



სვლილეზი, როგორც პრობლემების ნარმოშობის წინაპირობა და მმართველობითი გადაწყვეტილებები

რეზიუმე

თანამედროვე მენეჯმენტი დიდი გამოწვევების წინაშეა. ირგვლივ ყველაფერი - თამაშის წესები, მონაწილეთა შემადგენლობა, მოქმედების არეალის მასშტაბები განუწყვეტლივ იცვლება. გარემო ფაქტორები ნაკლებად პროგნოზირებადია. შესაბამისად აქტუალური და საჭირო ხდება კომპანიების გადარჩენისა და განვითარების ახალი მიდგომების ჩამოყალიბება. ეს ეხება კომპანიების სასიცოცხლო ფუნქციების ყველა ასპექტს - საორგანიზაციო-მმართველობით, ტექნიკურ-ეკონომიურ, საზოგადოებრივ-სოციალურ ურთიერთობებს.

ბოლო წლებში განსაკუთრებულად რადიკალურად იცვლება მიდგომები და ტენდენციები ცვლილებების მენეჯმენტის კუთხით.

ცვლილებების გარდაუვალობა და პრობლემების ცოდნით გადაჭრის აუცილებლობა თანამედროვეობის ობიექტური რეალობაა. ცვლილებებს აქვს პერმანენტული ბინება. თავის მხრივ, ცვლილებები წარმოშობს პრობლემებს, რომელთა გადაწყვეტა არის საჭირო. პარადოქსია, მაგრამ გადაწყვეტილებები იწვევენ კიდევ უფრო მეტ ცვლილებებს.

ცვლილებების მართვა მოიცავს გადაწყვეტილების მიღებისა და მისი რეალიზების ორ ძირითად პროცესს. მართვის ეფექტურობა დამოკიდებულია გადაწყვეტილების მიღების ხარისხზე და მისი რეალიზაციის ეფექტურობაზე. მნიშვნელოვანია შეგვეძლოს გადაწყვეტილების მიღებისას მისი ხარისხის პროგნოზირება.

საკვანძო სიტყვები: მართვის ხარისხი, გადაწყვეტილების ხარისხი, რეალიზების ეფექტურობა, ფუნქციონალური გადაწყვეტილება.

ირმა მახარაშვილი

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი,
კსუ-ს ასოცირებული პროფესორი.

ლალა ჯიქია

სტუ-ს დოქტორანტი

E-mail: lalajikia@gmail.com

ჯეკ უელის სიტყვებით, თუ არ მოვინდომებთ გავატაროთ ცვლილებები, გარანტირებულია, რომ აუცილებლად მოიძებნება ვინმე, რომელიც ამას თქვენ მაგივრად გააკეთებს.

მართვის ნებისმიერი ფორმა უნდა წარმოადგენდეს მიმდინარე პრობლემების გადაწყვეტისა და მომავლისთვის მომზადების საშუალებას. სწორედ ეს არის ცვლილებების მენეჯმენტი.

ამასთან, ნებისმიერ სისტემაში და მათ შორის, ბიზნესსტრუქტურებში როლები ისე უნდა იყოს განაწილებული, რომ მენეჯმენტი ერთდროულად ასრულებდეს ინტეგრაციის, მეწარმეობის, ადმინისტრირებისა და საჭირო შედეგების უზრუნველყოფის ფუნქციას. მხოლოდ ყველა ამ როლების შესრულებით შესაძლებელია სწორი გადაწყვეტილების მიღებისა და მისი ეფექტური რეალიზების განხორციელება.

კომპანია, როგორც ყველა ერთობა ცოცხალი ორგანიზმია, რომელსაც აქვს თავისი სასიცოცხლო ციკლი. ის იბადება, იზრდება აღწევს თავისი განვითარების პიკს, ხოლო შემდგომ თანდათან ანელებს განვითარებას და იღუპება. ეს არის სასიცოცხლო ციკლის კლასიკური მრუდი, რომლის პირველი და ბოლო ეტაპი უცვლელია, ხოლო დანარჩენი ეტაპების კომბინაცია და მათი თანმიმდევრობა თითოეული კომპანიის ინდივიდუალური თავისებურებაა. ამიტომ უპირველესი ამოცანაა - კომპანიაში ეფექტურად გადაწყდეს პერიოდულად წარმოშობილი პრობლემები. ეს საჭიროებს კომპანიაში არსებული სიტუაციის მუდმივ ანალიზს და იმის გამოვლენას, თუ კომპანიის განვითარების არსებულ ეტაპზე რა არის ნორმალური და რა არის ატიპური. მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტურობა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად სრულყოფილადაა გათვალისწინებული კომპანიის მართვის



თავისებურებები მისი განვითარების სასიცოცხლო ციკლის კონკრეტული ეტაპისთვის.

პიტერ დრუკერი ზუსტად ახასიათებს XXI საუკუნის მენეჯმენტის პროცესის თავისებურებას - მენეჯერებს უწევთ დისკრეტიული ქაოსის მართვა. ამ შემთხვევაში მართვის მთავარი ამოცანაა - ცვლილების მენეჯმენტის, როგორც ამ ქაოსთან გამკლავების ინსტრუმენტის გამოყენება.¹

სასურველია მართვის როლის გაგება იმ ფუნქციიდან გამომდინარე, რომელსაც ის ასრულებს. ეს ფუნქცია თავისუფალი უნდა იყოს შეფასებითი განსჯისაგან, ნებისმიერი საზოგადოებრივ-პოლიტიკური ან კულტურული შეხედულებებისაგან. მიუხედავად იმისა, ვმართვით ჩვენ საკუთარ თავს, ოჯახს, ბიზნესს, არაკომერციულ ორგანიზაციას, თუ ქვეყანას; იმის მიუხედავად, ლაპარაკია ბიზნესის მენეჯმენტზე, ბავშვების აღზრდაზე, თუ ქვეყნის მართვაზე. ერთადერთი განსხვავებაა მართვის ობიექტის მასშტაბებსა და ბუნებაში.

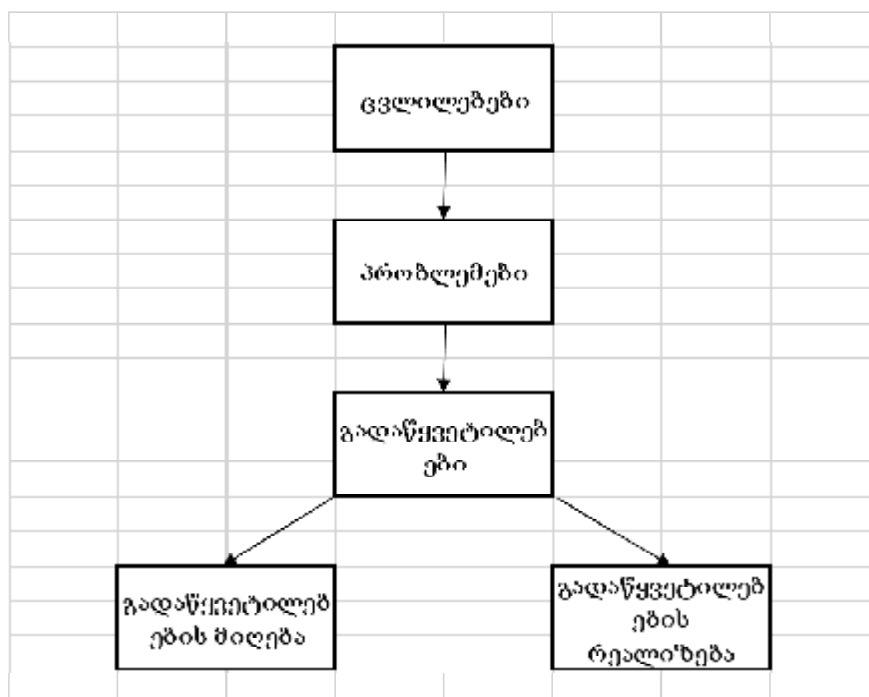
პროცესიდან გამომდინარე, თუკი რჩება ცვლილებები, მაშინ რჩება პრობლემებიც. თან რაც უფრო დიდია ცვლილებების მასშტაბი და სიჩქარე, მით უფრო მრავალრიცხოვანი და რთულია წარმოშობილი პრობლემები.

ცვლილებების მართვა მოიცავს ორ ძირითად

თად პროცესს: გადაწყვეტილების მიღებისა, თუ რა გავაკეთოთ, ხოლო შემდგომ მისი რეალიზებისა. წარმატებული მენეჯმენტი ნიშნავს როგორც სწორი გადაწყვეტილების მიღებას, ასევე ცხოვრებაში მის ეფექტურ დანერგვას. ვერ შევძლებთ წარმატებულ მართვას, თუ კარგად იქნება დანერგილი ცუდი გადაწყვეტილებები და პირიქით, ცუდად დაინერგება კარგი გადაწყვეტილებები. თავის მხრივ, გადაწყვეტილებები ვერ იქნება კარგი (წარმატებული), თუ ის არ მოიცავს მისი განხორციელების გეგმასაც. რაც არც თუ ისე მარტივია. საკმაოდ რთულია ირაციონალური სამყარო მართო რაციონალური განსჯით.

ორივე ფაქტორი - გადაწყვეტილების მიღება და მისი რეალიზება აუცილებელი და სრულიად საკმარისია ცვლილებებთან გასამკლავებლად. მაგრამ აღსანიშნავია, რომ გადაწყვეტილების ხარისხი არ განსაზღვრავს მის წარმატებულ რეალიზებას.

კარგი გადაწყვეტილების ფორმირების ალბათობის გასაზრდელად ის სისიტემაა უფრო ეფექტური, რომელიც წახალისებს ღია დისკუსიას და ენთუზიაზმით იცავს ინფორმაციის გავრცელებისა და გაცვლის თავისუფლებას. ასეთი სისტემაა დემოკრატიული სისიტემა. მაშინ, როდესაც ყოველგვარი დისკუსიის, შეკითხვებისა და ორჭოფობის გარეშე გადაწყვეტილების



ნახ. 1.

¹ Бражников М.А. Управление изменениями: базовый курс: учеб. пособие / М.А. Бражников, И.В. Хорина. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2015. – 238 с. ТХ.14.



სწრაფი და წარმატებული რეალიზების საშუალებას იძლევა მხოლოდ ცოცხალი ტარული მმართველობა.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მენეჯერი (ლიდერი) უნდა იყოს დემოკრატი საკუთარ ცნობიერებასა და სხვა ადამიანებთან ურთიერთობაში, ხოლო გადაწყვეტილების აღსრულებისას წარმატებისათვის აუცილებელია დიქტატორული მიდგომებით ხელმძღვანელობა. გადაწყვეტილებების მიღებისა და აღსრულების პროცესში დემოკრატიული და დიქტატორული მართვის სტილების კომბინაციას უწოდებენ „დემოკრატიურა“-ს (democratship). ეს საკმაოდ რთული პროცესია. ეს სისტემა მენეჯმენტში მნიშვნელოვანწილად გამოიყენება არასწორად (პირიქით), კერძოდ, გადაწყვეტილების მიღება ხდება ერთპიროვნულად, ხოლო დემოკრატიული პრინციპებით ცდილობენ მის აღსრულებას. ეს მცდარი პრაქტიკა ფართოდაა გავრცელებული ქართული სინამდვილეში.

მართვისას გეხვედება ისეთი მმართველობითი ხარვეზები, როდესაც გადაწყვეტილების მიღებისას ეფექტური დემოკრატიული მმართველობის სტილი რჩება აღსრულების ეტაპზე. შესაბამისად გადაწყვეტილებების განხორციელება არაეფექტური ხდება, რადგან ადგილი აქვს აღსრულების პროცესში მიღებული გადაწყვეტილებების გაუაზრებელ ცვლილებებს.

მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ხარვეზს წარმოადგენს, აგრეთვე, ე. წ. „პრინციპული მართვით“-ს გამოვლინება,

მართვის ტოტალური სტილი გადმოკრატულთან ტანდემში ხდება უფრო შედეგიანი, მაგრამ ამავე დროს მმართველი ნაწილობრივ კარგავს თავისი გავლენის ეფექტურობას. ეს საკმაოდ ძნელად განსახორციელებელია, ვინაიდან ადამიანებს უნდათ მიიღონ ახალი ისე, რომ არ დაკარგონ უკვე არსებული. სწორედ ამაშია მენეჯმენტის პროცესის სირთულის მიზეზი.

ქვემოთ მართვა მოითხოვს გადაწყვეტი-

ლება იქნას მიღებული და მისი აღსრულება უზრუნველყოფილი დროის სხვადასხვა პერიოდში სრული გახსნილობისა და უკომპრომიზობის (პრინციპულობის) გამოვლენით. მართვის ასეთი პროცესი იქნება ყოვლისმომცველი, უნივერსალური და შეფასებებითი განსჯისაგან თავისუფალი.

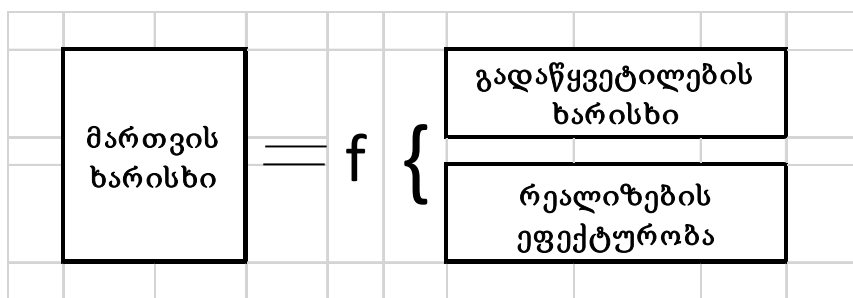
რამდენადაც მართვის ეფექტურობა დამოკიდებულია გადაწყვეტილების მიღების ხარისხზე და მისი რეალიზაციის ეფექტურობაზე, მნიშვნელოვანია შეგვეძლოს გადაწყვეტილების მიღებისას მისი ხარისხის პროგნოზირება და არა გადაწყვეტილების მიღებისა და აღსრულების შემდეგ, მისი წარმატებისა თუ წარუმატებლობის ანალიზი.

თუ კონკრეტულ პრობლემურ სიტუაციაში ყველა საჭირო ინფორმაციაზე წვდომის პირობებში პრობლემის დიაგნოსტიკებისა და გადაწყვეტის თვალსაზრისით ორ სხვადასხვა მენეჯერთა გუნდს მივცემთ დავალებას, დიდი ალბათობით მათ ექნებათ ერთმანეთისაგან განსხვავებულად დანახული პრობლემის ხედვა და მისი გადაჭრის განსხვავებული გზა. მიზეზი ისაა, რომ ადამიანები განსხვავებულნი არიან და მათი ხედვის რაკეუსი და ანალიზის მიმართულებებიც განსხვავებულია.

არსებული გარემოება აუცილებლად გათვალისწინებული უნდა იქნას მართვისას. წარმატებული მენეჯმენტისათვის აუცილებელია ისეთი ხელმძღვანელი, რომელსაც შეუძლია იმ ადამიანთა მოძიება და მათი ისეთი მართვა, რომლებიც სწორ გადაწყვეტილებას. თუ მმართველი ამბობს, რომ მან ყველაფერი იცის, მის მიერ მართული კომპანია ნამდვილად საფრთხეშია. ასეთი მაგალითები, სამწუხაროდ, უხვადაა ქართულ სინამდვილეში.

მთავარი საკითხი ამ შემთხვევაში იმის დადგენაა, თუ გუნდის მიერ შემოთავაზებული გადაწყვეტილება არის თუ არა სწორი.

გადაწყვეტილებები არ მიიღება ცარიელ ადგილას. ყოველი მათგანის მიღების მოტივაცია გარკვეული მიზნის მიღწევაშია. გადაწყ-

**бдб. 2.**



ყვეტილება კარგია, თუ ის უზრუნველყოფს სასურველი შედეგების მიღებას. ხოლო გადაწყვეტილების ხარისხი უნდა შეფასდეს მისი სისიტემაზე ზემოქმედების გათვალისწინებით, რომლისთვისაც ის იქნა მიღებული.

თუ გადაწყვეტილებას ძალუძს გახადოს კომპანია შედეგიანი და ეფექტური გრძელვადიან და მოკლევადიანი პერსპექტივით, ის ჩაითვლება კარგ გადაწყვეტილებად.

კომპანია წარმოადგენს რა ერთ მთლიან სისიტემას საჭიროა განვიხილოთ ყველაფერი, რაც ხდის მას ჯანსაღს, ან აკნინებს მას.

ამ თვალსაზრისით ძალზე საინტერესოა აღიზესის სისიტემა. ის იძლევა მენეჯმენტის ერთიან თერაპიულ და პრევენციულ თეორიას. ამ სისტემით კომპანიას გამოუმუშავდება შინაგანი ენერგია, რაც აძლევს საშუალებას, მოუარის საკუთარ თავს.

პირველ რიგში გადაწყვეტილება უნდა იყოს შედეგიანი. ამის გარეშე ის ვერ ჩაითვლება კარგ გადაწყვეტილებად. მოკლევადიან პერსპექტივაში კომპანია შედეგიანია, თუ კომპანიის მიმდინარე მოკლევადიანი მოქმედებანი ფუნქციურია ანუ ისინი აკმაყოფილებენ გადაუდებელ მოთხოვნილებებს, რისთვისაც იქნენ მიღებული.

ყოველი გადაწყვეტილება მიიღება მოსალოდნელი შედეგების მიღებისთვის და გარკვეული ფუნქციის შესასრულებლად. ხშირად მენეჯმენტს არ შეუძლია, ან არ ახდენს მათ მკაფიოდ ფორმულირებას.

გადაწყვეტილების მიღებისას ძალზე მნიშვნელოვანია ერთმანეთში არ იქნას აღრეული საწყისი ეტაპის, თავად პროცესის და შედეგების გაგება. კომპანიებისთვის მოგება არის შედეგი და გადაწყვეტილების მიღებისას კომპანია მას მიზნად არ უნდა ისახავდეს. მაღალი მოგების მიზანზე გამოდევნება ხშირად კონპანიისთვის სავალალოდ მთავრდება. შედეგად ასეთი კომპანიები ფულს კარგავენ. თუ მოთამაშე მხოლოდ შედეგზეა ჩატიკლული, ის ვერც კარგ თამაშს აჩვენებს და ვერც იგებს.

მართვა არსებითად და მნიშვნელოვნად ორიენტირებული არ უნდა იყოს შედეგზე. აქ მთავარია გაითვალისწინოთ, რომ მართვა უნდა განხორციელდეს სწორი პროცესების მეშვეობით სასურველი შედეგის მისაღწევად.

თანამედროვე დინამიკურად ცვლად ეპოქაში უკვე მნიშვნელოვანი ხდება თავად მიზნის მიღწევის პროცესი. ამ პროცესის უმნიშვნელო დარღვევამაც შესაძლოა არ მოგვცეს სასურველი მიზნის მიღწევის საშუალება.

თუ კომპანია შედეგიანია, ეს ნიშნავს, რომ მან რაღაც გააკეთა ფუნქციურად ანუ მან დააკ-

მაყოფილა კლიენტის მოთხოვნილებები, რომლებიც მზად არიან ამაში გადაიხადონ ფული. თუ კონკურენტულ გარემოში კლიენტები მზად არიან გადაიხადონ მომსახურებაში იმაზე მეტი, ვიდრე მისი თვითღირებულებაა, ეს ნიშნავს რომ კომპანიამ შექმნა ახალი ღირებულება.

თანამედროვე მენეჯმენტში მოთხოვნილების დაკმაყოფილება უფრო მაღალი ფასეულობაა, ვიდრე მისი თვითღირებულება. მოგება კომერციული სუბიექტებისთვის დამატებული ღირებულების ერთ-ერთი გამოხატულებაა, რადგან მათი საქმიანობა დაკავშირებულია ეკონომიკურ მიზნებთან.

ყოველთვის, როდესაც ვიღებთ გადაწყვეტილებას, გაგვანია გარკვეული მიზანი. გაგვანია მოთხოვნები, რომლის დაკმაყოფილება გვინდა და პრობლემები, რომელთა გადაწყვეტა გვსურს. თითოეული გადაწყვეტილება მიიღება გარკვეული ფუნქციის შესასრულებლად მოსალოდნელი შედეგების მიღების მიზნით.

გრძელვადიანი ეფექტურობა ნიშნავს კომპანიის მხრიდან იმ მიზნების მიღწევას რეალიზებას, რისთვისაც ის არის შექმნილი, ხოლო მოკლევადიანი ეფექტურობა წარმოადგენს ჩვენი ქმედებების ჯაჭვს, რომლებიც ამ მიზანთან გვაახლოებს.

კომპანიის შექმნის მიზნის განსაზღვრისას მთავარ შეცდომას წარმოადგენს ის გარემოება, რომ ხშირ შემთხვევაში მენეჯმენტის მხრიდან ადგილი აქვს მოზიდული რესურსის, წარმადობისა და შედეგების მცნებების ერთმანეთში არევის. მოგება საბოლოო შედეგია. კომპანიები, ხრომლებიც გაფაციცებული, დაინტრესებული და ორიენტირებული არიან მხოლოდ მოგებაზე გაკოტრების მსხვერპლი ხდებიან. ეს არა გამოვლინებული, არამედ დაფიქსირებული ფაქტებია.

ზოგიერთი ავტორი მიიჩნევს მთავარ ამოცანად მხოლოდ შედეგზე ორიენტირებულ მენეჯმენტს. მართვისას შედეგების მისაღწევად აუცილებელია სწორი პროცესების ორგანიზება. მხოლოდ შედეგზე ორიენტირებული მართვა მექანიკური პროცესია, რომლის დროსაც იგნორირებულია ან ნაკლებადაა გათვალისწინებული მოზიდული რესურსებისა და წარმადობის საკითხები და შედეგად მართვის პროცესის პრიორიტეტი.

მიზნის უპირატესობა საშუალებებთან მენეჯმენტის არასწორი ორიენტირია. ნიშანდობლივი, რომ პროცესის უმნიშვნელო დარღვევამ შესაძლოა მიზნის მიღწევაში ხელი შეგვიშალოს. მნიშვნელოვანია მენეჯმენტი ფოკუსირებული იყოს სასურველი მიზნისა და შედეგების მიღწევის საშუალებებზე.

კომპანიის არსებობის მიზეზი ყველაზე უკეთ ჩანს მისი შექმნის პროცესში, ვინაიდან ორგანიზაცია იქმნება გარკვეული მიზნით. არაფერი



	მიღებული გადაწყვეტილების მიზანი	ფუნქცია
	ვისთვის ვმუშაობთ, ვინ არიან ჩვენი კლიენტები, რისთვის ვარსებობთ	I
	როგორია მათი მოთხოვნილებები	E
	რას ვაკეთებთ ამ მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად	P
	როგორ ვაკმაყოფილებთ მინიმალური დანახარჯებით ამ მოთხოვნილებებს.	A

ნახ. 3

არის თავისთავად ფუნქციონალური, თუ ის არ არის ვინმესათვის გამოყენებადი ან უფრო მეტიც, გამოყენებული. ფუნქციონირებადობის საზომია ის, თუ როგორ აკმაყოფილებს სუბიექტი (სისტემა) კლიენტურის მოთხოვნებს. ყოველის სისტემის არსებობის საბოლოო მიზანია ინტეგრაციაა ურთიერთკავშირი ანუ ინტეგრაცია მუდმივად არსებობს. ის სხვადასხვა მოთხოვნილებებში ვლინდება, რომლის დაკმაყოფილება გვსურს მომავალში. და ეს ინტეგრაცია არსებობს მანამ, ვიდრე ჩვენ როგორც ერთი მთლიანობა ვემსახურებით ერთმანეთს.

რაც უფრო იზრდება კომპანია მისი ორიენტირი ფოკუსირდება მოგების, განზომილებითი შედეგებიდან რაოდენობრივ მაჩვენებლებზე. კლიენტთა და მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების პრიორიტეტი გადადის უკანა პლანზე. განვითარების ამ ეტაპზე მხოლოდ მოგებაზე ორიენტირების წყალობით კომპანიები კოტრდებიან.

მოკლევადიან და გრძელვადიან პერიოდში რომ მივიღოთ ეფექტური გადაწყვეტილებები, ჩვენ უნდა დავაკმაყოფილოთ როგორც გადაუდებელი მოთხოვნები, ისე გრძელვადიანი მოთხოვნები. კერძოდ, კომპანიები უნდა აანალიზებდნენ თავიანთ კლიენტებს, მათ მოლოდინებს და იმას, თუ რისი შეთ-

ავაზება შეუძლიათ და რა უნდა შესთავაზონ. მხოლოდ ასეთი ანალიზის შედეგად არის შესაძლებელი მოქმედებაზე გადასვლა.

მოლკევადიან და გრძელვადიან პერსპექტივაში გადაწყვეტილებების ეფექტურობას განაპირობებს ქვემოთ წარმოდგენილი ნებუჯმენტის მიზნებისა და ფუნქციების ერთობლიობა.

ხანმოკლე პერიოდში კომპანიამ რომ მიაღწიოს ეფექტურობას მან კლიენტს უნდა შესთავაზოს ის, რაც მის მოთხოვნებს აკმაყოფილებს. ეფექტურობა ფასდება განმეორებითი კონტრაქტების რაოდენობით.

ზოგიერთი კლიენტი ბრუნდება ახალი გარემოებით იმიტომ, რომ არჩევანის საშუალება არ აქვს ბაზარზე კომპანიის მონოპოლიური მდგომარეობის გამო. ასეთი კლიენტები გამოთქვამენ საყვედურს და უარეს შემთხვევაში ეს საყვედური კომპანიას არც კი ესმის. ასეთ შემთხვევაში ერთი ნაბიჯია კომპანიის არსებობის შეწყვედამდე. ასეთ შემთხვევების დროული გამოვლინებისათვის აუცილებელია გამოვიყენოთ კლიენტის დაბრუნების მიზეზი რა არის, ის რომ ის კმაყოფილია, თუ ის იმუდლებულია.

დასკვნა: მენეჯმენტი ცვლილებების კვალობაზე წარმოშობილი პრობლემების გადაწყვეტის პროცესია. პრობლემები, მიუხედავად სირთუ-



ლისა და სიხშირისა პროგნოზირებადი არიან. მათი ერთი ნაწილი არის ნორმალური, ხოლო ნაწილი ანორმალური. წარმატებული მართვისათვის საჭიროა მივიღოთ სწორი გადაწყვეტილებები და უნდა შეგვეძლოს მათი წარმატებული შესრულება.

ლიტერატურა

1. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., მენეჯმენტი, წიგნი I, სახელმძღვანელო, თბ., 2015.
2. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., მენეჯმენტი, წიგნი II, სახელმძღვანელო, თბ., 2015.
3. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის მიმოხილვა, მნიშვნელობა დამახასიათებლები. ჟურნ. „ახალი ეკონომისტი“, №1, თბ., 2015.
4. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., მეთოდოლოგიური მიდგომები გადაწყვეტილების მიღების პრობლემისადმი თანამედროვე მენეჯმენტში, ჟურნ. „ეკონომიკა“, №3-4, თბ., 2015.
5. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., გადაწყვეტილების შემუშავების, მიღების და რეალიზების ტექნოლოგიები, ჟურნ. „სოციალური ეკონომიკა“, №2(20), თბ., 2015.
6. Bate P. Strategies for Cultural Change, Oxford, Butterworth-Heinemann.
7. Бесплатные электронные книги по бизнесу, <http://www.alti.ru/bizbook.htm>
8. Научная электронная библиотека, <http://elibrary.ru>
9. Электронные книги, <http://books.mlmbiz.ru>
10. Бражников М.А. Управление изменениями: базовый курс: учеб. пособие / М.А. Бражников, И.В. Хорина. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2015. – 238 с.
11. Ицхак Кальдерон Адизес, Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни - Манн, Иванов и Фербер, пер. В. Кузин 2015, 368 с.
12. Иванова Е.А. Управление изменениями: Учебное пособие. - М: МГУПС (МИИТ), 2014. – 167 с.
13. Ицхак Кальдерон Адизес, Управление жизненным циклом корпораций - Манн, Иванов и Фербер, 2014.
14. Друкер, Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2004. — 432 с.
15. Ким, Чан В. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Рене Моборн ; пер. с англ. И. Ющенко. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 336.

სწორია ის გადაწყვეტილებები, რომლებიც კომპანიას ეფექტურსა და პროდუქტიულს ხდის მოკლევადიანი და გრძელვადიანი პერსპექტივით. მათი მეშვეობით კომპანია ხდება ფუნქციონალური, სისტემატიზირებული, პროაქტიური და ფლობს ორგანულ ცნობიერებას.

REFERENCES:

1. Baratashvili E., Maridashvili M., Makharashvili I., Management, Book I, Textbook, Tbilisi, 2015.
2. Baratashvili E., Maridashvili M., Makharashvili I., Management, Book II, Textbook, Tbilisi, 2015.
3. Baratashvili E., Maridashvili M., Makharashvili I., Review of the decision-making process, the importance of the characteristic. Journal "New Economist", No. 1, Tbilisi, 2015.
4. Baratashvili E., Maridashvili M., Makharashvili I., Methodological Approaches in Decision-Making Problems in Modern Management, Journal. "Economics", N. 3-4, Tbilisi, 2015.
5. Baratashvili E., Maridashvili M., Makharashvili I., Technologies for Decision-making, Receiving and Realization, Journal. "Social Economy", No. 2 (20), Tbilisi, 2015.
6. Bate P. Strategies for Cultural Change, Oxford, Butterworth-Heinemann.
7. Free e-books on business, <http://www.alti.ru/bizbook.ht>
8. Scientific electronic library, <http://elibrary.ru>
9. Electronic books, <http://books.mlmbiz.ru>
10. Brazhnikov MA Change management: basic course: training. allowance / M.A. Brazhnikov, I.V. Khorina. - Samara: Samar. state. tech. Univ., 2015. - 238 p.
11. Yitzhak Calderon Adizes, Managing Change. How to effectively manage changes in society, business and personal life - Mann, Ivanov and Ferber, trans. V. Kuzin 2015, 368 p.
12. Ivanova E.A. Change Management: A Tutorial. - M: MGUPS (MIIT), 2014. - 167 p.
13. Yitzhak Calderon Adizes, Managing the Life Cycle of Corporations - Mann, Ivanov and Ferber, 2014.
14. Drucker, Peter, F. Encyclopedia of Management. : Trans. with English. - M.: Publishing house "Villamé", 2004. - 432 p.
15. Kim, Chan V. The strategy of the blue ocean. How to find or create a market that is free of other players / V. Chan Kim, Rene Morborn; trans. with English. I. Yushchenko. - M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2017. - 336.



CHANGES AS PREREQUISITES FOR EMERGENCE OF PROBLEMS AND MANAGEMENT DECISIONS

IRMA MAKHARASHVILI

*Doctor of Business Administration, Associate Professor
of Caucasus International University*

LALA JIKIA

*Doctoral student of GTU
E-mail: lalajikia@gmail.com*

Summary

Modern management is facing big challenges. Everything around - the rules of the game, the composition of the participants, the scope of action is constantly changing. Environmental factors are less predictable. Therefore, urgent and necessary new approaches to the survival and development of companies are needed. This applies to all aspects of the vital functions of companies - organizational-managerial, techno-economical, socio-social relations.

In recent years, the approach and trends in the direction of change management are radically altered.

The necessity of the changes and solving problems with the knowledge is the objective reality of modernity. Changes have permanent nature. On the other hand, the amendment creates problems that need to be solved. It is a paradox, but solutions cause more changes.

The change management includes two main processes for decision-making and its realization. The effectiveness of management depends on the quality of decision making and the efficiency of its realization. It is important to predict its quality when making a decision.

Keywords: quality management, decision quality, effectiveness of realization, functional solution.