვის მოცულობის, ასევე კოგნიტიური პროცესის სირთულის გათვალისწინებით. გამოყოფენ გადანყვეტილების მიღების 4 სტილს: ანალიტიკურს, დირექტიულს, კონცეპტუალურსა და ქცევითს.



სქემა 1. გადანყვეტილების მიღების სტილი (შედგენილია ავტორების მიერ ა. როუს და ჯ. ბოულგარიდის, მ. მარტინსონის, რ. დევისონის თეორიების საფუძველზე)

ანალიტიკური სტილი ხასიათდება განუსაზღვრელობისა და რისკის, ასევე მაღალი ინფორმაციული დატვირთვის პირობებისადმი ტოლერანტობის (მოთმინების) მაღალი დონით, მაგრამ გადანყვეტილების მიღების სისწრაფე მეტად დაბალია. გადანყვეტილების მიმღები პირის კოგნიტიური თავისებურებებიდან ა. როუს და ჯ. ბოულგარიდის გამოყოფენ ახალი მიღწევებისადმი სწრაფვას და შედეგზე ორიენტაციას. ამასთან, პროცესის კოგნიტიური სირთულის მიუხედავად, განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა დიდი მოცულობის ინფორმაციისა და ალტერნატივების ყოველმხრივ სისტემურ ანალიზსა და დეტალს. თანაც, პროცესში აქტიურად ირთვება ინფორმაციის დამატებითი, ახალი წყაროები.

დირექტიული სტილი ორიენტირებულია იმათზე, ვინც გადანყვეტილებაში მიღებისას ხელმძღვანელობს ინფორმაციის მინიმალური მოცულობით, როგორც წესი, მხოლოდ დამუშავებული მონაცემებით და შინაგანი ინფორმაციით. ინფორმაციული დატვირთვა საკმაოდ დაბალია, რის გამოც გადანყვეტილების მიღების სისწრაფეც მაღალია. ამასთან, გადანყვეტილების მიმღები პირების კოგნიტიური თავისებურებებიდან უნდა გამოვყოთ შემდეგი: ძალაუფლებისაკენ სწრაფვა, გადანყვეტილების მიღების პროცესის გამართვა და შედეგზე ორიენტაცია, ამასთან დაკავშირებით, სულ უფრო ნაკლებად გაითვალისწინება გადანყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილე სხვა აქტორების პოზიციები.

კონცეპტუალური სტილი ხასიათდება გაურკვევლობისადმი ტოლერანტობის მაღალი ხარისხით, დიდი ინფორმაციული დატვირთვითა და კოგნიტიური სირთულით, რადგანაც გადანყვეტილების მიღების პროცესში მიმდინარეობს დიდი მოცულობის ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი, განიხილება სხვადასხვა პოზიციები, ფასდება სხვადასხვა ალტერნატივები, განსაკუთრებით გრძელვადიანი დაგეგმვის

სას, ამასთან აღნიშნულ პროცესში აქტიურად არიან ჩართულნი სხვა აქტიორებიც. გადანყვეტილების მიმღებ პირებს ახასიათებთ ინტუიციური გადანყვეტილებების მიღება და ახალი მიღწევებისადმი სწრაფვა.

ბიჰევიორალური (ქცევითი) სტილი გულისხმობს ჯგუფურ მუშაობას შედეგებით დაბალი კოგნიტიური სირთულით და გადანყვეტილების მიღების პროცესის აქტორებს შორის ინფორმაციული დატვირთვის თანაბარი განაწილებით. ამასთან, გადანყვეტილება, მნიშვნელოვანწილად, მიიღება სხვა აქტორებისგან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე. აქ, გარკვეულწილად, შეინიშნება გადანყვეტილების ძლიერი დამოკიდებულება სხვების მოსაზრებებზე. კოგნიტიური თავისებურებებიდან უნდა გამოვყოთ კომუნიკაციაზე ორიენტაცია და გადანყვეტილების ძიების პროცესი კოლექტიური შრომის ფარგლებში.

მენეჯმენტის სხვადასხვა დონეზე, სიტუაციისა და მართვის სტილიდან გამომდინარე, გადანყვეტილების მიღების პროცესისადმი განსხვავებული მიდგომები გამოიყენება, რაც, თავის მხრივ, განაპირობებს ქმედებების თანამიმდევრობის და ეტაპების რაოდენობასაც. როგორც წესი, გამოიყენება კომპლექსური მრავალეტაპიანი ალგორითმები, თუმცა, ისიც უნდა ავლენიშნოთ, რომ გადანყვეტილების მიღების ეტაპის კომპლექსურობა განისაზღვრება არა ეტაპების რაოდენობით, არამედ გადანყვეტილების მიმღების პირის მიერ განსახორციელებელი ქმედებების რაოდენობითა და შრომატევადობით. მაგ., ცნობილი მკვლევარი მ. მაკგრათი გამოყოფს მმართველობითი გადანყვეტილების მიღების ორ ეტაპიან ალგორითმს, სადაც გადანყვეტილების მიმღებმა პირმა უნდა განახორციელოს რიგი თანამიმდევრული ქმედებები (პირველ ეტაპზე მიმართულების, მიზნის განსაზღვრა, გადანყვეტილების მიღების კონტექსტისა და დროითი ჩარჩოების განსაზღვრა; მეორე ეტაპზე - განხილვა, ანალიზი, შეფასება, ალტერნატიული ვარიანტების არჩევა და უშუალოდ გადანყვეტილების მიღება). ამასთან მ. მაკგრათი განსაკუთრებულად მნიშვნელოვნად მიიჩნევს სიტუაციის წინასწარ ანალიზს იმის განსაზღვრისათვის, თუ რისკენ იქნება მიმართული გადანყვეტილება.

გადანყვეტილების მიღების მრავალეტაპობრივ ალგორითმებს შორის უნდა გამოვყოთ ცნობილი მეცნიერის რ. დაფტის მიერ შემოთავაზებული მმართველობითი გადანყვეტილების მიღებისა და რეალიზაციის პროცესის ტიპური ალგორითმი. აქ გამოყოფილია რვა ეტაპი და ისინი გაერთიანებულია სამ დიდ ბლოკში, კერძოდ: პრობლემის იდენტიფიკაცია, პრობლემის გადანყვეტა და გადანყვეტილების ეფექტიანობის შეფასება. პირველ ბლოკში შედის: გადანყვეტილების მიღების გარემოს ანალიზი, პრობლემის იდენტიფიკაცია, მიზნების განსაზღვრა, პრობლემის დიაგნოსტიკა, მეორე ბლოკი მოიცავს: ალტერნატივების შემუშავებას, შეფასებას, არჩევას, გადანყვეტილების მიღებას და რეალიზაციას. მესამე ბლოკში შედის: რეალიზაციაზე კონტროლი, უკუკავ-

პირის მიღება და გზადანყვეტილების ეფექტიანობის შეფასება.

ვფიქრობთ, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილების პროცესზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორები სამ დონედ შეიძლება დავყოთ: ორგანიზაციული, პიროვნული და ინფორმაციული.

ორგანიზაციული დონე მოიცავს გადაწყვეტილების მიღების პირობებს (განსაზღვრულობა, რისკი, განუსაზღვრელობა), შიდა და გარე გარემო, ეკონომიკური პირობები, ტექნოლოგიური უზრუნველყოფა, რესურსების არსებობა, მართვის დონე, კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა.

პიროვნული დონე მოიცავს: გადაწყვეტილების მიმღები პირის მართვის სტილს, პიროვნულ თვისებებს და კომპეტენციებს (კომუნიკატიური, მმართველობითი, ანალიტიკური უნარები, ინიციატივობა, ინფორმაციასთან მუშაობის უნარი), პასუხისმგებლობის დონე.

ინფორმაციული დონე მოიცავს გადაწყვეტილების მიმღები პირის ხელთ არსებულ ინფორმაციას, ინფორმაციის დამატებით წყაროებთან მუშაობის აუცილებლობას, მიღებული ინფორმაციის რაოდენობას და ხარისხს, ინფორმაციის სტრუქტურირების ხარისხს და ინფორმაციის ფორმალიზებულობას.

ყურადღებას ვამახვილებთ იმ გარემოებაზე, რომ ბოლო წლებში უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს სწორედ ინფორმაციული დონის ფაქტორები. მაგ., 2012 წელს International Data Corporation მიერ ჩატარებული კვლევების მიხედვით, „ციფრული ინფორმაციის მოცულობა გაორმაგდება ყოველ 2 წელში“. ინფორმაციული ნაკადის მსგავსი გადიდება არსებით გავლენას ახდენს საზოგადოების ცხოვრების ყველა სფეროზე და აყალიბებს სრულიად ახალ კონტექსტს, უწინარეს ყოვლისა, კომპანიებში გადაწყვეტილების მიღების მხარდაჭერის მეთოდებზე. ჩნდება ისეთი ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებების გამოყენების აუცილებლობა, რომლებიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციების მიერ მონაცემების ეფექტიან შეგროვებას, ხარისხიან ანალიზს და ინფორმაციის წარდგენას, ხოლო გადაწყვეტილების მიმღებ პირს მისცემს საშუალებას დაძლიოს ინფორმაციული გადატვირთვის და მმართველობითი გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ამაღლების პრობლემები. აქვე აღვნიშნავთ, რომ ჩვენი აზრით, ინფორმაციული გადატვირთვის ცნების ქვეშ გვულისხმობთ პროცესს, რომლის დროსაც შემოსული (მიღებული) ინფორმაციის მოცულობა და ხარისხი აღემატება ადამიანის უნარს, გადაამუშაოს ის მოთხოვნად პერიოდში.

ინფორმაციული გადატვირთვის მიზეზია სრულიად ახალი საინფორმაციო ტექნოლოგიები და ინფორმაციის ძირითადი წყაროების მრავალფეროვნება: ინტერნეტი, ინტრანეტი, მონაცემთა ბაზები, მონაცემთა საცავები, ექსტრანეტი, ელექტრონული ფოსტა და სხვა საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები. ინფორმაცია მოიცავს მონაცემებს როგორც შიდა წყაროებიდან (ე-მაილ (პირადი, დეპარტამენტების), განცხადებები, ანგარიშები, ბრ-

ძანებები, საბუღალტრო დოკუმენტები, ოქმები) და გარე წყაროებიდან (ანალიტიკური მასალები, ფაქსი, ელ-ფოსტა, სარეკლამო პროდუქცია).

გადაწყვეტილების მიმღები პირის მუშაობისთვის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ყველა ამ წყაროდან მიღებული ინფორმაციის მოცულობა, მისი გადაცემის სიჩქარე და აღქმის/დამუშავების დრო.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიმღები პირის ფსიქოფიზიკური მდგომარეობაც. კერძოდ, მკვლევარები ჯ. იაკობი, ნ. მალჰოტრა და ჯ. მაიერი გამოყოფენ გადაწყვეტილების მიმღები პირის მუშაობაში ფსიქოფიზიკური მდგომარეობის შემდეგ ნეგატიურ ცვლილებებს: სტრესი, დაბნეულობა, პანიკა და შფოთვა, შრომისუნარიანობის დაქვეითება და გადაწყვეტილების მიმღები პირის გადაჭარბებული გაღიზიანებადობა. თუ დროულად არ შემცირდა ინფორმაციული, კოგნიტური დატვირთვის დონე, ფსიქოფიზიკური დატვირთვა კიდევ უფრო გაიზრდება, რაც ნეგატიურად აისახება მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე. ამ გარემოებას ადასტურებს მ. სტოქსის და ა. ჰარელის, ასევე, ს. შპეიერის, ჯ. ვალაკიჩის და ი. ეესის კვლევები, სადაც დადასტურებულია, რომ მიუხედავად შეგროვითი და დამუშავებული ინფორმაციის ხარისხისა და მოცულობისა, აგრეთვე, გადაწყვეტილების მიღების ეტაპის წარმატებით განხორციელებისა, ინფორმაციული გადატვირთვა, ნებისმიერ შემთხვევაში, რომელიმე ეტაპზე მაინც გამოიწვევს მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხის დაქვეითებას. ვფიქრობთ, რომ ინფორმაციული გადატვირთვის წარმოქმნის ფაქტორები შესაძლოა 4 კატეგორიად დაიყოს: ინფორმაციული, ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული, ინდივიდუალური და ტექნოლოგიური.

ინფორმაციულ ფაქტორებად ითვლება ის ფაქტორები, რომლებიც უშუალოდაა დაკავშირებული ინფორმაციის მახასიათებლებთან (მისი მოცულობა, სტრუქტურირება, ხარისხი, ფორმალიზების დონე, აქტუალობა, სანდოობა და სხვ.). ცნობილი მეცნიერები ჩ. სიმპსონი და ლ. პრუსაკი თვლიან, რომ ინფორმაციის სიზუსტის, გასაგებობის, ლოგიკურობის, ლაკონურობისა და სისტემურობის ამაღლებით შესაძლებელია ინფორმაციის დამუშავების სიჩქარისა და ეფექტიანობის გაზრდა.

ინდივიდუალური ფაქტორები მოიცავს გადაწყვეტილების მიმღები პირის ინდივიდუალურ თავისებურებებს, მის შესაძლებლობებს: მიიღოს, აღიქვას, დაამუშავოს, წარადგინოს და გადასცეს ინფორმაცია. ამასთან, ჯ. იაკობი, ჯ. გელბრეიტი, ჰ. საიმონი და სხვები აღნიშნავენ, რომ ზემოთ ჩამოთვლილი თავისებურებების გარდა, განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს არა მარტო გადაწყვეტილების მიმღები პირის უნარს გადაამუშაოს ინფორმაცია, არამედ მის გამოცდილებას, კომპეტენციას და მოტივაციასაც.

ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციულ კატეგორიაში შედის ფაქტორები, რომლებიც დაკავშირებულია კომპანიის სტრუქტურასთან, ორგანიზაციული

პროცესის დაგეგმვასთან, მართვის დომინირებულ სტილთან, მართვის დონესთან, დროებით შეზღუდვებთან, მენეჯერის დატვირთვასთან. ინფორმაციული გადატვირთვა შეიზღუბა გამოიწვიოს საქმიანობის კონტექსტის ხშირმა ცვლილებებმა, მაგალითად, თუ მენეჯერები ხშირად მუსაობენ ერთდროულად რამდენიმე მიმართულებაზე, უძღვებიან რამდენიმე პროექტს ან მუშაობას უთავსებენ სხვა საქმიანობას.

ტექნოლოგიური მიმართულება მოიცავს ინფორმაციულ ტექნოლოგიებთან და მათი გამოყენების თავისებურებებთან (აქტუალობა, გამოყენების მოხერხებულობა, საიმედოობა, აპარატული და პროგრამული უზრუნველყოფის მწარმოებლურობა) ფაქტორებს. უნდა აღვნიშნოთ ახალი ტექნოლოგიების გავლენას ადამიანის ინფორმაციულ დატვირთვაზე ორმაგი ბუნება აქვთ. ერთი მხრივ, ახალი ტექნოლოგიები მნიშვნელოვანწილად ამარტივებენ ინფორმაციის ანალიზსა და დამუშავებას, ხოლო, მეორე მხრივ, თავად ქმნიან პლატფორმას ახალი ინფორმაციის შექმნისათვის.

ინდივიდუალური ფაქტორები, უწინარეს ყოვლისა, დაკავშირებულია მენეჯერის ცოდნასთან, უნარებთან, კომპეტენციასა და გამოცდილებასთან. ამ დონეზე ინფორმაციული გადატვირთვის დაძლევის ყველაზე ეფექტური ღონისძიებებია ტრენინგები და პროგრამები, რომლებიც მიმართული იქნება გადანეყვითლების მიმღები პირის ინფორმაციული მომზადებულობის, წიგნიერების ამაღლებაზე, ინფორმაციასთან მუშაობის უნარების ამაღლებაზე, თაიმ-მენეჯმენტის ეფექტური მეთოდების შესწავლაზე, მათ შორის პერსონალური ინფორმაციის მართვის ნესების შესწავლაზე.

ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციულ დონეზე ინფორმაციული გადატვირთვის თავიდან არიდების ეფექტური ღონისძიებებია: სამუშაო პროცესების ორგანიზაციის მეთოდები, მუშაობისთვის კეთილსასურველი ატმოსფეროს, გარემოს შექმნა, მართის შესატყვისი სტილის შერჩევა. განსაკუთრებით უნდა გამოვეყნოთ მეთოდები, რომლებიც კოლექტიურ საქმიანობაზეა მიმართული, რადგან დამატებითი აქტორების მოზიდვა საშუალებას იძლევა განაწილდეს და შემცირდეს ინფორმაციული დატვირთვა, თუმცა, ზოგიერთი მკვლევარი აღნიშნავს, რომ დამატებითი აქტორების ჩართვა, პირიქით, ზრდის ინფორმაციულ დატვირთვას გადანეყვითლების მიმღებ პირზე. მიუხედავად ამისა, ხაზი უნდა გავუსვათ იმ გარემოებას, რომ მრავალ შემთხვევაში მსგავსი მეთოდები არის ინფორმაციული გადატვირთვის დაძლევის საკმაოდ ეფექტური საშუალება. ისინი საშუალებას იძლევა უზრუნველყოფილ იქნას ექსპერტთან ურთიერთქმედება და კონსულტაციები ინფორმაციის გადამუშავების თაობაზე, შუამავლების მონაწილეობა ფასილიტაციისათვის, მუშაობის პროცესის მოდერაცია, ასევე სხვა ინსტრუმენტების გამოყენება კოლექტიური მუშაობისათვის. მაგალითად, ბოლო პერიოდში ძალიან პოპულარული ხდება ბიზნეს პროცესების გეიმფიკაციის მეთოდები.

მაგალითად ა. დიქსიტის და ბ. ნეილზაფის მიერ შემუშავებული მოდელი გულისხმობს გადანეყვითლების მიღების პროცესის წარდგენას თამაშის სახით.

რეალურ ცხოვრებაში ინფორმაციული გადატვირთვის მიზეზები სიტუაციიდან გამომდინარე, შესაძლოა იყოს სხვადასხვა ფაქტორების მთელი კომპლექსი. ამასთან, ინფორმაციული გადატვირთვის თავიდან აცილების მეთოდების ეფექტურობაც შესაძლოა იცვლებოდეს სწორედ სიტუაციიდან გამომდინარე, მაგრამ კვლავინდებურად სტაბილური რჩება მოთხოვნა ისეთ ხარისხიან ინსტრუმენტულ-ტექნოლოგიურ გადანეყვითებზე, რომლებიც ხელს შეუწყობს ეფექტიან ინფორმაციულ-ფუნქციურ მხარდაჭერას მმართველობითი გადანეყვითლების მიღების პროცესზე.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Дзялошинский И.М. Доклад заведующего научно-учебной лабораторией исследований в области бизнескоммуникаций НИУ ВШЭ, <http://opec.ru/1736536.html>. ukanasknelad iqna gadamowmebuli 15.08.2016
2. Mitroff I.I., Linstone H. A. The unbounded mind. Oxford: Oxford University Press, 1993.
3. Martinsons M.G., Davison R. M. Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management, Decision Support Systems. 2007.