

გადანწყვეტილების მიღების პრობლემაზე საფუძვლიანი მეთოდოლოგიური მიდგომაზე თანამედროვე პირობებში

ევგენი ბარათაშვილი
ემდ, სტუ პროფესორი,

ირმა მახარაშვილი
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის დოქტორანტი

მანანა მარიდაშვილი
სტუ დოქტორანტი, უფროსი მასწავლებელი

რ ე ზ ი უ მ ე

მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი პრობლემაა გადანწყვეტილების მიღების პროცესი და მისი გაუმჯობესების გზები, რომლებიც ფსიქოლოგების მიერაა შემოთავაზებული. მათ შორის სტატიაში განხილულია უმთავრესი სტრატეგია, რომელიც „დეკომპოზიციის პრობლემის“ სახელწოდებითაა ცნობილი.

გარდა ამისა, მმართველობითი გადანწყვეტილებები დაჯგუფებულია ორ ტიპად: დაპროგრამებულ და არადაპროგრამებულ გადანწყვეტილებებად; დაწვრილებით განიხილება გადანწყვეტილებათა ეს ორი ტიპი. ასევე ვრცლად არის დახასიათებული გადანწყვეტილებების მიღების პროცესი და მისი სპეციფიკური თავისებურებები სხვადასხვა ქვეყნის მიხედვით. გარდა ამისა, გამოიწვეულია გადანწყვეტილებების მიღების მახასიათებლები სახელმწიფო და კერძო ორგანოებში.

საკვანძო სიტყვები: კოგნიტიური პროცესები, მმართველობითი გადანწყვეტილება, ქცევის უნივერსალურ ფორმა, დეკომპოზიციის პრობლემა, დეკომპოზიციის სტრატეგია, არადაპროგრამებული გადანწყვეტილებები, საჯარო პოლიტიკურ-მმართველობითი ციკლი.

შესავალი

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 შემოთავაზებული იქნა 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 იქნა საიმონის (1957) ანგარიშში, „შეზღუდული რაციონალობა“. ამ კონცეფციით ნათქვამია, რომ კოგნიტიური პროცესების შეზღუდვა, ხალხს უტოვებს მცირე არჩევანს, მაგრამ ამარტივებს მსოფლიოს მენტალური მოდელის აგებას.

ძირითადი ტექსტი

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 სანარმოს 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 მთავარი საჯარო თანამდებობაზე, რომლის ფუნქციებია: სამუშაო პროცესის ორგანიზება, ფინანსური ანგარიშვალდებულებები, გადანყვეტილების მიღება, კომპლექსური მიდგომა და შემოქმედებითი აზროვნება, საქმიანი კონტაქტების დამყარება და წარმომადგენლობითი საქმიანობა, პროფესიული ცოდნა, კვალიფიკაცია და გამოცდილება.

რატომ არის სწორი გადანყვეტილების მიღება ძნელი?

მთავარი პრობლემაა ინფორმაცია, უფრო ზუსტად, მისი ნაკლებობაა. მენეჯერს გადანყვეტილების მიღება უნევს არასრული ინფორმაციის პირობებში, ვინაიდან სიტუაცია, როდესაც ის ფლობს მისთვის საჭირო ყველა ინფორმაციას, როგორც წესი, ბუნებაში არ არსებობს. ინფორმაციული უზრუნველყოფის მიხედვით, სიტუაციები, რომლებშიც მიიღება გადანყვეტილება, შეიძლება პირობითად დავყოთ ოთხ ტიპად:

- როდესაც მენეჯერებს გააჩნიათ სასურველი ინფორმაცია და ისინი თავის თავში დარწმუნებული არიან და იღებენ გადანყვეტილებებს ყოველგვარი ეჭვის გარეშე. როგორც წესი, ასეთი სიტუაციები 100%-იანი ინფორმაციული უზრუნველყოფით არ არსებობს. თუ მივიჩინებთ თეორიულად, რომ მენეჯერი გადანყვეტილებას იღებს 100%-იანი ინფორმაციული უზრუნველყოფის პირობებში, მაშინ ყოველი დაშვებული შეცდომა მისი ბრალი იქნება.

- როდესაც მენეჯერებს გააჩნიათ საჭირო ინფორმაცია, მაგრამ არა სასურველი მოცულობით, აქედან გამომდინარე, მათ გადანყვეტილებაში არის წარუმატებლობის დიდი ალბათობა, ასე რომ ისინი გადანყვეტილებას იღებენ გარკვეულწილად რისკის ფასად.

- როცა მენეჯერებს გააჩნიათ არასაკმარისი ინფორმაცია. მათ უხდებათ ვარაუდების გაკეთება, რომლებიც რასაკვირველია შეიძლება აღმოჩნდეს არასწორი. ასე რომ, ასეთ გადანყვეტილებაში ჩადებულია გაურკვეველობა.

- როცა მენეჯერების წინაშე დგას გაურკვეველი ამოცანები, ცუდად არის განსაზღვრული ალტერნატივები. ბუნებრივია, არსებობს ალბათობა, რომ მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები იქნება მცდარი, ვინაიდან მათი მიღება ხდება საექჭო დაშვებებზე დაყრდნობით. ბოლო ტიპი მენეჯერისათვის გადაწყვეტილების მიღების ყველაზე უფრო გაძნელებული 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, ორგანიზაციის მართვის, ორგანიზაციული ქცევის და შრომის ორგანიზაციის აპრობირებული ეფექტიანი პრაქტიკებიდან ძირითადი მიმართულებების წარმოჩენა, საქართველოს კულტურისთვის ადეკვატური კომპონენტების სელექცია და შემდეგ მათი იმპლემენტირება ორგანიზაციებში. მართვისა და შრომის ორგანიზაციის იაპონური და ამერიკული მოდელების სპეციფიკური თავისებურებანი მოცემულია N 1 ცხრილში.

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 პრაქ-

ცხრილი 1

იაპონია	აშშ
მმართველური გადაწყვეტილებების მიღება ხდება კოლექტიურად ერთსულოვნების საფუძველზე	გადაწყვეტილების მიღების ინდივიდუალური ხასიათი
კოლექტიური პასუხისმგებლობა	ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა
მართვის მოქნილი სისტემა (მოცემული ორგანიზაციისთვის ინდივიდუალური)	მკაცრად ფორმალიზებული მართვის სტრუქტურა
კონტროლის არაფორმალური ორგანიზაცია	კონტროლის მკვეთრად ფორმალიზებული სტრუქტურა
კოლექტიური კონტროლი	ხელმძღვანელობის ინდივიდუალური კონტროლი
მომუშავის შრომის შენელებული შეფასება და სამსახურებრივი დანინაურება	შრომის შედეგების სწრაფი შეფასება და დაჩქარებული სამსახურებრივი დანინაურება
ხელმძღვანელის ძირითადი თვისება - მოქმედებათა კოორდინაციის და კონტროლის განხორციელების უნარი	ხელმძღვანელის ძირითადი თვისება - პროფესიონალიზმი და ინიციატივა
ჯგუფზე ორიენტირებული მართვა	პიროვნებაზე ორიენტირებული მართვა
მართვის შეფასება-კოლექტივში ჰარმონიის მიღწევით და კოლექტიური შედეგით	მართვის შეფასება - ინდივიდუალური შედეგის მიხედვით
დაქვემდებარებულებთან არაფორმალური ურთიერთობები	დაქვემდებარებულებთან ფორმალური ურთიერთობები
სამსახურებრივი დანინაურება უფროსობის და მუშაობის სტაჟის მიხედვით	სამსახურებრივი დანინაურება განისაზღვრება ინდივიდუალური შედეგებით
უნივერსალური ტიპის ხელმძღვანელების მომზადება	ვინაოდ 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

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

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 არ ის 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-იან 80-იან წლებში პოლიტიკურ გადაწყვეტილებათა აღქმაში ასეთი მოდელები მიიჩნეოდა საბაზისო მოდელებად, რომლებიც დღემდე პოპულარობას ინარჩუნებენ.

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

ტიკური პროცესის თეორია, მეორე მხრივ კი, ფუნქციონალურ-ფაზური მუშაობისა და მმართველობით პროცესში მონაწილე პოლიტიკოსებისა და ანალიტიკოსების მიერ „პრობლემის გადანყვების“ 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.

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: გადანყვებილების ინციაცია, ინფორმაციის

ანალიზი, დასკვნა, გადანყვებილება, მისი განხორციელ-

ება, შედეგების შეფასება და

ციკლის დასრულება. მოგვიანებით შექმნილ მოდელში, ინგლისელი მეცნიერები ბ. ჰოგუდი და ლ. განი (1984) გამოყოფს საჯარო პოლიტიკურ მმართველობითი ციკლის 9 ფაზა: გადაწყვეტილების მიღება, მიიღონ თუ არა გადაწყვეტილება; თუ როგორ მიიღონ გადაწყვეტილება; საკითხის განსაზღვრა; პროგნოზირება; მიზნებისა და პრიორიტეტების ფორმულირება; ალტერნატივების ანალიზი; პოლიტიკის განხორ

ცილება: მისი მონიტორინგი და კონტროლი; შეფასება და მიმოხილვა; შედეგების დამტკიცება და ციკლის დასრულება.

ციკლური მოდელის თანამედროვე ვარიანტებში 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:

- დღის წესრიგის განსაზღვრა და პრიორიტეტულ პრობლემათა გამოყოფა (**დღის წესრიგის განსაზღვრა**);

- პრობლემის გადაწყვეტის ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავება, რომელიც წარმოაჩენს შესაძლო ქმედებათა და ღონისძიებათა პროექტებს (**პოლიტიკის ფორმულირება**);

- არჩევა და გადაწყვეტილების ოპტიმალური ვარიანტის ოფიციალური დამტკიცება ლეგიტიმაცია (პოლიტიკური კურსის დამტკიცება);

- პოლიტიკურპრაქტიკაშიგადაწყვეტილებისრეალიზაცია (**პოლიტიკის განხორციელება და იმპლემენტაცია**);

- მიღებული შედეგების 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-მმართველობითა და გადანყვეტილების 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, გადანყვეტილების მიღება და პოლიტიკის შემუშავება. მთავრობის მიმართ ნდობის ამალღების და კარგი მმართველობისა და დემოკრატიის გაძლიერების მიზნით, მთლიან საზოგადოებას (მოქალაქეები, საზოგადოებრივი ჯგუფები, სამოქალაქო ორგანიზაციები და ბიზნესი) უნდა შეეძლოს მონაწილეობა მიიღოს საჯარო გადანყვეტილებების 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 გადანყვეტილებების 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 გადანყვეტილებების მიღებას.

სადავო საკითხების გადანყვეტის მიღებული მოდელი ცალკე პრობლემაა. როდესაც საკითხი სადავოა, მას აუცილებლად „ბოლომდე უნდა მიჰყვებ“. ეს ორგანიზაციის სისტემაში დასადგურებულ შიშს ასახავს. არსებობს „ვარაუდი, რომ ზოგიერთი [მაგ.: საგადასახადო] ინსტანციის დაბალ ან საშუალო საფეხურზე მომუშავე ადამიანს გადანყვეტილების მიღების მინიმა-

ლური უფლებამოსილება აქვს მინიჭებული, ხოლო ამ უფლებამოსილების ფარგლებში ის თავს არიდებს მოვალეობის შესრულებას, რადგან „შეცდომის დაშვების ეშინია“.

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 გადანყვეტილების ნაჩქარევ, სტიქიურ, ვიწრო სპეციალიზებულ გადანყვეტილებების ფორმირების მიზეზი ხდება. ასეთ გადანყვეტილებებს არ აქვთ განვითარებისა და პრაქტიკაში რეალიზების პოტენციალი. კანონზომიერია, რომ შედეგად ვიღებთ მართვის ისეთ ჰიბრიდულ ფორმას, რომელიც შეიცავს საკითხისადმი ურთიერთგამომრიცხავ მიდგომას და არაფუნქციონალურ გადანყვეტილებებს. 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 გადანყვეტილების ფორმირების და ფუნქციონირების მათემატიკურ მოდელირებას.

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. მას უპირველეს ყოვლისა ემსახურება დაგეგმარების, მართვისა და გადანყვეტილების მიღების ფუნქციებს მმართველობით დონეზე. უზრუნველყოფენ მენეჯერებს მოხსენებებით, ზოგიერთ შემთხვევაში ინტერაქ-

ტიული ორგანიზაციის მიმდინარე სამუშაოზე და ისტორიული აღრიცხვების ხელმისაწვდომობით. ჩვეულებრივ ისინი ორიენტირებულები 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 მეტოდების სისტემა, გადანყვეტილების მიმღები პირებისათვის დაგეგმვის, დანერგვის, კოორდინაციისა და კონტროლის გაუმჯობესების მიზნით. სისტემა შეიცავს ინფორმაციას მნიშვნელოვან ადამიანებზე, ადგილებზე, საგნებზე დაწესებულებების შიგნით ან მის გარეთ.

70-იან წლებში რიგმა კომპანიებმა დაიწყეს საინფორმაციო სისტემების განვითარება, რომლებიც იყო პატარა, ინტერაქტიული და იყო შემუშავებული საბოლოო მომხარებლების დახმარების მიზნით- გამოყენებინათ მონაცემები და მოდელები სუსტი სტრუქტურული და არასტრუქტურული პრობლემების გადასაწყვეტად. 80-იან წლებში ეს სისტემები გამოყენებული იყო ჯგუფებისთვის და მთლიანი ორგანიზაციებისთვის. გადანყვეტილების მიღების მხარდაჭერის სისტემები (**Decision Support System**) ეხმარებიან გადანყვეტილების მიღებაში მმართველობას, მონაცემთა გაერთიანებას, რთულ ანალიტიკურ მოდელებს და გამოყენებისთვის მოსახერხებელ პროგრამულ უზრუნველყოფას ერთიან მძლავრ სისტემაში, რომელსაც შეუძლია მხარი დაუჭიროს გადანყვეტილების სუსტ სტრუქტურულ ან არასტრუქტურულ მიღებას. **DSS** იმყოფება მომხმარებლის მმართველობის ქვეშ და გამოიყენება ყოველდღიურად. უფროსი მენეჯერები იყენებენ საინფორმაციო სისტემების კლასს, რომელსაც შემსრულებლების მიერ ეწოდება გადანყვეტილების მიღების მხარდაჭერის სისტემები (**Executive Support System**). **ESS** ემსახურება ორგანიზაციის სტრატეგიულ დონეს. ისინი ორიენტირებულია არასტრუქტურულ გადანყვეტილებებზე და ატარებენ გარემოს სისტემურ ანალიზს

უკეთესად, ვიდრე ნებისმიერი გამოყენებითი და სპეციფიკური სისტემები. ESS შემუშავებულია, რათა ჩართოს მონაცემები ახალი საგადასახდო კანონის ან კონკურენტების მსგავსად, მაგრამ ისინი ასევე ირჩევენ ჯამურ მონაცემებს შიდა MIS და DSS. ისინი ფილტრავენ, კვეცავენ და გამოაშკარავენ კრიტიკულ მონაცემებს, დროის და ძალისხმევის შემცირებით, რომელიც საჭიროა ხელმძღვანელის მიერ სასარგებლო ინფორმაციის მისაღებად.

დასკვნა

ამრიგად, 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 ეკონომიკის მეცნიერების უმთავრესი ამოცანა. სტრატეგიულ დაგეგმვაში დაშვებული შეცდომების შედეგად ეკონომიკური რესურსებისა და ბაზრის მდგომარეობის დათმობის დანაკარგები გაცილებით მაღალია, ვიდრე მოკლევადიანი დაგეგმვისას დაშვებული შეცდომების პირობებში მიღებული დანაკარგები.

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.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წონკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები. სახელმძღვანელო, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი. 2008.
2. Barnard C. The Functions of the executive. Cambridge. 1938. p.216
3. Fülöp J, Introduction to Decision Making Methods.
4. Голубков е.п. какое принять решение? практикум хозяйственника. м.: экономика. 1990. с.189.
5. Ларичев о.и. теория и методы принятия решение, а также хроника событий в волшебных странах. м.: логос, 2002. с.392.
6. Тронин ю.н. управленческие решения. м.: юнити-дана. 2004. с.310.
7. Балдин к.в. управленческие решения: теория и технология принятия. м.: проект, 2004. с.304.
8. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა. 2011. გვ. 453-455
9. ხომერიკი თ. მენეჯმენტი. გამომცემლობა „ინოვაცია“. თბილისი, 2006. გვ. 81
10. ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ. მენეჯმენტის საფუძვლები. გამომცემლობა «საჩინო», თბილისი. 2013. გვ. 232-239
11. <https://hbr.org/2006/01/a-brief-history-of-decision-making>
12. <http://www.evergreen.edu/bdei/documents/decisionmakingmethods.pdf>

References:

1. Shubladze G., Mghebrishvili B., Tsotskolauri F. - Basics of Management. Guide, published by „Universal“, Tbilisi. 2008. (In Georgian Language)
2. Barnard C. The Functions of the executive. Cambridge. 1938. p.216
3. Fülöp J, Introduction to Decision Making Methods.
4. Голубков е.п. какое принять решение? практикум хозяйственника. м.: экономика. 1990. с.189. (In Russian Language)
5. Larichev O, Theory and methods of decision-making, as well as a chronicle of events in the magical land. М .: Logos, 2002. s.392. (In Russian Language)
6. Tronin Y., Management decisions. м .: Unity-given. 2004 s.310. (In Russian Language)
7. Baldin K., Administrative Decisions: theory and technology adoption. м .: Project, 2004. s.304. (In Russian Language)
8. Baratashvili E., Takalandze I. Management and Administration. Tbilisi State University. 2011. p. 453-455.(In Georgian Language)
9. Khomeriki T., Management. Publishing House „Innovation“. Tbilisi, 2006. p. 81. (In Georgian Language)
10. Kharkheli M., Keshelashvili C. Management Basics. Publishing House „Sachino“, Tbilisi. 2013. p. 232-239. (In Georgian Language)
11. <https://hbr.org/2006/01/a-brief-history-of-decision-making>
12. <http://www.evergreen.edu/bdei/documents/decisionmakingmethods.pdf>

THE METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE PROBLEM OF DECISION-MAKING IN MODERN CONDITIONS

Evgeni Baratashvili

Doctor of Economic Sciences, professor of GTU

Irma Makharashvili

Doctoral student of Caucasus International University

Manana Maridashvili

Senior Teacher of GTU

RESUME

In the article „The Methodological Approaches to the Problem of Decision-making in Modern Conditions“ is considered one of the main problems in the management - the decision-making process and its improvement, which was proposed by psychologists. They include the main strategy that is known as „decomposition of the problem“.

In addition, managerial decisions are grouped into two types: programmed and non- programmed; There are the details of the decision-making process and specific characteristics of it in several countries. Moreover, in the article there are separated the characteristics of decision-making features in public and private bodies.

Key Words: Cognitive processes, Managerial decision, Universal form of behavior, Problem decomposition, Decomposition strategy, Non-program solutions, Public policy, Management cycle.