

სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ფორმირების მექანიზმი

ლია ჯორჯიაშვილი
სტუ დოქტორანტი

რეზიუმე

ორგანიზაციებში ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღება შესაძლოა ძალზე რთული და პრობლემური იყოს იმ გაურკვევლობის გამო, რაც ორგანიზაციის ირგვლივ მიმდინარე ცვლილებებითაა გამოწვეული. მუშაობის პროცესში, მენეჯერები იღებენ მრავალ გადაწყვეტილებას, იქნება ეს დაგეგმვა, საორგანიზაციო თუ ადმინისტრაციული საქმიანობა, ან ორგანიზაციის საქმიანობის კონტროლი.

გადაწყვეტილების მიღება - ეს არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები რეაგირებას ახდენენ იმ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებზე, რომელთა წინაშეც აღმოჩნდებიან კონკრეტული ორგანიზაციული ამოცანებისა და სამოქმედო კურსის შესახებ არჩევანის გაანალიზებისა და გადაწყვეტილებათა მიღების შედეგად. მართებული გადაწყვეტილების მიღების შედეგად ხდება სათანადო ამოცანებისა და სამოქმედო კურსის შერჩევა, რაც ზრდის ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობას; მცდარი გადაწყვეტილებების მიღების შემთხვევაში ეფექტურობა მკვეთრად ეცემა.

საკვანძო სიტყვები: პროგრამირებადი გადაწყვეტილება, არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილება, გრძელვადიანი გეგმა, საშუალოვადიანი გეგმა, მოკლევადიანი გეგმა, მცოცავი გეგმა.

ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე ეტაპზე, სტრატეგიული გადაწყვეტილებების როლი და მნიშვნელობა ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთ ქვაკუთხედად იქცა. მისი არსი არის ის, რომ ორგანიზაციაში, ერთი მხრივ, არსებობს ზუსტად ორგანიზებული კომპლექსური სტრატეგიული დაგეგმვა. მეორე მხრივ, მართვის ორგანიზა-

ციული სტრუქტურა „ფორმალური“ სტრატეგიული დაგეგმვის ადეკვატურია და აგებულია ისე, რომ უზრუნველყოს გრძელვადიანი სტრატეგიის შემუშავება ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად და ამ სტრატეგიის რეალიზაციის მართვის მექანიზმების შექმნა გეგმების სისტემის მეშვეობით.

ხელმძღვანელთა ერთ-ერთი ძირითადი მოვალეობაა ორგანიზაციული გარემოს მართვა. ორგანიზაციის გარეთ მოქმედი ძალები უამრავ შესაძლებლობასა და საფრთხეს ქმნიან ხელმძღვანელებისა და მათი ორგანიზაციებისათვის. შესაბამისად მენეჯერებს ყოველდღიურად უწევთ რეაგირების მოხდენა იმ შეაძლებლობებსა და საფრთხეებზე, რომელსაც ისინი ყოველდღიურად ხვდებიან საკუთარი ფუნქცია-მოვალეობების შესრულების დროს.

„შესაძლებლობების საპასუხოდ გადანყვეტილებათა მიღება ხდება მაშინ, როდესაც ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ასამაღლებლად მენეჯერები ცდილობენ მოიძიონ სხვადასხვა გზები, რაც სარგებელს მოუტანს მომხმარებლებს, თანამშრომლებსა და სხვა დაინტერესებულ ჯგუფებს.

საფრთხეების საპასუხოდ გადანყვეტილებები მიიღება მაშინ, როდესაც მოვლენები, რომლებიც ხდება როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის ფარგლებს გარეთ, უარყოფითად მოქმედებს ორგანიზაციის მწარმოებლურობაზე და მენეჯერები ცდილობენ იპოვონ სხვადასხვა საშუალებები ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის ასამაღლებლად.“¹

მენეჯერებისათვის უმთავრესია სტრატეგიული გადანყვეტილების მიღება და მათი ოთხი ძირითადი ფუნქციიდან ნებისმიერის შესრულებისას, იქნება ეს დაგეგმვა, ორგანიზება, გაძლოლა თუ კონტროლი, ისინი განუწყვეტილად იღებენ გადანყვეტილებებს. ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ამაღლების მიზნით მენეჯერები მუდამ ცდილობენ მოიძიონ სხვადასხვა საშუალებები თავიანთი გადანყვეტილებების მიღების გასაუმჯობესებლად. ამავე დროს ისინი ყველაფერს აკეთებენ იმისათვის,

1 Gareth R. Jones, Essentials of Contemporary Management, McGraw Hill 2012, p.149

რომ თავიდან აიცილონ ძვირადღირებული შეცდომები, რომლებიც უარყოფით გავლენას მოახდენენ ორგანიზაციის მწარმოებლურობაზე.

„ორგანიზაციული გადანყვეტილებების მიზანია ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების შესრულება. ბუნებრივია, უფრო ეფექტიანად ჩაითვლება ის გადანყვეტილება, რომელიც მეტ წვლილს შეიტანს მიზნის მიღწევაში და არ დააზარალებს ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებს.

შეიძლება ითქვას, რომ გადანყვეტილება თავისი არსით მუშაობის პროცესში დასმულ კითხვებზე პასუხის გაცემაა. ბუნებრივია, მართვის პროცესში მენეჯერებს უნევთ მრავალრიცხოვანი და მრავალფეროვანი გადანყვეტილებების მიღება, მაგრამ მაინც არსებობს ტიპური გადანყვეტილებები, რომელთა მიღებაც აუცილებელია მართვის პროცესში“¹

გარდა იმ კონკრეტული გადანყვეტილებისა, რომელზეც პასუხისმგებელია მენეჯერი, თვით “გადანყვეტილებათა მიღების პროცესი შესაძლოა იყოს როგორც პროგრამირებადი, ასევე არაპროგრამირებადი.”²

პროგრამირებადი გადანყვეტილებები - რუტინული, თითქმის ავტომატური პროცესია. ეს ის გადანყვეტილებებია, რომელთა მიღებაც მენეჯერებს უკვე იმდენჯერ მოუხდათ წარსულში, რომ შეიმუშავეს ერთგვარი შაბლონები, ნესები, ან ძირითადი პრინციპები, რომლებიც უნდა გამოიყენონ გარკვეულ ვითარებებში.

უმეტესობა გადანყვეტილებებისა, რომელთა მიღებაც ხდება ორგანიზაციის ყოველდღიურ საქმიანობასთან დაკავშირებით, ძირითადად პროგრამირებადი გადანყვეტილებებია, თუმცა არანაკლები სიხშირით გვხვდება არაპროგრამირებადი გადანყვეტილებების მიღების აუცილებლობა, რომლებიც ძირითადად სტრატეგიულ გათვლებზეა დამყარებული.

არაპროგრამირებადი გადანყვეტილებები უმეტესად სტრა-

1 შუბლაძე გ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008, გვ. 64

2 Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоური. «Основы Менеджмента». Москва, «Дело», 2004, ст.139

ტეგიული ხასიათისაა და ისინი მიიღება უჩვეულო, ან ახალ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებზე საპასუხოდ. არაპროგრამული გადაწყვეტილებები მიიღება მაშინ, როდესაც არ არსებობს გამზადებული, შაბლონური გადაწყვეტილების მიღების წესები, რომელთა გამოყენებაც შეუძლიათ მენეჯერებს არსებულ ვითარებაში. წესები არ არსებობს იმიტომ, რომ სიტუაცია მოულოდნელია და მენეჯერებს არ აქვთ საკმარისი ინფორმაცია, რაც საჭირო გახდებოდა სათანადო წესების შესაქმნელად. არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებების მიღების მაგალითებს განეკუთვნება ინვესტიციების ჩადების გადაწყვეტილება ისეთ საქმიანობებში, როგორიცაა: ახალი სახის ტექნოლოგიები, ახალი სახის საქონლის შექმნა, ახალი ტიპის სარეკლამო კამპანიის წამოწყება, ახალ ბაზარზე შესვლა ან საერთაშორისო მასშტაბით გაფართოება.

სტრატეგიული გადაწყვეტილებები ემყარება მენეჯერების მიერ ორგანიზაციის არსებული მდგომარეობის ანალიზს, ხოლო შემდეგ კი სტრატეგიების შემუშავებას მისი დანიშნულების განსახორციელებლად და მიზნების მისაღწევად. სტრატეგიების ჩამოყალიბება იწყება მენეჯერების მიერ ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ არსებული ფაქტორების გაანალიზებით, დასმული ამოცანებისა და საერთო გარემოებების შესწავლით, რაც გავლენას ახდენს ან შეიძლება მოახდინოს ორგანიზაციის მიერ მისი მიზნების განხორციელების უნარზე აწმყოში და მომავალში.

ყოველი ორგანიზაციის სტრატეგია მოიცავს მოკლევადიან და გრძელვადიან გეგმებს, რომლებშიც ჩამოყალიბებულია მიზნის მისაღწევად დაგეგმილი აქტივობები და შესაბამისი მეთოდები. „გეგმებს განსხვავებული დროითი ჰორიზონტები, ანუ სავარაუდო ხანგრძლივობა გააჩნიათ. ძირითადად მენეჯერები განასხვავებენ გრძელვადიან გეგმებს, რომელთა ჰორიზონტი შეადგენს ხუთ ან მეტ წელს, საშუალოვადიან გეგმებს, რომელთა ჰორიზონტი ერთიდან ხუთ წლამდეა და მოკლევადიან გეგმებს, რომელთა ჰორიზონტი არ აღემატება ერთ წელიწადს. ჩვეულებრივ, კორპორაციული და ბიზნესის დონის მიზნები და

სტრატეგიები საჭიროებს გრძელ და საშუალოვადიან გეგმებს, ხოლო ფუნქციონალური დონის სტრატეგიებისათვის კი საჭიროა საშუალო და მოკლევადიანი გეგმები.¹

გრძელვადიან გეგმებს აქვთ ორი მნიშვნელობა: ისინი გვიჩვენებენ, რა უნდა გავაკეთოთ დღეს, რათა მივალწიოთ გრძელვადიანი მიზნების შესრულებას. ასეთი მიზნების შესრულება აიძულებს მენეჯერს მიიღოს დღევანდელი გადაწყვეტილებები გრძელვადიანი პერსპექტივის გათვალისწინებით.

მოკლევადიანი გეგმები თანმიმდევრულად გვიჩვენებენ, რა სასწრაფო და უახლოეს შედეგებს უნდა მივალწიოთ. ისინი გვიჩვენებენ როგორც დროის ინტერვალს, რომელშიც უნდა განხორციელდეს დასახული მიზანი, ასევე ჩასატარებელი სამუშაოების მოცულობას.

სტრატეგიული აზროვნებისთვის მნიშვნელოვანია მიზნების იერარქიის კომპლექსური მიდგომა მართვის ყველა დონეზე ზევიდან ქვევით. ეს გულისხმობს, რომ “დასახული ამოცანა გასაგები უნდა იყოს კონკრეტული დონის მენეჯერისათვის და, ამასთან ერთად, უნდა იყოს მიღწევადი (რისი უზრუნველყოფაც ხდება დაბალი დონის მენეჯერების საქმიანობის პროცესში).”²

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციების უმეტესობა მუშაობს ხუთი ან მეტი დროითი ჰორიზონტის მქონე გეგმებით, არ იქნება სწორი დასკვნის გამოტანა, თითქოსდა ისინი ძირითად გეგმებს მხოლოდ ხუთ წელიწადში ერთხელ აწყობენ, ხოლო შემდეგ კი მხოლოდ ამ კონკრეტული მიზნებისა და სტრატეგიების ქსელის განხორციელებით იფარგლებიან მოცემულ პერიოდში. ორგანიზაციის უმეტესობას შემუშავებული აქვს წლიური დაგეგმვის ციკლი, რომელიც, ჩვეულებრივ, დაკავშირებულია მათ წლიურ ფინანსურ ბიუჯეტთან (მიუხედავად იმისა, რომ ძირითადი დაგეგმვა შეიძლება წარმოებდეს მხოლოდ ხუთ წელიწადში ერთხელ).

თუმცა კორპორაციული და ბიზნესის დონის გეგმის ხან-

1 Gareth R. Jones, *Essentials of Contemporary Management*, McGraw Hill 2012, p.180

2 თევდორაძე მ., სტრატეგიული მენეჯმენტი (III ნაწილი), თბ., 2009, გვ. 22

გრძლივობა შეიძლება იყოს ხუთი ან მეტი წელი, იგი, როგორც წესი, განიხილება, როგორც მცოცავი გეგმა, ანუ გეგმა, რომელიც განიცდის განახლებას და ცვლილებებს ყოველ წელს, გარეშე პირობების ცვლილებების გათვალისწინებით.

მცოცავი გეგმების გამოყენება მნიშვნელოვანია სწრაფად ცვალებადი გარემო პირობების შემთხვევაში, როდესაც რთულია კონკურენციის პროგნოზირება ხუთი წლით ადრე. **მცოცავი გეგმები** მენეჯერებს საშუალებას აძლევს, გზადაგზა შეიტანონ შესწორებები გეგმებში, თუკი ამას მოითხოვს გარემოში მომხდარი ცვლილებები, ან საერთოდ შეაჩერონ ისინი, თუ მათი განხორციელება არ აღმოჩნდება ხელსაყრელი. მცოცავი გეგმები მენეჯერებს მოქნილი გეგმის შედგენის საშუალებას აძლევს ისე, რომ უარი არ თქვან საჭირო გრძელვადიან გეგმებზე.

ჰენრი ფეიოლმა, რომელიც მენეჯმენტის პრინციპების ერთ-ერთი მთავარი ფუძემდებელია, აღნიშნავს, რომ „ქმედითუნარიანი დაგეგმვა უნდა ხასიათდებოდეს ოთხი თვისებით, ესენია: მთლიანობა, უწყვეტობა, სიზუსტე და მოქნილობა.“¹

მთლიანობა ნიშნავს, რომ ნებისმიერ მომენტში მხოლოდ ერთი ცენტრალური, სახელმძღვანელო გეგმაა ამოქმედებული ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად; ერთზე მეტი გეგმის ერთდროულად ამოქმედებამ შეიძლება არევ-დარევა და უწესრიგობა გამოიწვიოს.

უწყვეტობა გულისხმობს, რომ დაგეგმვა შეუჩერებელი პროცესია, რომლის დროსაც მენეჯერები ქმნიან ახალს, ამოწმებენ წინა გეგმებს და მუდმივად ასწორებენ მათ ყველა დონეზე: კორპორაციულზე, ბიზნესისა და ფუნქციონალურზე ისე, რომ ისინი არ გამოდიან ერთი დიდი სამოქმედო პროგრამის გარეთ.

სიზუსტე ნიშნავს იმას, რომ მენეჯერებმა ძალისხმევა არ უნდა დაიშურონ ყოველგვარი ხელმისაწვდომი ინფორმაციის შესაგროვებლად და გამოსაყენებლად, რაც კი მათ დაგეგმვის პროცესში წაადგებათ. რა თქმა უნდა, მენეჯერებს შეგნებული

1 Gareth R. Jones, Essentials of Contemporary Management, McGraw Hill 2012, p. 183

უნდა ჰქონდეთ, რომ არსებობს გარკვეული ორჭოფობა და ინფორმაცია არასოდეს არის სრული.

მიუხედავად იმისა, რომ მნიშვნელოვანია უწყვეტობა და სიზუსტე, ფეიოლი ასევე ამახვილებს ყურადღებას დაგეგმვის პროცესში **მოქნილობის** აუცილებლობაზე, რათა შესაძლებელი გახდეს გეგმების გადაკეთება და შეცვლა, თუკი ამას შეცვლილი სიტუაცია მოითხოვს; მენეჯერები არ უნდა იყვნენ შეზღუდული უცვლელი გეგმით.

დასკვნა

მამასადამე, სტრატეგიული გადანყვეტილება - ეს არის მენეჯერის მიერ გაკეთებული არჩევანი რამდენიმე ალტერნატივას შორის, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს მისი მოვალეობების შესრულება დაკავებული თანამდებობის შესაბამისად. მენეჯერებმა შესაძლებლობებსა და საფრთხეებზე საპასუხოდ უნდა მიიღონ გადანყვეტილებები, რაც იმას ნიშნავს, რომ სხვადასხვა შესაძლო ალტერნატივებიდან მათ უნდა შეარჩიონ ერთ-ერთი.

ამრიგად, სტრატეგიული გადანყვეტილების მიღების დროს მენეჯერებმა უნდა გამოიყენონ ყველა ის შესაძლებლობა და თავი გაართვან ყველა იმ სირთულეს, რომლებმაც შესაძლოა თავი იჩინოს ორგანიზაციის შიგნით ორგანიზაციული რესურსების გამოყენების პროცესში.

პროგრამული გადანყვეტილებები რუტინული გადანყვეტილებებია, რომელთა მიღებაც ისე ხშირად ხდება, რომ მენეჯერებს შემუშავებული აქვთ გარკვეული წესები და შაბლონები, რომლებსაც ავტომატურად იყენებენ. არაპროგრამირებად გადანყვეტილებებს უფრო უჩვეულო და ახალი ვითარებების საპასუხოდ იღებენ. ეს ძირითადად არასტანდარტული გადანყვეტილებებია.

ამრიგად, ყველა მენეჯერი ჩართული უნდა იყოს გადანყვეტილების მიღების პროცესში და ყველა მათგანმა უნდა მიიღოს მონაწილეობა მასში, რადგან მათ უნდა განჭვრიტონ სამომავლო სტრატეგიები და თავიდან აიცილონ მოსალოდნელი საფრთხეები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. შუბლაძე გ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008 წ.
2. თევდორაძე მ., სტრატეგიული მენეჯმენტი (III ნაწილი), თბ., 2009 წ.
3. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., მენეჯმენტის სისტემაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესის განსაკუთრებულობა, ჟურნ. „ბიზნესინჟინერინგი“, №2, თბ., 2015 წ.
4. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. «Основы Менеджмента». Москва, «Дело», 2004
5. Gareth R. Jones, Essentials of Contemporary Management, McGraw Hill 2012

REFERENCES:

1. Shubladze G., Management Basics, Tb., 2008 (in Georgian Language)
2. Tevdoradze M., Strategic Management (part III), Tb., 2009 (in Georgian Language)
3. Baratashvili E., Maridashvili M., Makharashvili I., Specializing in Decision Making in Management System, Journal. "Business Engineering", No. 2, Tb., 2015 (in Georgian Language)
4. Michael Meskon, Michael Albert, Franklin Hedouri. «Fundamentals of Management». Moscow, "Delo", 2004 (in Russian Language)
5. Gareth R. Jones, Essentials of Contemporary Management, McGraw Hill 2012 (in English Language)

MECHANISMS OF FORMATION OF STRATEGIC DECISIONS

Lia Jorjiashvili
PhD Student of GTU

RESUME

Effective decision making can be very challenging in organizations. Decision making is difficult and challenging because of the uncertainty arising from changes occurring in the environment. Every time managers act to plan, organize, direct, or control organizational activities, they make a stream of decisions.

Decision making is the process by which managers respond to the opportunities and threats that confront them by analyzing the options and making determinations, or decisions, about specific organizational goals and courses of action. A good decision results in the selection of appropriate goals and courses of action that increase organizational performance; bad decisions result in lower performance.

Keywords: Programmed decision making; Non-programmed decision making; Long-term plans; Intermediate-term plans; Short-term plans; Rolling plans.