

გ. ბაღათურია, თ. ბაღათურია

სტრატეგიული მართვის  
კიბერნეტიკული მეთოდი

„ტექნიკური უნივერსიტეტი“

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

გ. ბაღათურია, ო. ბაღათურია

## სტრატეგიული მართვის კიბერნეტიკული მეთოდი



დამტკიცებულია სტუ-ს  
სარედაქციო-საგამომცემლო საბჭოს  
მიერ. 02.07.2009, ოქმი №6

თბილისი  
2009

უაკ (UDC) 303.4:681.51

მონოგრაფიაში განხილულია ზოგადი კიბერნეტიკული მეთოდი სტრატეგიული პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესების დაგეგმვისა და მართვის მიზნით. მონოგრაფია მოიცავს პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესების სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის ძირითად ცნებებს, ამოცანებსა და მეთოდოლოგიურ საფუძვლებს, რომელიც დამყარებულია ავტორთა ორიგინალურ კვლევებზე. დაწვრილებით არის ჩამოყალიბებული სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის არსი, კიბერნეტიკულ კონცეფციაზე დამყარებული სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგადი, უნივერსალური ალგორითმი, ნაჩვენებია თუ როგორ უნდა განხორციელდეს გამოსაკვლევი სტრატეგიული პოლიტიკურ-ეკონომიკური პრობლემის (სტრატეგიული მართვის ობიექტის) ფორმალიზება კიბერნეტიკული მეთოდით, რაც ასეთი ობიექტების ოპტიმალური მართვის (ანუ პრობლემის ეფექტიანი გადაწყვეტის) შესაძლებლობას იძლევა.

განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა კიბერნეტიკის პრინციპების გამოყენებას მრავალსუბიექტიანი სტრატეგიული პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესების კვლევის პრობლემატიკაში.

მონოგრაფიაში გადმოცემული მასალის შესახებ ავტორებს გაკეთებული აქვთ მოხსენებები სამეცნიერო კონფერენციებზე, კვლევის შედეგები გამოქვეყნებულია სამეცნიერო ჟურნალებში და კონფერენციების შრომათა კრებულებში.

მონოგრაფია სასარგებლო იქნება მათთვის, ვინც დაინტერესებულია სტრატეგიული დაგეგმვისა და მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდების გამოყენებით ბიზნესის, სახელმწიფო მართვისა და საჯარო პოლიტიკის ამოცანებში.

ავტორები:

**გიორგი ბაღათურია**, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

**ოთარ ბაღათურია**, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი რეცენზენტები:

**შოთა დოღონაძე**, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სრული პროფესორი

**ნოდარ ჯიბლაძე**, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სრული პროფესორი სამეცნიერო რედაქტორი

**არჩილ ფრანგიშვილი**, საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიის წევრ-კორესპონდენტი

© საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2009

ISBN 978-9941-14-674-9

<http://www.gtu.ge/publishinghouse/>



ყველა უფლება დაცულია. ამ წიგნის არც ერთი ნაწილი (იქნება ეს ტექსტი, ფოტო, ილუსტრაცია თუ სხვა) არანაირი ფორმით და საშუალებით (იქნება ეს ელექტრონული თუ მექანიკური), არ შეიძლება გამოყენებულ იქნას გამომცემლის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

საკუთრო უფლებების დარღვევა ისჯება კანონით.

## შინაარსი

	გვერდი
<b>შესავალი – როგორ ვმართოთ სახელმწიფო?</b> .....	4
<b>თავი 1. სტრატეგიული მართვის ამოცანები</b> .....	13
მართვის თეორიის საწყისები .....	13
სახელმწიფო მართვის მენეჯერული პრინციპები .....	18
მენეჯერული აზროვნების განვითარების ეტაპები .....	23
მენეჯერული აზროვნების რამდენიმე მაგალითი .....	38
მენეჯმენტის ნაციონალური სტილი .....	40
მენეჯმენტის სწავლების მეთოდოლოგიური საფუძვლები .....	45
<b>თავი 2. სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანები.</b> .....	58
სტრატეგიული დაგეგმვის დანიშნულება .....	58
სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი .....	69
ბიზნეს-სტრატეგიის ტიპები.....	73
<b>თავი 3. სტრატეგიული მართვის კიბერნეტიკული მეთოდი</b> .....	75
მართვის ობიექტის კიბერნეტიკული სტრუქტურა .....	75
სახელმწიფო მართვის სისტემის კიბერნეტიკული მოდელი .....	80
მრავალსუბიექტიანი პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესები .....	83
საქართველო, როგორც მართვის მრავალსუბიექტიანი სისტემა .....	87
პოლიტიკური პროცესების მართვის სპეციფიკა .....	92
სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის ზოგადი ალგორითმი .....	100
პროგნოზირება სტრატეგიული მართვის ამოცანებში .....	104
<b>დასკვნა</b> .....	109
<b>ავტორთა შრომები</b> .....	112

## **შესავალი**

### **როგორ ვმართოთ სახელმწიფო?**

*„ჩვენ ჩაფლული ვართ ცხოვრებაში, სადაც სამყარო მთლიანად ემორჩილება თერმოდინამიკის მეორე კანონს: უწესრიგობა მატულობს, ხოლო წესრიგი კი კლებულობს. მაინც, ... თერმოდინამიკის მეორე კანონი, თუმცა კი შეიძლება იგი დასაბუთებულ იქნას მთელი დახშული სისტემისთვის, გარკვეულად მიუყენებელია სისტემის არაიზოლირებული ნაწილების მიმართ. სამყაროში, სადაც მთლიანად აღებულ ენტროპიას ზრდისკენ აქვს მისწრაფება, არსებობს ადგილობრივი და დროებითი კუნძულები, სადაც ენტროპია მცირდება. ამ კუნძულების არსებობა ზოგიერთ ჩვენგანს შესაძლებლობას აძლევს დაამტკიცოს პროგრესის არსებობა“.*

*ნორბერტ ვინერი, „კიბერნეტიკა და საზოგადოება“*

სახელმწიფოთა ნორმალური განვითარებისთვის, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა ქვეყნის სახელმწიფოებრივი პოლიტიკის, სახელმწიფოს მართვის სისტემის მოქნილი და ეფექტიანი ფუნქციონირება, მსოფლიო პოლიტიკისა და ეკონომიკის გლობალურ პროცესებში სწორი და დროული ორიენტირება, სტრატეგიული განვითარების ვექტორის უცდომელი წარმართვა. სახელმწიფოს ეფექტიანი პოლიტიკური და ეკონომიკური მართვის განხორციელების მიზნისთვის გადაუდებელ აუცილებლობას წარმოადგენს მართვის თანამედროვე თეორიისა და პრაქტიკის

შესწავლა, ახალი მეთოდებისა და მიდგომების განვითარება და მათი რეალიზება.

სახელმწიფო მართვის პრობლემატიკა, საზოგადოდ, განიხილება სხვადასხვა თეორიული თვალსაზრისით. არსებობს სახელმწიფო მართვის პრინციპების ფორმულირების სამი ძირითადი მიდგომა: სამართლებრივი, პოლიტიკური და მენეჯერული (მმართველობითი) მიდგომა.

წინამდებარე ნაშრომში სახელმწიფო მართვის პრობლემატიკა განიხილება *მენეჯერული მიდგომით*. მენეჯერული მიდგომის თანახმად, სახელმწიფო მართვის ძირითადი ღირებულებებია ეფექტიანობა, ეკონომიურობა და შედეგიანობა, რომლებიც ისე უნდა იყოს ფორმულირებული, რომ მაქსიმალურად შესაძლებელი იყოს მათი გაზომვა. ამ შემთხვევაში ხშირად გამოიყენება ტერმინი „სახელმწიფო მენეჯმენტი“ (*public management*) როგორც სახელმწიფო მართვის ცნების სინონიმი.

ყველა შემთხვევაში როგორც პოლიტიკოსთა, ისე სახელმწიფო მოხელეთა საქმიანობის წარმმართველი უნდა იყოს კანონის უზენაესობისა (სამართლებრივი მიდგომა) და ხალხის ნების აღსრულების (პოლიტიკური მიდგომა) პრინციპები და საჭირო სოციალურ-ეკონომიკური შედეგების მიღების (მენეჯერული მიდგომა) მიზნები. დასახული პოლიტიკური მიზნების მიღწეულ შედეგებთან და პრაქტიკულად რეალიზებულ პრინციპებთან შესაბამისობა განსაზღვრავს სახელმწიფო მართვის ხარისხს. სახელმწიფო მართვის ხარისხის შესაფასებლად თითოეული ზემოაღნიშნული მიდგომისთვის შესაბამისი კრიტერიუმები გამოიყენება. მსოფლიოში ფართოდ არის გავრცელებული გაეროს მიერ შემუშავებული მეთოდისა, რომლითაც განსაზღვრულია სახელმწიფო მართვის ხარისხის მთავარი მაჩვენებლები ე.წ. „ძირეული ღირებულებები“<sup>1</sup>. მენეჯერული მიდგომის ძირითადი ღირებულებებია: შედეგიანობა და ეფექტიანობა (*effectiveness and efficiency*) – ხელისუფლების ორგანოები აღწევენ ისეთ შედეგებს, რომლებიც აკმაყოფილებენ საზოგადოებრივ მოლოდინს; ამავე დროს, საუკეთესოდ იყენებენ მათ

---

<sup>1</sup> <http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>  
“What is good governance?”

განკარგულებაში არსებულ რესურსებს და ზრუნავენ ამ რესურსების აღწარმოებაზე.

სახელმწიფო მართვის ეფექტიანობის თვალსაზრისით საინტერესო ინფორმაციას გვაძლევს მეორე ათასწლეულის მიწურულის მსოფლიოში მიმდინარე პოლიტიკური და ეკონომიკური პროცესების გაანალიზება. ეს პერიოდი ორი ზესახელმწიფოს, აშშ-სა და სსრკ-ის დაპირისპირების ფონზე, „ცივი ომის“ პირობებში ვითარდებოდა. ამ პერიოდიდან სულ უფრო თვალსაჩინო გახდა სახელმწიფო მართვის საბჭოთა სისტემის ჩამორჩენა. ეს გასაგებიც გახლდათ. საბჭოთა კომუნისტური იდეოლოგიის თვალსაზრისით, სახელმწიფოს, ქვეყნის ეკონომიკის თუ საზოგადოების მართვის პრინციპები ერთხელ და სამუდამოდ სავსებით განისაზღვრა მარქსიზმ-ლენინიზმის მოძღვრებით. საზოგადოებისა და სახელმწიფოს მართვა ე.წ. „მეცნიერული კომუნიზმის“ მეთოდებით ხორციელდებოდა, ქვეყნის ეკონომიკური სისტემისა კი – ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური მეთოდებით, რომლებიც პოლიტიკურს დადგენილებებით განისაზღვრებოდა და სრულებით გამორიცხავდა არსებული ეკონომიკური რეალობის გათვალისწინებას. სწორედ ეს გახლდათ სახელმწიფო მართვის საბჭოთა სისტემის მთავარი ნაკლოვანება – მართვის პროცესში უკუკავშირის რგოლის იგნორირება ანუ რეალურად არსებული საშინაო თუ საგარეო ეკონომიკური და პოლიტიკური ვითარების უგულებელყოფა. „უცდომელ“ კომუნისტურ პარტიას არ ესაჭიროებოდა საზოგადოებასა თუ ეკონომიკაში პრაქტიკულად არსებული ვითარება. მეცნიერულ აზროვნების პოლიტიკური იდეოლოგიის პროკრუსტეს სარეცელში მოქცევამ, ფაქტობრივად, განაპირობა საბჭოთა კავშირის სულ უფრო მზარდი საყოველთაო ჩამორჩენა, ჯერ მეცნიერული, შემდეგ ეკონომიკური, რასაც საბოლოოდ უზარმაზარი საბჭოთა იმპერიის პოლიტიკური კრახიც მოჰყვა.

მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნებში კი სულ უფრო გართულებული საზოგადოებრივი და ეკონომიკური ურთიერთობების ეფექტიანი მართვის მიზნით განუწყვეტლივ მიმდინარეობდა და მიმდინარეობს მართვის ახალი მეცნიერული მეთოდების შემუშავება. ბიზნესისა და საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში პრიორიტეტული გახდა სტრატეგიული მართვისა (სტრატეგიული მენეჯმენტის) და სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდები. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ

განვითარებულ ქვეყნებშიც კი დღეს მართვის სფეროში უზარმაზარი უფსკრულია დაგროვილ ცოდნასა და მის პრაქტიკულ გამოყენებას შორის. მმართველობითი მეცნიერების თანამედროვე პრობლემები ის არის, რომ როგორმე შემცირდეს არსებული დიდი განსხვავება მართვის ლიდერებსა და შემსრულებლებს შორის. მიუხედავად იმისა, რომ წარმატებული, ეფექტიანი მართვისთვის კაცობრიობამ დააგროვა სრულებით საკმარისი ცოდნა და გამოცდილება, მაინც, თანამედროვე ინდუსტრიული და პოსტინდუსტრიული საზოგადოების ერთ-ერთი მთავარი ნაკლოვანება ის გახლავთ, რომ ცოტა ვინმემ თუ იცის რა არის რეალურად მართვა, მენეჯმენტი, რისთვის არის ის საჭირო, როგორი შესაძლებლობები და რა ვალდებულებები აქვს მას. ხშირად თვით მართვასთან დაკავშირებული ტერმინებიც არ არის ზუსტად განსაზღვრული.

საგულისხმოა სიტყვების: მართვა, მენეჯმენტი, ადმინისტრაცია – გამოყენების სპეციფიკური მხარეები, ვინაიდან მენეჯმენტი (და არა მართვა/ადმინისტრაცია) გახდა მთავარი კატეგორია, რაზეც თეორეტიკოსები და პრაქტიკოსები სახელმწიფო სამსახურის ორგანიზაციასთან დაკავშირებით კამათობენ<sup>2</sup>. სიტყვების – „მენეჯმენტი“ და „ადმინისტრაცია/მართვა“ – ტერმინოლოგიური აღრევა ართულებს სახელმწიფო მენეჯმენტის, როგორც სამეცნიერო დისციპლინის, ჩამოყალიბებას. ტერმინოლოგიური უზუსტობები კი, თავის მხრივ, კონცეპტუალურ აღრევას უწყობს ხელს.

საზოგადოდ (ვებსტერის ლექსიკონის განმარტებით), სიტყვა „მენეჯმენტი“ ამგვარად განიმარტება – „რესურსების ორგანიზაცია და მართვა სასურველი მიზნის მისაღწევად“. აქედან გამომდინარე, რას ნიშნავს სახელმწიფო მენეჯმენტი? რას გულისხმობს ტერმინი „მენეჯმენტი“, როდესაც საუბარია სახელმწიფო მენეჯმენტზე? რითი განსხვავდება ტერმინი „მენეჯმენტი“ ტერმინისაგან „ადმინისტრაცია“? ვინ მიეკუთვნება სახელმწიფო მენეჯერებს – მერები, გუბერნატორები თუ პრეზიდენტები, მუნიციპალური მმართველები, მდივნები, საგანგებო რწმუნებულები, კანონმდებლები, მოსამართლეები?

---

<sup>2</sup> [www.parliament.ge/კვლევები/ანალიტიკა/არქივი/](http://www.parliament.ge/კვლევები/ანალიტიკა/არქივი/). 2006 წ. იანვარი

სხვადასხვა გამოკვლევის საფუძველზე შეიძლება განისაზღვროს „სახელმწიფო მენეჯმენტის“ შემადგენელი ელემენტები<sup>3</sup>. ეს ელემენტებია: პერსონალის მართვა, ხელმძღვანელობა; სამუშაო ძალის დაგეგმვა; კოლექტიური შეთანხმების მიღწევა და შრომითი ურთიერთობების მართვა, საკადრო პოლიტიკის წარმართვა; საქმიანობის პროდუქტიულობისა და ეფექტიანობის შეფასება; ორგანიზება/რეორგანიზება; ფინანსური მენეჯმენტი, აუდიტი, ბიუჯეტის შედგენა; ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასება, ანგარიშგება.

საქართველოს პარლამენტის კვლევითი დეპარტამენტის ანალიტიკური განყოფილების აზრით, სიტყვები „მენეჯმენტი“ და „ადმინისტრაცია/მართვა“ სწორედ შემსრულებლის როლში გამოდის. რეალურად ამ ტერმინების გავლენა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ხშირად გამოიყენება ისინი კანონებში, აკადემიურ კვლევებში, ოფიციალურ მოხსენებებში, საუბრებში და ა.შ. ტერმინოლოგიური ცვლილებები, ძირითადად, სახელმწიფო სექტორის რევოლუციური ტრანსფორმაციის – ძველი სახელმწიფო მართვიდან (old public administration) ახალ სახელმწიფო მართვა-მენეჯმენტამდე (new public management) გამოხატულებად აღიქმება.

სახელმწიფო სექტორის მართვამ მნიშვნელოვანი ტრანსფორმაცია განიცადა XX საუკუნის მიწურულიდან. სახელმწიფო მართვის მკაცრი, ბიუროკრატიული ფორმა, რომელიც მანამდე დომინირებდა, შეცვალა მოქნილმა, სახელმწიფო მენეჯმენტის ბაზარზე ორიენტირებულმა ფორმამ. ახალი სახელმწიფო მენეჯმენტი სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვა ფორმით დაინერგა სახელმწიფო სექტორის მართვის ისტორიული ბუნებიდან და რეფორმის ამოცანებიდან გამომდინარე. მაგალითად, სკანდინავიურ ქვეყნებში აქცენტი გაკეთდა შესრულების მენეჯმენტზე, ამერიკის შეერთებულ შტატებსა და დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებულ სამეფოში ყურადღება გამახვილდა საბაზრო ტიპის მექანიზმებსა და

---

<sup>3</sup> Mushkin Selma J., Sandifer Frank H., Familton Sally. Current Status of Public Management: Research Conducted by or supported by Federal Agencies (Public Services Laboratory, Georgetown University, 1978); Gulick Luther, Urwick Al, eds. Papers in the Science of Public Administration (Institute of Public Administration, 1973). Gray A. and Jenkins B. “from Public Administration to Public Management: Reassessing a revolution?”

მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე. მიუხედავად იმისა, რომ რეფორმების გრძელვადიანი შედეგები ემპირიულად დასაბუთებული არ იყო, რეფორმატორები შეთანხმდნენ, რომ განვითარებად ქვეყნებს, სახელმწიფო სექტორის მართვის გაუმჯობესების მიზნით, უარი უნდა ეთქვათ სახელმწიფო მართვის ტრადიციულ მოდელზე და დაენერგათ ახალი სახელმწიფო მენეჯმენტი.

რეფორმის თითოეული ელემენტი უნდა ემსახურებოდეს, ერთი მხრივ, მთავრობა/სამინისტროებსა და, მეორე მხრივ, დეპარტამენტებსა და სხვა ერთეულებს შორის მომხმარებლის და მიმწოდებლის ტიპის ურთიერთობის ჩამოყალიბებას ან გაძლიერებას. „კონტრაქტზე“ დამყარებულმა ურთიერთობამ მთლიანად უნდა შეცვალოს სახელმწიფო მართვის ტრადიციული სისტემა. ძველი სახელმწიფო მართვიდან ახალ სახელმწიფო მენეჯმენტზე გადასვლა, ძირითადად, შემდეგ პრინციპს ემყარება: მენეჯერი არ არის პასუხისმგებელი შედეგებზე, თუ მას არა აქვს მოქმედების თავისუფლება. ეს იმას ნიშნავს, რომ მენეჯერს საშუალება უნდა ჰქონდეს დამოუკიდებლად მართოს თავისი ორგანიზაცია. ახალი ზელანდიის მაგალითმა აჩვენა, თუ როგორ შეიძლება კერძო სექტორში გამოყენებული ეფექტიანი მენეჯმენტის დანერგვა და განვითარება სახელმწიფო სექტორში. სახელმწიფო მენეჯმენტის შემადგენელი ნაწილები: „სტრატეგია“, „პერსონალის მართვა“, „ფინანსური მენეჯმენტი და კონტროლი“ უმეტესწილად ბიზნესიდან დამკვიდრდა. ეს პროცესი შეიძლება დავახასიათოთ არა როგორც მხოლოდ ახალ ეკონომიკურ სისტემაზე გადასვლა, არამედ როგორც მთლიანად საზოგადოების და მისი ყველა ინსტიტუტის ფუნდამენტური ტრანსფორმაცია საბაზრო იდეოლოგიის შესაბამისად.

მეორე მხრივ, ისმის კითხვა: შეცვალა თუ არა სახელმწიფო მენეჯმენტმა (public management) სახელმწიფო მართვა (public administration)? ამ ტერმინთა აღიარებული განმარტებით ადმინისტრირება ფოკუსირებულია პროცესზე, პროცედურებსა და საკუთრებაზე, მაშინ როცა მენეჯმენტი ბევრად მეტს გულისხმობს<sup>4</sup>. ადმინისტრაცია უფრო ვიწროა თავისი მნიშვნელობით, ვიდრე

---

<sup>4</sup> Boyne, G. “The intellectual crisis in public administration: is public management the problem or the solution? Public Administration, 74, 679-694, 1996; Hughes, O.E. Public Management and Administration: An introduction, 1994

მენეჯმენტი და შესაბამისად ერთიდან მეორეზე გადასვლა თეორიასა და პრაქტიკაში ცვლილებების განხორციელებას გულისხმობს.

ამრიგად, მართვა სახელმწიფო მართვის შემთხვევაში პოლიტიკასთან ერთად წარმოადგენს მთავრობის მკაფიოდ გამოკვეთილ ფუნქციას: რეალურად განხორციელოს უკვე განსაზღვრული პოლიტიკური ღონისძიებები და, ამასთანავე, აღასრულოს სახელმწიფოს მიერ გამოხატული ნება. მართვა არავითარ შემთხვევაში არ გულისხმობს უბრალოდ აღმასრულებელი ხელისუფლების ფუნქციას, ე.ი. მთავრობის სისტემაში გარკვეული ძალაუფლების აღსრულებას, არამედ იგი წარმოადგენს სახელმწიფოს ნების განხორციელებასაც. გარკვეული თვალსაზრისით მოქმედების ეს არეალი ზოგ შემთხვევაში აჭარბებს მთავრობისთვის კანონით მინიჭებულ უფლებამოსილებას, ზოგან კი – მასზე მცირეა. ამდენად, ტრადიციულ სამთავრობო ორგანოებში მმართველებს პირობითად შეიძლება ვუწოდოთ სახელმწიფო მენეჯერები, ხოლო მათ მიერ განხორციელებულ საქმიანობას – სახელმწიფო მენეჯმენტი. აქვე აღვნიშნოთ, რომ მენეჯმენტის ცნებას უკავშირდება, აგრეთვე, სიტყვა „ხელმძღვანელობა“<sup>5</sup>.

მართვის, მენეჯმენტის, ადმინისტრირების პრობლემა განსაკუთრებით მწვავეა პოსტსაბჭოთა სივრცეში, სადაც სახელმწიფო მართვის თანამედროვე კონცეფციები უკეთეს შემთხვევაში იგნორირებულია, უარეს შემთხვევაში – უარყოფილი.

წინამდებარე მონოგრაფიაში კიბერნეტიკის პრინციპებზე დაყრდნობით ჩამოყალიბებულია სტრატეგიული მართვის ახალი, უნივერსალური მეთოდი პოლიტიკური და ეკონომიკური სისტემებისა და პროცესების მართვის მიზნით, როგორც მენეჯმენტის, ისე

---

<sup>5</sup> ტერმინების აღრევით გამოწვეული შინაარსობრივი გაუგებრობის მაგალითია ინგლისური სიტყვა „public“ თარგმნის შემთხვევები. კონტექსტის მიხედვით სიტყვა „public“ ქართულად შეიძლება ითარგმნოს როგორც „სახელმწიფო“, „საჯარო“ ან „საზოგადოებრივი“, თუმცა ხშირად ხდება ამ სიტყვების აღრევა და მათი მექანიკური ჩანაცვლება; ასევე, „ერთიანი ეროვნული გამოცდები“ არ გულისხმობს ნაციონალური ნიშნით ჩატარებულ გამოცდებს, ამდენად, უპრიანი იქნებოდა თუ მას სახელმწიფო გამოცდა დაერქმებოდა. ან ასეთი განცხადება – „... მიმდინარეობს ნარჩენების მართვის მარეგულირებელი კანონის პროექტზე მუშაობა“. აქ „ნარჩენების მართვა“ „waste management“-ის სრული კალკია და ქართულად გაუგებარი შინაარსის მატარებელია.

ადმინისტრირების ამოცანებისთვის; დამუშავებულია სახელმწიფოს ეფექტიანი პოლიტიკური და ეკონომიკური მართვის კიბერნეტიკული მეთოდოლოგია და ამ უკანასკნელის გამოყენებით – სახელმწიფოს ეფექტიანი პოლიტიკური და ეკონომიკური მართვის სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგადი ალგორითმი.

კიბერნეტიკა ბერძნულად ნიშნავს მესაჭეს. მართვის თეორიაში ეს ტერმინი შემოიტანა ამერიკელმა მათემატიკოსმა ნორბერტ ვინერმა, რომელმაც 1948 წელს გამოცემულ ნაშრომში „კიბერნეტიკა ანუ მართვა და კომუნიკაცია ცოცხალ ორგანიზმებსა და მექანიზმებში“, კიბერნეტიკა განსაზღვრა, როგორც მეცნიერება, რომელიც სწავლობს მართვისა და კომუნიკაციების ზოგად პრინციპებს. ვინერის მიხედვით მართვისა და კომუნიკაციის პრინციპები ერთგვაროვანია როგორც ცოცხალი ორგანიზმებისთვის, ისე მექანიზმებისთვის. ამჟამად კიბერნეტიკა განიხილება როგორც მეცნიერება მართვის, კომუნიკაციისა და ორგანიზაციის შესახებ ნებისმიერი ტიპის ობიექტებისთვის.

ავტორთა აზრით, მთლიანობაში, ეკონომიკური და პოლიტიკური პროცესების მართვის სისტემები (მენეჯერული მიდგომით) სტრატეგიული მართვის ერთიან სისტემას წარმოადგენს. ასეთი გაერთიანების წინამძღვარს ქმნის თვით კიბერნეტიკული კონცეფცია, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია დავინახოთ სხვადასხვა ტიპის ობიექტებში მიმდინარე პროცესები მართვის თეორიის თვალსაზრისით და ჩამოვაყალიბოთ ერთიანი სისტემური მიდგომა მათი მართვის მიზნით. ამავე დროს, გათვალისწინებული უნდა იქნას ამ ობიექტებისთვის დამახასიათებელი სპეციფიკური თავისებურებები.

მონოგრაფია შედგება შესავლის, სამი თავისა და დასკვნისგან.

შესავალში განხილულ იქნა სახელმწიფო მართვაში მენეჯერული მიდგომის თავისებურებები.

პირველ თავში განხილულია სტრატეგიული მართვის თეორიის ზოგადი საკითხები, მართვის ისტორიული საწყისები, ტერმინოლოგიური თავისებურებები, მენეჯმენტის ზოგადი პრინციპები, პოლიტიკური პროცესების (სახელმწიფოს) მართვის თანამედროვე პრინციპები, მენეჯმენტის სწავლების მეთოდოლოგიური საფუძვლები, მოცემულია „კარგი მართვის“ რამდენიმე მაგალითი.

მეორე თავში განხილულია სტრატეგიული მართვის პროცესის განმსაზღვრელი ელემენტის – სტრატეგიული დაგეგმვის არსი, მისი ძირითადი ცნებები, ამოცანები, სტრატეგიული ალტერნატივები, ბიზნეს-სტრატეგიის ტიპები, მიზნები და ეფექტიანობა.

მესამე თავში დამუშავებულია სტრატეგიული მართვის კიბერნეტიკული მეთოდი. მოცემულია სტრატეგიული მართვის სისტემის კიბერნეტიკული მოდელი, სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგადი ალგორითმი, რეკომენდაციები გადაწყვეტილების მიღებისთვის; განხილულია მრავალსუბიექტიანი სტრატეგიული პროცესები, მათ შორის, საქართველო, როგორც მრავალსუბიექტიანი ობიექტი; დამუშავებულია მრავალსუბიექტიანი პროცესების სტრატეგიული მართვის ალგორითმი. დასაბუთებულია, რომ სტრატეგიული მართვის პროცესებში ანუ სახელმწიფოს პოლიტიკური და ეკონომიკური მართვის პროცესებში რეალური პოლიტიკური, ორგანიზაციული და ეკონომიკური ეფექტის მიღწევის მიზნით აუცილებელია კიბერნეტიკული მეთოდოლოგიისა და სტრატეგიული დაგეგმვის ალგორითმის გამოყენება.

დასასრულ გაკეთებულია დასკვნა კიბერნეტიკის ინსტრუმენტის გამოყენების აუცილებლობის შესახებ.

**სტრატეგიული მართვის ამოცანები**

... „ჩვენ, როგორც ადამიანური არსებანი, არ წარმოვადგენთ იზოლირებულ სისტემებს. ჩვენ გარე სამყაროდან ვღებულობთ ჩვენში ენერჯის შექმნისთვის აუცილებელ საკვებს და ამის შედეგად წარმოვადგენთ ნაწილებს უფრო ვრცელი სამყაროსი, რომელიც შეიცავს ჩვენი სიცოცხლისუნარიანობის ამ წყაროებს. მაგრამ უფრო მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ ჩვენი გრძნობის ორგნოებით ვღებულობთ ინფორმაციას და ემოქმედებთ მიღებული ინფორმაციის შესაბამისად“.

ნორბერტ ვინერი, „კიბერნეტიკა და საზოგადოება“.

მართვის თეორიის  
წარმოქმნა

ნებისმიერი ორგანიზმის, საწარმოს, საზოგადოების, ტექნიკური თუ ეკონომიკური სისტემის, სახელმწიფოს თუ სასოფლო თვითმმართველობის მეტ-ნაკლებად სიცოცხლისუნარიანი ფუნქციონირება უშუალოდ უკავშირდება მართვის იმ პრინციპებსა და სისტემას, რომელიც ამ ორგანიზაციის (საწარმოს, საზოგადოების, ქვეყნის) მართვისთვის გამოიყენება. ეფექტიანი მართვის განხორციელების ერთ-ერთი აუცილებელი წინაპირობა არის სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდების გამოყენება, განსაკუთრებით დიდი განზომილების მქონე ობიექტებისთვის.

მართვის ძირითადი პრინციპების ჩასახვა კაცობრიობის გარიჟრაჟზე, პირველყოფილ თემურ წყობილებაში უნდა ვივარაუდოთ, მაშინ, როდესაც დაიწყო გადასვლა სამომხმარებლო ტიპის ეკონომიკიდან (ნადირობა, თევზაობა, ნაყოფის შეგროვება და სხვ.) მატერიალური ფასეულობების წარმოების ეკონომიკაზე. უძველესი ცივილიზაციების გაჩენისთანავე კი ხდება მართვის პრინციპების დახვეწა, ფორმალიზება, დასაბუთება. პირველი წერილობითი მონაცემები მართვის მეტ-ნაკლებად ფორმალიზებული პრინციპების შესახებ III ათასწლეულიდან ჩნდება ძველ ეგვიპტეში. ამ დროს ეგვიპტეში უკვე საკმაოდ ძლიერ არის განვითარებული სახელმწიფო, ამასთან სახელმწიფო იყო როგორც პოლიტიკური ორგანო, ასევე სამეურნეო სუბიექტი. შესაბამისად განვითარებულია მოძღვრებანი სახელმწიფო მართვის შესახებ, გამართულად ფუნქციონირებს შესაბამისი სტრუქტურები.

ძველი აღმოსავლეთის ცივილიზაციიდან (ეგვიპტე, ბაბილონი, ინდოეთი და ჩინეთი) შემორჩენილია მსჯელობანი სახელმწიფოს მოწყობისა და მართვის შესახებ. ცივილიზაციის გარიჟრაჟზე ეგვიპტეში, ბაბილონში, ინდოეთში, ჩინეთში უკვე არსებობს სახელმწიფოები, რომელთა ფუნქციონირება შეუძლებელი იქნებოდა გარკვეული პოლიტიკური წესების, ნორმებისა და პრინციპების გარეშე. იმ დროს ძირითადი იყო თეზისი ხელისუფლების ღვთაებრივი წარმომავლობის შესახებ, ხოლო თვით სახელმწიფო მიიჩნეოდა მსოფლიო კოსმოსური წესრიგის შემადგენელ ნაწილად. ითვლებოდა, რომ უმაღლესი მმართველები ღვთაებრივ ხელისუფლებას ახორციელებენ და ამიტომ მათი ხელისუფლება მემკვიდრეობითია, უფლებამოსილება – წმიდათაწმიდა, ისინი – ხელშეუხებელნი არიან, ხოლო, სოციალური უთანასწორობა – წინასწარგანსაზღვრული და რაციონალური. ჩამოყალიბებულია ერთგვარი რელიგიურ-პოლიტიკური იდეოლოგიური სისტემა, რომელიც ასაბუთებს არსებული სოციალურ წესწყობილებას, უმაღლეს მმართველთა შეუზღუდავ ძალაუფლებას. იმდროინდელი არარაციონალური მეურნეობა განაპირობებდა მმართველობის დესპოტურ ფორმებს, ამის გამო მსჯელობანი საზოგადოებისა და სახელმწიფოს მოწყობის შესახებ უმეტეს შემთხვევაში ატარებდა ქვეშევრდომთა დარიგებების ხასიათს, პოლიტიკური მოსაზრებები

პრაგმატული ხასიათის იყო და ყოველდღიური ცხოვრების პრაქტიკულ საკითხებს ეხებოდა.

უძველესი სახელმწიფოების ორგანიზება, მათ მიერ განხორციელებული გრანდიოზული პროექტები – ეგვიპტის პირამიდები, ჩინეთის დიდი კედელი, ბაბილონის დაკიდული ბალები, ინკების ქალაქები ტენოტიტლანი და მაჩუ-პიკჩუ შეიძლება აშენებულიყო მხოლოდ მრავალი ადამიანის კოორდინირებული, ორგანიზებული ძალისხმევით.

სახელმწიფო მართვის შესანიშნავი აღრეული ნიმუშებია უძველესი იმპერიები – ჩინეთის, სპარსეთის, რომის, როდესაც შეუფერხებლად იმართებოდა უდიდესი ტერიტორიები, დაბოლოს, რომის იმპერია, რომელსაც სახელმწიფო მართვის მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სისტემა ჰქონდა. მართვის და დაგეგმვის მკაფიო სტრუქტურის მქონე დისციპლინირებული რომაული ლეგიონები მარშით იპყრობდნენ ცუდად ორგანიზებულ ევროპულ და აზიურ ქვეყნებს. რომის იმპერიას ჰქონდა იმ დროს საუკეთესო კავშირგაბმულობის სისტემა - აშენებდნენ შესანიშნავ გზებს, რომელთაგან ნაწილი დღესაც გამოიყენება. გზების მეშვეობით ხდებოდა გადასახადების დროული აკრეფა, ვაჭრობისა და წარმოების განვითარება, ჯარების სწრაფი გადაადგილება. XX საუკუნეში მენეჯმენტის სპეციალისტები უკვე თეორიულად დაასაბუთებენ, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პირობა არის მის სხვადასხვა ნაწილებს შორის კარგი კავშირის არსებობა. რომის იმპერიის დღევანდელი ერთ-ერთი წინაპირობა სწორედ კარგი გზებიც იყო. ამას ადასტურებს იმდროინდელი რომაული სენტენციაც – **გზა სიცოცხლეა** (ლათინურად *Via est vital*).

საზოგადოების განვითარებასთან ერთად რთულდებოდა მართვის ხელოვნებაც. ევროპაში სამრეწველო რევოლუციის პერიოდში, XVIII –XIX საუკუნეებში, მართვის შრომა გამოეყო საკუთრებას. მესაკუთრეები ქირობდნენ გარკვეული ტიპის ადამიანებს, რომელთაც ანდობდნენ საწარმოების მართვას. ჩაისახა მმართველის ანუ მენეჯერის პროფესია. XIX საუკუნის დასაწყისში მართვის სფეროში რევოლუციურმა გარდაქმნებმა ხელი შეუწყო მენეჯერების შრომის განცალკევებას, ნორმებისა და სტანდარტების შემოღებას, თანამდებობრივი ინსტრუქციებისა და პასუხისმგებლობის

მკაფიოდ განსაზღვრას. XX საუკუნის უკანასკნელ მეოთხედში მართვის შრომა კვლავ თვისებრივად შეიცვალა ინფორმაციის კომპიუტერებით გადამუშავების შესაძლებლობის წარმოქმნის გამო.

მართვის მეცნიერული მეთოდების დამუშავების აუცილებლობა თავდაპირველად სამრეწველო რევოლუციამ წარმოქმნა. ამ პერიოდში უკვე შეუძლებელი ხდებოდა სულ უფრო მზარდი წარმოების მართვა და საჭირო ხდებოდა ისეთი მეთოდების გამოყენება, რომლებიც ახლად ფეხადგმულ კაპიტალიზმს ეფექტიანი განვითარების შესაძლებლობას მისცემდა. საზოგადოებრივი წარმოების მართვა გახდა მართვის თეორიის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიმართულება, რომელიც საბუნებისმეტყველო, ეკონომიკური, სოციოლოგიური, საზოგადოებრივი და სხვა კანონების შეგნებული გამოყენებით ახორციელებს საწარმოო კოლექტივებზე მიზანმიმართულ ზემოქმედებას.

მრეწველობისა და საზოგადოდ ეკონომიკის განვითარება მოითხოვს სულ უფრო მეტ განათლებულ ადამიანს. მეორე მხრივ, რაც უფრო მეტია განათლებული ადამიანი, მით უფრო მეტია ორგანიზაციის (და მართვის) მოთხოვნილება და პირიქით. ამდენად, მართვის პროცესი სოციალური ცვლილებების სტიმულატორი ხდება – იწვევს განათლებაზე მოთხოვნის „აფეთქებას“. ვინაიდან მართვა, უპირველეს ყოვლისა, ადამიანებსა და ადამიანთა გაერთიანებაზე ზემოქმედებას გულისხმობს, ამიტომ იგი სოციალურ მეცნიერებას მიეკუთვნება, თუმცა მეცნიერების სხვა დარგების (ეკონომიკური, ფიზიოლოგიური, პედაგოგიური, ფსიქოლოგიური და სხვ.) მიღწევებსაც იყენებს.

პირველი სამეცნიერო შრომები მართვის თეორიაში, რომლითაც განზოგადებულია მართვის დაგროვილი პრაქტიკული გამოცდილება, XIX საუკუნის მიწურულსა და XX საუკუნის დასაწყისში გამოჩნდა. მეცნიერების, ტექნიკის და საზოგადოებრივი ურთიერთობების განვითარების კვალობაზე წარმოების მართვაში წარმოქმნილი აქტუალური პრობლემატიკის გადაჭრა მართვის მეცნიერების ანუ მენეჯმენტის სხვადასხვა სკოლებით ხორციელდებოდა. თავდაპირველად ჩამოყალიბდა მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლა, რომელიც შემდეგ სხვადასხვა მიმართულებებით განვითარდა იმის მიხედვით, თუ რა პრობლემები იჩენდა თავს მართვის სულ უფრო გართულებული პროცესის სრულყოფის დროს.

ასე წარმოიქმნა ადმინისტრაციული მენეჯმენტის მიმართულება, შემდეგ ადამიანურ ურთიერთობათა მენეჯმენტის მიმართულება, მეტი ყურადღება დაეთმო ქცევით და პროცესუალურ მიდგომებს. XX საუკუნის მეორე ნახევრიდან, მართვის ამოცანების გადაწყვეტის დროს სულ უფრო ფართოდ გამოიყენება რაოდენობრივი, სისტემური და სიტუაციური მიდგომები.

მენეჯერული აზროვნების განვითარება ძირითადად ევოლუციური პროცესია, რომელიც უწყვეტად მიმდინარეობს და ორიენტირებულია როგორც მსოფლიო ეკონომიკურ-პოლიტიკური პანორამის ცვლილებებზე, ისე ორგანიზაციათა მიზნებზე, სტრატეგიასა და ამოცანებზე. როგორც კი იცვლება ორგანიზაციის მიზნები და სტრატეგია, მაშინვე იცვლება კონკრეტული ამოცანები და შესაბამისად იცვლება მართვის სტრუქტურა და მეთოდები. კოლექტიური საქმიანობის მართვის სხვა პრინციპებისგან განსხვავებით მენეჯმენტი თავისთავში მუდმივი განახლებადობის თვისებას შეიცავს. მენეჯმენტის განვითარების ეტაპები გვაჩვენებს, რომ იგი დამოკიდებულია გარემო პირობებისა და, პირველ რიგში, საზოგადოების განვითარებაზე. მენეჯმენტის მრავალფეროვან სკოლებსა და მიმართულებებს შორის შეიძლება გამოვყოთ რამდენიმე ძირითადი მიმართულება, ეს არის მეცნიერული მართვის სკოლა (მეცნიერული მენეჯმენტი), ადმინისტრაციული მართვის ანუ კლასიკური სკოლა (ადმინისტრაციული მენეჯმენტი), ადამიანური ურთიერთობებისა და ქცევითი მეცნიერებების სკოლა (ადამიანურ ურთიერთობათა მენეჯმენტი), მათემატიკური (ან რაოდენობრივი მეთოდების) სკოლა, სისტემური, სიტუაციური მიდგომები და სხვ. ყველა ამ მიმდინარეობის ურთიერთკავშირი განაპირობებს მართვის მაღალ ეფექტიანობას. თანამედროვე ორგანიზაციებში გამოიყენება ამ მიმართულებათა სხვადასხვა ელემენტი. მენეჯმენტის (მართვის) ყველა მიმართულებათა განზოგადოება შესაძლებელია კიბერნეტიკული მეთოდის მეშვეობით.

საბჭოთა კავშირში სოციოლოგიისა და ფსიქოლოგიის მართვაში გამოყენება მოინათლა „ბურჟუაზიის ხრიკებად“, ხოლო კიბერნეტიკა – ცრუმეცნიერებად. საბჭოთა კავშირის რეალურ მმართველობაში მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარებას საერთოდ არ „ამჩნევდნენ“. დასავლეთისგან განსხვავებით, სადაც მართვის თეორია საბაზრო ეკონომიკის, დემოკრატიისა და

თავისუფლების პირობებში ვითარდებოდა, საბჭოთა კავშირში მართვის თეორია ე.წ. „მეცნიერული კომუნიზმის“ საფუძვლებზე „ერთხელ და სამუდამოდ“ იყო ჩამოყალიბებული, აქ გაბატონებული იყო მართვის ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემა, უკუკავშირის პრინციპების სრული იგნორირებით, რამაც, საბოლოო ანგარიშით, განაპირობა კიდევ საბჭოთა კავშირის რღვევა.

დღეს, შესაძლებელია ითქვას, რომ ბიზნესისა და სახელმწიფო მართვის თეორიის ძირითადი პრინციპები მთლიანად არის ჩამოყალიბებული. სხვა საქმეა თუ როგორ ხდება აღნიშნული პრინციპების რეალურ ცხოვრებაში რეალიზება და დაგროვილი ცოდნის ფაქტობრივი რეალიზება კონკრეტულ სახელმწიფოებრივ თუ კომერციულ საქმიანობაში. ძირითადი პრობლემა დღეს არის თეორიული მიღწევების პრაქტიკული რეალიზება, აგრეთვე, ბიზნესისა და სახელმწიფო მართვის სისტემების პრაქტიკული ორგანიზება.

თანამედროვე მსოფლიოს პოლიტიკურ-ეკონომიკურ განვითარებას განაპირობებენ ტრანსნაციონალური კომპანიები, რომელთა მართვისთვის აუცილებელი გახდა სტრატეგიული მეთოდოლოგიის დამუშავება და შესაბამისი მეთოდების – სტრატეგიული კვლევის, სტრატეგიული დაგეგმვისა და სტრატეგიული მართვის გამოყენება. მმართველობითი აზროვნების მიღწევათა გამაერთიანებლად შეიძლება ჩაითვალოს სახელმწიფო მართვის კიბერნეტიკული მოდელი, რომელიც ერთ მთლიან სისტემაში აქცევს მართვის მეცნიერულ მიდგომებსა და მეთოდებს როგორც ბიზნესის, ისე სახელმწიფო მართვის ამოცანებისთვის. კიბერნეტიკული მიდგომა, მართვის პრობლემის სტრატეგიულ ხედვასთან ერთად, ოპტიმალური (გარკვეული თვალსაზრისით – საუკეთესო) შედეგების მიღწევის შესაძლებლობას იძლევა, როგორც ეკონომიკური, ისე პოლიტიკური სისტემების კვლევისა და მართვისათვის.

*სახელმწიფო მართვის  
მენეჯერული პრინციპები*

სახელმწიფოებრივი მართვის თეორია დასაბამიდან ვითარდებოდა როგორც პოლიტიკურ მოძღვრებათა ერთ-ერთი

მიმართულება, XIX საუკუნიდან კი უკვე დამოუკიდებელ სამეცნიერო მიმართულებად ჩამოყალიბდა. ამ დროს სახელმწიფოს შესწავლის მიზნით გერმანიაში შეიქმნა სამართლებრივი სკოლა, შემდეგ აშშ-ში კოლუმბიის კოლეჯში (შემდგომში Columbia University) პოლიტიკური მეცნიერებების სკოლა, რომელმაც მალე დაიწყო ყოველკვარტალური პოლიტიკური ჟურნალის გამოცემა (Political Science Quarterly). შემდეგ მსგავსი სპეციალობები ევროპისა და აშშ-ის სხვა უნივერსიტეტებშიც გაიხსნა. აქ პოლიტიკურ მეცნიერებათა საერთო კომპლექსში უკვე სახელმწიფო მართვის პრობლემები ისწავლება. თანდათან იკვეთებოდა სპეციალურად სახელმწიფო მოხელეთა მომზადების აუცილებლობა, რასაც განაპირობებდა გართულებული საზოგადოებრივი და სახელმწიფოებრივი მართვის სტრუქტურები, იზრდებოდა სახელმწიფო მოხელეთა რაოდენობა, ძირითადად დაბალი რანგის, მაგრამ, ამით სახელმწიფო აპარატის ეფექტიანობა არ მალდებოდა.

სახელმწიფოთა განვითარების კვალობაზე თანდათან ყალიბდებოდა შესაბამისი ბიუროკრატიული სტრუქტურები. XIX საუკუნეში ბიუროკრატიულმა აპარატმა უკვე მთლიანობაში მეტ-ნაკლებად ჩამოყალიბებული სახე მიიღო. ფორმირებას იწყებს კანონმდებლობა სახელმწიფო სამსახურის შესახებ, რომლებიც არეგულირებს სახელმწიფო სამსახურში დასაქმებულ მოხელეთა შრომას. თანდათან ჩნდება სპეციალურად სახელმწიფო მოხელეთა, ადმინისტრატორთა მომზადების აუცილებლობა. 1927 წელს ჟენევაში დაარსდა „მმართველობის საერთაშორისო ინსტიტუტი“, ხოლო 1959 წელს „მმართველობის მეთოდების სწავლების ცენტრების საერთაშორისო ასოციაცია“.

ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის თეორიის (როგორც დამოუკიდებელი სამეცნიერო მიმართულების) ფუძემდებლად ითვლებიან აშშ-ის 23-ე პრეზიდენტი ვუდრო ვილსონი, ამერიკელი პოლიტოლოგი ფრენკ გუდნაუ და გერმანელი სოციოლოგი და ეკონომისტი მაქს ვებერი.

XIX საუკუნის მიწურულს იმჟამად სამართლის პროფესორმა ვუდრო ვილსონმა (შემდგომში) დაიწყო სახელმწიფო მართვის პროცესების თეორიული კვლევა (ადმინისტრაციული მართვის მიმართულებით). მან შეიმუშავა „ადმინისტრაციული ეფექტიანობის მოდელი“, სადაც განიხილა სახელმწიფო მართვის

პროცესებში მართვის იმ მეთოდების გამოყენების შესაძლებლობა, რომლებიც უკვე არსებობდა ბიზნესის მართვაში. ამავე საკითხებზე მუშაობდა **ფრენკ გუდნაუ**. ვილსონი და გუდნაუ ცდილობდნენ შეემუშავებინათ დემოკრატიული საზოგადოებისთვის მისაღები ბიუროკრატიის მოდელი, რომელიც ვილსონმა პრაქტიკულად განაზოგადოებდა კიდევ სახელმწიფო მოღვაწეობის დროს. შემდეგ სახელმწიფო მართვის თეორია მეცნიერული მენეჯმენტის მიმართულებით განვითარდა. ამ შემთხვევაში მართვის საკითხები განიხილება სახელმწიფოს პოლიტიკური იდეოლოგიისგან დამოუკიდებლად.

ვილსონის აზრით მთავრობის მუშაობის გაუმჯობესებისა და შრომატევადობის შემცირების მიზნით შესაძლებელი იყო ბიზნესში არსებული რაციონალური ორგანიზაციული მეთოდების გამოყენება უშუალოდ მართვის პროცესის ორგანიზების მიზნით და არა პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიღებისთვის. ქვეყნის პოლიტიკური ხელმძღვანელობისთვის სახელმწიფო მართვის ადმინისტრაცია (ბიუროკრატია) ბიზნესში მოქმედი მართვის სტრუქტურების ანალოგიურად უნდა გამხდარიყო პოლიტიკური გადაწყვეტილებების პრაქტიკულად რეალიზების აპარატი. ამრიგად, ბიუროკრატიისადმი წაყენებული მთავარი და ერთადერთი მოთხოვნა იქნებოდა მისი კომპეტენტურობა და პროფესიონალიზმი და არა პარტიულ-პოლიტიკური შეხედულებები. მაშასადამე, პოლიტიკური ხელმძღვანელობის შეცვლამ არ უნდა გამოიწვიოს ადმინისტრაციული აპარატის ცვლილება და, უფრო მეტიც, საერთოდ არ უნდა იმოქმედოს მის საქმიანობაზე. ამრიგად, ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის სისტემაში ბიუროკრატიული აპარატი უნდა წარმოადგენდეს გარკვეული იერარქიით აგებულ პროფესიონალურ ინსტრუმენტს, სადაც ფუნქციები მკაფიოდ არის განცალკევებული. მთავრობა გამოსცემს კანონებს, ჩამოაყალიბებს ქვეყნის განვითარების მიმართულებებს, ხოლო ადმინისტრაცია მათ აღასრულებს – ეს არის სახელმწიფო მართვის არსი, ამით მკვეთრი საზღვარია გავლებული პოლიტიკოსებსა და ბიუროკრატიას შორის. ბიუროკრატიას არ უნდა ჰქონოდა პოლიტიკაში ჩარევის შესაძლებლობა, რაც პოლიტიკოსთა მხრიდან მოითხოვს ბიუროკრატიის მოქმედებების კონტროლს.

ვილსონისა და გუდნაუს იდეების შემდგომი განვითარება და სრულყოფა სახელმწიფო მართვის თანამედროვე, მენეჯერული მიმართულების სახით განახორციელა **მაქს ვებერმა**. სახელმწიფო მართვის თანამედროვე, მენეჯერული მიმართულების საფუძველი გახდა მაქს ვებერის მიერ შემუშავებული თეორია რაციონალური ბიუროკრატის შესახებ, რომელიც მან ჩამოაყალიბა ნაშრომში „მეურნეობა და საზოგადოება“. ვებერმა გარკვეული გავლენა იქონია აგრეთვე თანამედროვე პოლიტიკური რეალიზმის კონცეფციის ჩამოყალიბებაზე. ვებერის აზრით, საერთაშორისო პოლიტიკა ქვეყნებს შორის დაუსრულებელ ბრძოლას წარმოადგენს, სახელმწიფოები დაუსრულებლად იბრძვიან გადარჩენის მიზნით და, ამდენად, მშვიდობაც არის ომის ერთ-ერთი ფორმა.

გერმანიის სახელმწიფო ბიუროკრატის სისტემატიზებული ანალიზის საფუძველზე ვებერმა ახსნა ბიუროკრატსა და პოლიტიკოსს შორის არსებული ძირითადი განსხვავებები და ფაქტობრივად ჩამოაყალიბა სახელმწიფო მართვის (მენეჯმენტის) ინსტიტუციონალური ასპექტები. სახელმწიფოს ორგანიზაციის ყველაზე უფრო ეფექტიანი სისტემა ვებერის აზრით არის მკაცრ ბიუროკრატიულ პრინციპებზე აგებული სისტემა. ბიუროკრატიული სისტემის ეფექტიანობა განპირობებულია მოვალეობების, პროფესიონალიზმისა და დისციპლინის მკაცრი განცალკევებით. ასეთი სისტემა ორგანიზაციის განსაზღვრულ პარამეტრებზე აქცენტირებისა და მისი საქმიანობის მიმართულებათა ფორმალიზაციის საშუალებას იძლევა.

რაციონალური ბიუროკრატია არ იღებს პოლიტიკურ გადაწყვეტილებებს, სახელმწიფო მოხელე არ არის (არ უნდა იყოს) პოლიტიკოსი და მხოლოდ პოლიტიკური ხელმძღვანელობის განკარგულებებს ასრულებს. ამისათვის, ბიუროკრატიული აპარატი ზედმიწევნით კარგად უნდა ფლობდეს ბიუროკრატიული პროცესის წესებს.

ყოველთვის არსებობს იმის საშიშროება, რომ ბიუროკრატიაში შესაძლოა დაიწყოს საკუთარ და არა სახელმწიფოებრივ ინტერესებზე ზრუნვა. ამ დროს ბიუროკრატია ცდილობს მართვის ტექნიკის მონოპოლიზებას ისეთი ხერხების გამოყენებით, როგორცაა ინფორმაციის გასაიდუმლოება, „სამსახურეობრივი საიდუმლობის“ დაცვა და ა.შ. საზოგადოდ, როგორც მაქს ვებერი

აღნიშნავდა, ბიუროკრატია ისწრაფვის გააფართოვოს თავისი გავლენის არეალი, გაცდეს საკუთარი უფლება-მოვალეობების ფარგლებს. ასეთი ბიუროკრატია ხელმძღვანელობს ე.წ. „ძალაუფლების ინსტინქტით“ და ფუნქციონალური დანიშნულებით. საქმის ეფექტიანი წარმართვისთვის ბიუროკრატიას უნდა ჰქონდეს გარკვეული დამოუკიდებლობა, მაგრამ „ზედმეტი“ დამოუკიდებლობის შემთხვევაში ბიუროკრატიას უჩნდება სახელმწიფო ძალაუფლების მონოპოლიზების შესაძლებლობა, რის გამოყენებასაც დამოუკიდებლად მოქმედი, ე.წ. ტოტალური ბიუროკრატია აუცილებლად ეცდება. ასეთ შემთხვევაში ქვეყანაში დიქტატორული რეჟიმის დამყარებაა მოსალოდნელია. სახელმწიფო მმართველობის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა ბიუროკრატის უფლებამოსილებათა მკაფიოდ განსაზღვრა და აღნიშნულ უფლებამოსილებათა აღსრულების ეფექტიანობისა და ხარისხის მკაცრი კონტროლი.

ამდენად, ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის თეორიის შემდგომ განვითარებაში სულ უფრო მნიშვნელოვანი გახდა მართვის აპარატის იმგვარი ფორმირება, რომ იგი მთლიანად ყოფილიყო გამიჯნული პოლიტიკისგან. ასეთი მიდგომა განაპირობებს ბიუროკრატიული აპარატის ეფექტიანობას, მისი საქმიანობის მიზანმიმართულად წარმართვას. მეორე მხრივ, მართვის ბიუროკრატიული აპარატის ფორმირებისთვის აუცილებელი გახდა სათანადო მეცნიერული მეთოდების დამუშავება.

ამრიგად, ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის თეორიაში ჩამოყალიბდა მენეჯერული მიდგომა ანუ ისეთი მართვა, რომელიც არ არის დამოკიდებული პოლიტიკურ იდეოლოგიაზე. თეორიული მენეჯერული პრინციპების პრაქტიკულად გავრცელების მიზნით თანდათან დაიწყო სპეციალური ორგანიზაციების შექმნა. ამჟამად დასავლეთის ქვეყნებში უკვე სისტემატურ საფუძველზე ასწავლიან სახელმწიფო მართვის მეთოდებს (უპირატესად ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის მიმართულებით).

საბოლოო სახით ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის თეორია ჩამოყალიბდა როგორც დისციპლინათაშორისი მეცნიერება. დღეისთვის იგი პოლიტოლოგიის, მენეჯმენტის, ფსიქოლოგიის, ფილოსოფიის, სოციოლოგიის და სხვ. მეცნიერებათა სინთეზია. ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის თეორიის

საგანს წარმოადგენს იმ პროცესების მეცნიერული კვლევა, რომლითაც ხორციელდება სახელმწიფოს ოპტიმალური მართვის უზრუნველყოფა სახელმწიფო მართვის ორგანოების საშუალებით და რისთვისაც გამოიყენება ცოდნის ყველა სფეროს მიღწევები, დაახლოებით ისევე, როგორც ამას არისტოტელე განმარტავდა პოლიტიკასთან დაკავშირებით<sup>6</sup>. უფრო კონკრეტულად თუ ვიტყვით, ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის თეორიის მიზანია აღმოაჩინოს ადმინისტრირებისთვის დამახასიათებელი ობიექტური კანონზომიერებები და მათ საფუძველზე შეიმუშავოს შესაბამისი რეკომენდაციები, რომლებსაც ადმინისტრაციული სამართალის თეორია იურიდიულ ნორმატივებში გარდაქმნის.

აქედან გამომდინარე, ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის თეორიის ძირითადი ამოცანებია: სახელმწიფო მართვის ორგანიზება სხვადასხვა დონეზე (ნაციონალური, რეგიონალური, ადგილობრივი) და შესაბამისი ფუნქციების დამუშავება სახელმწიფო მართვის აპარატისთვის; სახელმწიფო მართვის სხვადასხვა სტრუქტურების, როგორც ერთიანი სისტემის კოორდინაცია; მმართველი კადრების რეკრუტირება და მომზადება; სახელმწიფო აპარატის საშტატო შემადგენლობის ოპტიმალური სტრუქტურის დადგენა; სახელმწიფო ორგანიზაციის პერსონალის მართვის პრობლემების კვლევა; სახელმწიფო ადმინისტრირების ტექნიკის შემუშავება გადაწყვეტილებების მიღების, პროგნოზირების, კრიზისებისა და კონფლიქტების მართვის მიზნით; მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან და საზოგადოებასთან ურთიერთობის ტექნოლოგიის დამუშავება და სხვ.

*მენეჯერული აზროვნების  
ბანკითარების ეტაპები*

**მეცნიერული მენეჯმენტის** ფუძემდებლად ითვლებიან ამერიკელი ინჟინრები **ფრედერიკ ტეილორი** და მისი მოწაფეები ეს

<sup>6</sup> „...რამდენადაც მეცნიერება სახელმწიფოს შესახებ იყენებს სხვა მეცნიერებებს, როგორც საშუალებებს, და, გარდა ამისა, კანონმდებლობით განსაზღვრავს თუ რა არის გასაკეთებელი და რა – არა, ამდენად, მისი მიზანი, როგორც ჩანს, შეიცავს სხვა მეცნიერებათა მიზნებს, მაშასადამე, ადამიანებისთვის სწორედ ეს მიზანი იქნება უმაღლესი სიკეთე.“ არისტოტელე, „Πολιτικά“, გვ.321.

მიმართულება ძირითადად უკავშირდება ფრედერიკ ტეილორის მიერ შემუშავებული მართვის სისტემის თეორიასა და პრაქტიკას. თავისი შეხედულებები ტეილორმა ჩამოაყალიბა წიგნში „მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპები“, რომელიც XX საუკუნის დასაწყისის ინდუსტრიული პერიოდის მენეჯერული აზროვნებისა და პრაქტიკის თავისებურებებს ასახავს. ითვლება, რომ ისევე, როგორც ადამ სმიტის თეორიით დაიწყო პოლიტეკონომიის სხვადასხვა შტოების განვითარება, ასევე, ტეილორმა მისცა დასაბამი მენეჯმენტის შემდგომ განვითარებას, ანუ როგორც ამბობდა პ.დრუკერი „ტეილორიზმი – ეს არის კლდე, რომელზედაც დაშენებულია ჩვენი დისციპლინები“. მეცნიერული მენეჯმენტის მიხედვით მართვა განიხილება როგორც მექანიზმი, რომელიც მოქმედებს სხვადასხვა ფაქტორების კომბინაციის შედეგად და იძლევა დასახული მიზნების მაქსიმალური ეფექტიანობით მიღწევის შესაძლებლობას რესურსების ხარჯვის მინიმიზაციით.

მეცნიერული მართვის კონცეფციამ გარდატეხა შეიტანა წარმოების მართვის სისტემაში, ეს მიდგომა სწრაფად გავრცელდა აშშ-სა და ევროპაში (ინგლისში, საფრანგეთში და სხვ.). მაგრამ, მართვის პროცესების გართულებასთან ერთად გამოჩნდა მეცნიერული მენეჯმენტის მექანიციზმის პრინციპული შეზღუდულობა.

ტეილორმა პირველმა განსაზღვრა მენეჯმენტი, როგორც „წარმოების ორგანიზაცია“, დაამუშავა მეცნიერული მართვის პრინციპები, რომელსაც „ტეილორიზმი“ ეწოდა. ტეილორმა ეს პრინციპები ჩამოაყალიბა შრომითი ოპერაციების, სტანდარტული და ზედმეტი მოძრაობების აცილების ემპირიული ანალიზით. ტეილორმა მუშათა შრომის ანალიზით და მისი ძირითადი ელემენტების განსაზღვრით დაამუშავა შრომის ნორმირების მეთოდოლოგიური საფუძვლები, მოახდინა სამუშაო ოპერაციების სტანდარტიზაცია, პრაქტიკაში დანერგა მუშათა შერჩევის, განაწილებისა და მათი შრომის სტიმულირების მეცნიერული მეთოდები, მან დაამუშავა აგრეთვე ორგანიზაციული ურთიერთკავშირის რთული სისტემა, ქრონომეტრაჟი, საინსტრუქციო ბარათები, მუშათა გადამზადების მეთოდები, დაგეგმვის ბიურო, სოციალური ინფორმაციის შეგროვების სისტემა. იგი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდა ხელმძღვანელობის სტილს, დისციპლინარულ სანქციებს და შრომის სტიმულირებას. მის სისტემაში ეფექტიანობის მთავარი წყარო არის შრომა, ვინც

მეტს შრომობს, ის მეტ გასამრჯელოს იღებს, – ეს არის ტელიორიზმის ერთ-ერთი მთავარი დებულება.

ტელიორის აზრით მენეჯმენტის პრინციპული მიზანი უნდა იყოს დამქირავებლისა და თანამშრომლების მაქსიმალური კეთილდღეობის უზრუნველყოფა. ერთი მხრივ, დამქირავებლისათვის „მაქსიმალური კეთილდღეობა“ ნიშნავს არა მარტო დიდი მოგების სწრაფად მიღწევას, არამედ საწარმოს ყველა ასპექტის განვითარებას მისი მუდმივი წარმატების უზრუნველყოფის მიზნით. მეორე მხრივ, თანამშრომლისათვის „მაქსიმალური კეთილდღეობა“ ნიშნავს არა მხოლოდ დროებით მაღალ შემოსავალს, არამედ მისი უნარ-ჩვევების განვითარებას სამუშაოს მაქსიმალურად კარგად შესრულების მიზნით. ტელიორის აზრით ხელმძღვანელობასა და მუშებს შორის წინააღმდეგობის დაძლევისა და წარმატების ზრდის უზრუნველყოფისთვის საჭირო იყო საწარმოო პროცესის სისტემატურად შესწავლა, რაც სამუშაოს შესრულების საუკეთესო მეთოდების დადგენისა და, ამავე დროს, მუშების ეფექტიანი კონტროლის შესაძლებლობებს ქმნიდა.

ტელიორის ნაშრომებში ხაზგასმულია არასამუშაო ელემენტების მაქსიმალური გამორიცხვისა და ვიწრო სპეციალიზაციის მკაცრი აუცილებლობა, ამოცანის არსზე ყურადღებისა და ძალისხმევის კონცენტრაცია. ტელიორიზმის მიხედვით, მართვა არის სპეციფიკური საქმიანობა, ხოლო კომპანია მხოლოდ მოიგებს, თუ მუშათა თითოეული ჯგუფი იმას გააკეთებს, რაც ყველაზე უკეთ გამოსდის. ძირითადი ყურადღება ეთმობა საწარმოო პროცესების მართვას. ასეთმა მიდგომამ საშუალება მისცა ტელიორს გაეზარდა შრომის ნაყოფიერება, ფირმის შემოსავალი და მუშათა ხელფასი. ტელიორმა პირველმა გაითვალისწინა და პრაქტიკაში დაამკვიდრა „ადამიანის ფაქტორის“ ცნება. ტელიორის მიერ ჩამოყალიბებული მართვის კონცეფციის მთავარი პრინციპებია ორგანიზაციული ჰარმონია, ეკონომიკური და ფსიქოლოგიური მიზანშეწონილობა, აგრეთვე, მატერიალური სტიმულირება.

ტელიორის პრინციპები ფართოდ იყო დანერგილი და ამჟამადაც საკმაოდ ხშირად გამოიყენება მასობრივი წარმოების კომპანიებში. თუმცა ეს იდეები მის სიცოცხლეშივე იქნა გაკრიტიკებული მუშების გარკვეულწილად ეფექტიანად მომუშავე მანქანების დონემდე დაყვანის გამო.

ტეილორთან ერთად მეცნიერული მიმართულების დამფუძნებლებად ითვლებიან აგრეთვე **ფრენკ და ლილიანა ჯილბერტები, ჰენრი განტი** და სხვ. მეცნიერული სკოლის შემოქმედთა თვალსაზრისით შესაძლებელია ხელის შრომის მრავალი ოპერაციის სრულყოფა და მათი ეფექტიანობის გაზრდა ლოგიკით, დაკვირვებით, გაზომვების ანალიზის შედეგების გამოყენებით.

მეცნიერული მართვის სკოლის მიმდევართა მენეჯერული აზროვნება ეფუძნებოდა დებულებას იმის შესახებ, რომ შესაძლებელია ვმართოთ მეცნიერულად. ეს იდეა მაშინ სერიოზული აღმოჩენა იყო. მართლაც, საინჟინრო მეცნიერებათა იდეების საწარმოო სფეროში გადატანამ სულ მალე მოიტანა პირველი ეფექტი. გამოქვეყნდა პირველი სამეცნიერო შრომები მენეჯმენტის დარგში, რომლითაც განზოგადებულია მართვის დაგროვილი პრაქტიკული გამოცდილება.

მეცნიერული მენეჯმენტის შემდგომი განვითარება უკავშირდება ე.წ. **ადმინისტრაციული მართვის კლასიკურ სკოლას (ადმინისტრაციული მენეჯმენტი)**. მეცნიერული მენეჯმენტის ფუძემდებლებმა (ტეილორი და მისი მოწაფეები) კარიერა მუშის თანამდებობიდან დაიწყეს, რამაც, ბუნებრივად, რომ იმოქმედა მათ წარმოდგენაზე ორგანიზაციის მართვის შესახებ. კლასიკური სკოლის ფუძემდებლებს (ჰარინგტონ ემერსონი, ანრი ფაიოლი, ჰენრი ფორდი), უკვე ჰქონდათ დიდი ბიზნესის მართვის გამოცდილება და, ამრიგად, მათი ინტერესები მთელი ორგანიზაციის ეფექტიან მუშაობას ეხებოდა. კლასიკური სკოლის ფუძემდებელთა უმნიშვნელოვანესი მიღწევა აღმოჩნდა მათ მიერ ჩამოყალიბებული მართვის პრინციპები, რომლებიც ორიენტირებული იყო, პირველ რიგში, ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურებისა და სისტემების შექმნაზე. ეს გახლდათ ადმინისტრირების მეცნიერების პირველი დამოუკიდებელი შედეგი. ადმინისტრაციული სკოლის განვითარება ორი მიმართულებით მიმდინარეობდა – წარმოების რაციონალიზაცია და მართვის პრობლემების შესწავლა. ამ სკოლის მიზანი იყო მართვის ისეთი უნივერსალური პრინციპების შექმნა, რომლის გამოყენებაც აუცილებლად მოიტანდა წარმატებას.

„კლასიკოსთა“ თვალსაზრისით მთავარია შემუშავებულ იქნას ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის პრინციპები, რომლებიც ყველა ქვეყანაში გააუმჯობესებს სახელმწიფო

ადმინისტრირებას. ეს პრინციპებია: ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი ორგანიზაციების მართვის რაციონალური სისტემის დამუშავება და ორგანიზაციის სტრუქტურის აგება. ამასთან მართვის სისტემაში უზრუნველყოფილი უნდა იყოს ჰარმონია (ურთიერთწინააღმდეგობის ნაცვლად), თანამშრომლობა (ინდივიდუალური მუშაობის საპირწონედ) და მაქსიმალური მწარმოებლობა თითოეულ სამუშაო ადგილზე. ეს არის ზემოდან ქვემოთ მკაფიოდ რეგლამენტირებული იერარქიული ორგანიზაცია, თითოეული თანამდებობრივი კატეგორიის ფუნქციის მკვეთრი განსაზღვრით. ასეთი მოდელი ეფექტიანია სტაბილური სოციალური გარემოს შემთხვევაში, როდესაც გადასაწყვეტია ერთნაირი ტიპის მართვის ამოცანები. ამ დროს ნაკლები ყურადღება ექცევა ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მოღვაწეობის სოციალურ პრობლემებს.

განსაკუთრებული როლი წარმოების ორგანიზების სფეროში ეკუთვნის მენეჯმენტის ამერიკელ ექსპერტს **ჰარინგტონ ემერსონს**, მან პირველმა განიხილა წარმოების ეფექტიანობა ფართო მასშტაბით. მისი ნაშრომი „წარმადობის 12 პრინციპი“ (1911 წ.) მეწარმეთა და ბისნემენტა საყოველთაო დაინტერესების საგანი გახდა. როგორც იმ დროს აღნიშნავდნენ, ემერსონის პრინციპების დაცვა განაპირობებს მართვის მაქსიმალურ ეფექტიანობას როგორც წარმოების დარგში, ისე საზოგადოებრივი საქმიანობის თითქმის ყველა სფეროსთვის. ნებისმიერი წარმოების თუ სამრეწველო ორგანიზაციისა და საბანკო ოპერაციის ეფექტიანობა შესაძლოა შეფასებულ იქნას იმის მიხედვით თუ რამდენად შეესაბამება მათი საქმიანობა ემერსონის პრინციპებს.

ემერსონის აზრით, „ჭეშმარიტი მწარმოებლურობა ყოველთვის იძლევა მაქსიმალურ შედეგებს მინიმალური დანახარჯებით; დაძაბულობა, პირიქით, იძლევა საკმაოდ დიდ შედეგებს, მხოლოდ არანორმალურად მძიმე პირობებში“. ემერსონმა დაასაბუთა კომპლექსური, სისტემური მიდგომის გამოყენების აუცილებლობა რთული, მრავალმხრივი პრაქტიკული ამოცანების გადაწყვეტის დროს როგორც წარმოების მართვის ორგანიზაციის, ისე ნებისმიერი მოღვაწეობის შემთხვევაში. ემერსონი ცნობილი გახდა აგრეთვე მართვის საშტაბო პრინციპების კვლევით. მისი აზრით, ორგანიზაციის საშტაბო პრინციპით მართვა არა მარტო

სამხედრო, არამედ ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციებშია შესაძლებელი.

წარმოების ორგანიზაციის საკუთარი ხელვა განავითარა ამერიკის საავტომობილო ინდუსტრიის ფუძემდებელმა **ჰენრი ფორდმა**. ფორდის მიხედვით წარმოების განვითარების ძირითადი პირობა არის სამეცნიერო-ტექნიკური სიახლეების ოპერატიული დანერგვა, ხელის მძიმე შრომის მანქანებით შეცვლა, საამქროებში სისუფთავისა და სიმყუდროვის უზრუნველყოფა, ავტომობილების მაღალი ხარისხი, მათი სერვისული მომახურების ქსელის განვითარება. მრეწველობის მიზნად ფორდს მიაჩნდა არა მხოლოდ მომხმარებელთა (კლიენტთა) დაკმაყოფილება, არამედ მათი (კლიენტთა შექმნა (შემდეგ ამ აზრს საფუძვლიანად განავითარებს პ.დრუკერი), მუშათა შრომის მაღალი ანაზღაურებისა და პროდუქციაზე ფასების შემცირების მიღწევა.

XX საუკუნის პირველი მეოთხედის მენეჯმენტის უდიდესი წარმომადგენელია ფრანგი ინჟინერი **ანრი ფაიოლი**, „ადმინისტრაციის თეორიის“ ავტორი. ამერიკელები მას მენეჯმენტის მამას უწოდებენ. ფაიოლიმ დაამუშავა ადმინისტრაციის მოღვაწეობის ანალიზის ზოგადი მიდგომა და ჩამოაყალიბა მართვის ზოგიერთი მკაცრად აუცილებელი პრინციპი. ფაიოლის შრომების ბაზაზე ჩამოყალიბდა კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის ცნება, რომლის ელემენტებს შორის მყარდება გარკვეული ურთიერთკავშირი მართვის ძირითადი ფუნქციების რეალიზების მიზნით.

ადმინისტრაციული თეორიის თანახმად წარმოების ეფექტიანობის მიღწევა შესაძლებელია არა მხოლოდ სამუშაო ადგილისა და საამქროს, არამედ მთლიანად ორგანიზაციის (საწარმოს) სრულყოფით. მართვის ფუძემდებლურ პრინციპებად ფაიოლი განიხილავდა ძალაუფლებისა და პასუხისმგებლობის შეხამებას, დისციპლინას, ხელმძღვანელობის ერთიანობას, კერძო ინტერესების საერთო ინტერესებისადმი დამორჩილებას, თითოეული მუშაკის ინიციატივას, კორპორაციულ განწყობას და ა.შ. ფაიოლმა ადმინისტრაციის მოქმედება სხვადასხვა ოპერაციებად და ფუნქციებად დაყო. ეს ფუნქციებია: დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივირება (შრომის სტიმულირება), კოორდინირება და კონტროლი. ფაიოლის მთავარი წვლილი მართვის თეორიაში ის გახლავთ, რომ მან მართვა განიხილა როგორც უნივერსალური

პროცესი, რომელიც რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებული ფუნქციისგან შედგება.

პრაქტიკულად მენეჯმენტის საფუძვლები გაგება ფაიოლის ინტერპრეტაციას ეყრდნობა, რომელთანაც შეხამებულია სხვადასხვა მიმდინარეობები. ფაიოლმა ჩამოაყალიბა წარმოების მართვის 14 ზოგადი პრინციპი, რომლებიც, გარკვეული თვალსაზრისით, დღესაც აქტუალურია, განსაკუთრებით პოსტსაბჭოთა ქვეყნებისთვის (რომლებიც შეიძლება დახასიათდეს, როგორც გარდამავალი სახელმწიფოებრიობისა და ეკონომიკის მქონე ქვეყნები). ფაიოლის პრინციპები ეხება როგორც შრომის დანაწილების და მართვის ორგანიზების პრინციპებს, ისე პერსონალის მართვის საკითხებს. ფაიოლი თვლიდა, რომ მართვის პრინციპების რაოდენობა არ არის შემოსაზღვრული და ვითარების ცვლილებების შესაბამისად შეიძლება შეიცვალოს მართვის პრინციპებიც. განსაკუთრებულ ყურადღებას ფაიოლი ანიჭებდა გეგმის შედგენას და პროგნოზირებას. ფაიოლის დამსახურებაა აგრეთვე ის დასკვნა, რომ არა მხოლოდ საინჟინრო-ტექნიკურ პერსონალს უნდა გაჩნდეს ადმინისტრაციული მმართველობის მეტ-ნაკლები ჩვევები, არამედ საზოგადოების ყველა წევრიც უნდა ფლობდეს მას ელემენტარულ დონეზე მაინც.

ფაიოლმა დაასკვნა, რომ ადმინისტრატორის პიროვნება არსებითია ორგანიზაციის წარმატებისთვის. აქედან გამომდინარე, ფაიოლმა შეადგინა იმ თვისებების ნუსხა, რომლებსაც უნდა აკმაყოფილებდეს მენეჯერი. ეს თვისებებია: ჯანმრთელობა და ფიზიკური სიხალისე; ჭკუა და ინტელექტი; მორალური თვისებები, მიზანმიმართულობა, ენერჯია, გამბედაობა გადაწყვეტილების მიღების დროს და პასუხისმგებლობა, მოვალეობის გრძნობა და ა.შ.; კარგი ზოგადი განათლება; მმართველობითი თვისებები: ინტუიცია, მოქმედების გეგმის შედგენის უნარი, ორგანიზაციული ჩვევები, ადამიანებთან ურთიერთობის ხელოვნება, მრავალი ადამიანის გაერთიანებისა და მათი ძალისხმევის წარმართვის ნიჭი, მათი კონტროლის უნარი; ზოგადი ცოდნა საწარმოს ყველა ძირითადი ფუნქციის შესახებ; დაბოლოს, ნამდვილი კომპეტენტურობა ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელი სპეციფიკური საქმიანობის შესახებ.

საზოგადოების განვითარებასთან ერთად მბრძანებლობითი მეთოდები თანდათან ადგილს უთმობს მართვის არაპირდაპირ, ირიბ

ფორმებს. ექსტენსიურიდან ინტენსიურ მეურნეობრიობაზე გადასვლამ გამოიწვია ახალი მეთოდების ძიების აუცილებლობა მმართველობით აზროვნებაში. მენეჯმენტის თეორეტიკოსებმა თანდათან შეამჩნიეს, რომ მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სამუშაო ოპერაციები და კარგი ხელფასი ყოველთვის არ იწვევდა შრომის ნაყოფიერების ზრდას, როგორც ამას თვლიდნენ მეცნიერული მართვის მიმდევრები. ადამიანთა შორის წარმოქმნილი ურთიერთობები ხშირად აჭარბებდნენ ხელმძღვანელობის ძალისხმევას. მუშაკები უფრო რეგირებდნენ კოლეგების ზეწოლაზე, ვიდრე ხელმძღვანელობის შენიშვნებსა თუ მატერიალურ სტიმულებზე. თანდათან ჩამოყალიბებას იწყებს „ადამიანურ ურთიერთობათა“ ან, **სხვანაირად, მეცნიერული მენეჯმენტის ნეოკლასიკური სკოლა** (კ. მიუნსტერბერგი, მ. ფოლეთი, ა. მასლოუ, ე. მეიო, უ. მერფი), რომელიც, ფაქტობრივად წარმოადგენს ფსიქოლოგიისა და სოციოლოგიის მიღწევების მართვაში გამოყენებას. შემდეგ წლებში ეს მიმართულება გაგრძელდა ორგანიზაციის, როგორც სოციალური სისტემის, თეორიის განვითარებით. ფსიქოლოგიისა და სოციოლოგიის განვითარებასთან ერთად ადამიანურ ურთიერთობათა მიმდინარეობა გარდაიქმნა მენეჯმენტის **ქცევითი ანუ ბიჰევიორისტულ მეცნიერებად** (რ. ლაიკარტი, დ. მაკგრეგორი, ა. მასლოუ, ჩ.ბერნარდი).

**ნეოკლასიკური და ბიჰევიორისტული სკოლების** წარმომადგენელთა კვლევებმა აჩვენეს, რომ ადამიანთა ქცევის მოტივაცია ძირითადად არის არა ეკონომიკური, არამედ სხვა ხასიათის, რასაც ფულით ვერ დააკმაყოფილებ. თუ ხელმძღვანელობა უფრო მეტად იზრუნებს მუშაკებზე, მაშინ მათი კმაყოფილება უფრო იზრდება რასაც ბუნებრივად მივყავართ ნაყოფიერების ზრდისკენ. ნეოკლასიკოსების აზრით, „მხოლოდ ადამიანური რესურსები გვაძლევს ეკონომიკურ შედეგებს. ყველა სხვა რესურსი მექანიკის კანონებს ემორჩილება, მათი უკეთ გამოყენება შეიძლება, მაგრამ მათი ჯამური შედეგები არ იქნება შესასვლელზე არსებული რესურსების ჯამზე მეტი“. ამიტომ, საჭირო გახდა სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორების გათვალისწინება. ორგანიზაცია უნდა განიხილო როგორც სოციალური სისტემა, ფორმალურ ორგანიზაციას უნდა დაემატოს არაფორმალური სტრუქტურა. ეს უნდა იყოს აუცილებელი და არსებითი კომპონენტი ორგანიზაციის

ეფექტიანი საქმიანობისთვის. ორგანიზაცია არის აისბერგი, ზემოთ ჩანს ფორმალური ურთიერთობები, ქვემოთ კი არის არაფორმალური კავშირები. შრომის მწარმოებლობის გაზრდა შესაძლებელია ფსიქოლოგიური ფაქტორების გათვალისწინებით და მუშაკთა მოტივირების გაძლიერებით. აღმოჩნდა, რომ მუშაკთა შორის არსებული კარგი ურთიერთობა ან მათი კმაყოფილება თავისი შრომით ავტომატურად არ იწვევს მწარმოებლობის გაზრდას. გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანია მაღალი შედეგების მიღწევის მოტივირება და სხვა ფსიქოლოგიური მომენტები.

„ნეოკლასიკოსები“ თვლიდნენ, რომ წარმოების პროცესში მართვის სიმძიმის ცენტრმა უნდა გადაინაცვლოს ადამიანებს შორის ურთიერთობებზე. მართვას ისინი შეისწავლიდნენ ფსიქოლოგიისა და სოციოლოგიის მეთოდების გამოყენებით, ე.ი. ადამიანის ქცევის მეცნიერებით. ამ თეორიის თანახმად ადამიანი არის ყურადღების მთავარი ობიექტი, ამიტომ კანდიდატების შერჩევა უნდა განხორციელდეს ტესტირებით, მომავალი თანამშრომლების ერთმანეთთან თავსებადობის შემოწმებით, მიდრეკილებით სხვადასხვა პროფესიებისადმი. რეკომენდებულია, აგრეთვე, ფსიქოლოგიური ზემოქმედების გამოყენება მუშაკთა საქმიანობის გასაუმჯობესებლად. ამიტომ, კომპანიის საქმიანობის ანალიზი არ უნდა შემოიფარგლოს მხოლოდ თანამდებობრივი სტრუქტურებით. მენეჯერმა უნდა შეასრულოს ორი ფუნქცია – ეკონომიკური და სოციალური. პირველი – ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისთვის, მეორე – ეფექტიანად მომუშავე შრომითი გაერთიანებებისა და ჯგუფების შექმნისა და მართვისთვის.

ადამიანურ ურთიერთობათა პრობლემატიკის კვლევა თანდათან ადამიანთა ქცევის დაწვრილებითი შესწავლის მიმართულებით განვითარდა. ბიჰევიორისტული სკოლის წარმომადგენლები თვლიდნენ, რომ ორგანიზაციაში მართვის ეფექტიანობის გაზრდა უნდა განხორციელდეს სოციალური ფსიქოლოგიისა და სოციოლოგიის მიღწევების საფუძველზე, არა მხოლოდ პიროვნებათა შორის ურთიერთობების მოწესრიგებით, არამედ თითოეული მუშაკის ქცევის ანალიზით და მასზე ზემოქმედებით, მისი სტიმულირების სხვადასხვა მეთოდებით. ამჟამად ეს მეთოდები პერსონალის მართვის სამეცნიერო საფუძველია. ქცევითი (ბიჰევიორისტული) სკოლის მიზანია დავეხმაროთ მუშაკს

მისი შესაძლებლობების შეცნობაში, შესაბამისად ორგანიზაციის ეფექტიანობა უნდა გაიზარდოს მისი ადამიანური რესურსების ეფექტიანობის ზრდის ხარჯზე. ბიჰევიორისტებმა გამოიკვლიეს ადამიანთა საქმიანობის კოოპერაციის პრობლემები და აჩვენეს, რომ ინდივიდები მოქმედებენ სხვებთან თანამშრომლობით. ინდივიდები უნიკალურნი, დამოუკიდებელი არიან, ორგანიზაციები კი – კოოპერაციულნი. კოოპერაცია მაშინ არსებობს, თუ არის შედეგი და ეფექტიანობა; შედეგი გამოიხატება მიზნების მიღწევაში, ეფექტიანობა – ინდივიდების დაკმაყოფილებაში. ამიტომ, მენეჯერმა ერთმანეთს უნდა შეუხამოს ორგანიზაციის კოოპერაციული და ინდივიდუალური კომპონენტები. დადებითი მოტივაცია – სამუშაოს წარმატებით შესრულების მთავარი ფაქტორია.

მეორე მსოფლიო ომის პირობებში ჯარების მართვის მიზნით ჩაისახა მენეჯმენტის **რაოდენობრივი** მეთოდები. გადაწყვეტილებათა მიღებაში დაიწყო მათემატიკისა და კომპიუტერების გამოყენება. შესაძლებელი გახდა დიდი რაოდენობის სტატისტიკური ინფორმაციის დამუშავება, რაც შემთხვევით მოვლენებში კანონზომიერებათა შემჩნევისა და მოვლენათა განვითარების პროგნოზირების საშუალებას იძლევა. ამავე პერიოდში დაიწყო სისტემური და სიტუაციური მიმართულებების ჩამოყალიბება. ამჟამად მრავალი კომპანია იყენებს მათემატიკურ მეთოდებს (ოპერაციათა კვლევა, მოდელირება, გრაფების თეორია და სხვ.) თანამშრომელთა დაქირავების, მოწყობილობის განაწილების, სასაწყობო მეურნეობის დაგეგმვის დროს. რაოდენობრივი მეთოდები გამოიყენება მართვისა და საწარმოო პრობლემების გადასაწყვეტად, გადაწყვეტილების მიღებისთვის, ეკონომიკური ეფექტიანობის გამოსათვლელად და ა.შ.

დიდი სისტემების თეორიისა და კიბერნეტიკის მეთოდების განვითარებამ ბიზნესისა და სახელმწიფო მართვის მიზნებისთვის, ფაქტობრივად, დაძლია წინააღმდეგობა „მართვის მეცნიერების“ მომხრეთა რაციონალიზმსა და ადამიანურ ურთიერთობებსა და ორგანიზაციებში ჰარმონიის იდეალისტ ენთუზიასტებს შორის. ამ შემთხვევაში სიტყვიერი აღწერა იცვლება მოდელებით, სიმბოლოებით და ა.შ.

მათემატიკის გამოყენება ანვითარებს სისტემურ მიდგომას, სისტემურ ანალიზს. **სისტემურ** მიდგომაში იგულისხმება, რომ ხელმძღვანელმა ორგანიზაცია უნდა განიხილოს როგორც

ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების ერთობლიობა, როგორცაა ადამიანები, სტრუქტურა, ამოცანები და ტექნოლოგია, რომლებიც ორიენტირებულია სხვადასხვა მიზნების მიღწევაზე ცვლად გარემო პირობებში. სისტემური მიდგომის მიხედვით სახელმწიფო ადმინისტრირების მთელი სისტემა უნდა წარმოვიდგინოთ ერთიანად, მისი ქვესისტემებისა და ელემენტების ურთიერთკავშირში და გარემოსთან ანუ მთელ საზოგადოებასთან ურთიერთდაქვემდებარებაში. საზოგადოება კი მუდმივად ვითარდება და იცვლება; ამრიგად, შეუძლებელი ხდება მართვის პროცესების ზუსტი პროგნოზირება. საჭირო ხდება მართვის ისეთი სისტემის შემუშავება, რომელიც რეაგირებას მოახდენს ცვლად გარემოსა და პირობებზე. აქედან გამომდინარე წარმოიქმნა სიტუაციური მიდგომის მიმართულება. სიტუაციური მიდგომის თანახმად მართვის დროს აუცილებელია გარემოსა და სხვა ფაქტორების ცვლილების მუდმივი გათვალისწინება ე.წ. „მოქნილი აზროვნებისა“ და „ორგანიზაციული კიბერნეტიკის“ მეთოდების მეშვეობით. **სიტუაციური** მიდგომით ხაზგასმულია, რომ მართვის ამა თუ იმ მეთოდის ეფექტიანობა განისაზღვრება შექმნილი რეალური სიტუაციით. სიტუაციური მიდგომით მიღებულ მართვის მოდელს უწოდებენ **სტრატეგიულ** (ან პროაქტიურ) მოდელს. ამ შემთხვევაში გათვალისწინებულია მართვის პროცესის გარემოსთან შეგუება. მართვის სტრატეგიულ მოდელს ახასიათებს მართვის პროცესისადმი მიზნობრივი და სისტემური მიდგომა.

XX საუკუნის 70-იანი წლები გარდატეხის პერიოდია მმართველობით აზროვნებაში. დადგინდა, რომ ორგანიზაცია არის ღია სისტემა, რომელიც ცდილობს შეეგუოს რეალურად არსებულ ცვალებად გარემოს, გარე და შიდა ფაქტორების ერთობლიობას, ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე მოვლენების მთავარი მიზეზები უნდა ვეძებოთ მის გარეთ. შემდეგ წლებში ხდება იმ მეთოდების ინტენსიური ძიება, რომლებმაც ერთმანეთს დაუკავშირეს გარემოს ტიპები და მართვის სხვადასხვა ფორმები – ანუ მოხდა უნივერსალიზმის პრინციპებიდან „სიტუაციურ მიდგომაზე“ გადასვლა, რაც ფიგურალურად შეიძლება შევადაროთ მუნჯი შავ-თეთრი კინოდან ხმოვან და ფერად კინოზე გადასვლას. მართვის ერთ-ერთ მთავარ პრინციპად შეიძლება ჩაითვალოს საქმისადმი ინტეგრირებული მიდგომა (*პარკი მთლიანად უნდა დაინახო*,

როდესაც ახალი ჯიშის ხეს რგავ). უნდა იმოქმედო ისე, რომ გადაწყვეტილება პასუხობდეს კონკრეტულ განსაზღვრულ სიტუაციას.

შემდეგ ახალი ნახტომის ათწლეული დადგა. გამოვლინდა „ორგანიზაციული კულტურის“ დიდი მნიშვნელობა, რაც დიდი მოულოდნელობა აღმოჩნდა ამერიკელებისთვისაც კი (რომლებიც ძალიან სწრაფად და იოლად იღებენ სიახლეებს) და რასაც ფრიად ეფექტიანად იყენებენ იაპონელები. მენეჯმენტის მეცნიერებაში დღეს პიროვნული კულტურა მართვის ისეთივე მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად ითვლება, როგორც თვით ორგანიზაცია, მისი სტრუქტურა. მართლაც, უკვე საყოველთაოდ ცნობილია, რომ პროგრესული გარდაქმნების მთავარ პოტენციალსა და, ამავე დროს, მთავარ საფრთხეს ადამიანი წარმოადგენს (უფრო სწორად ადამიანის აზროვნება, მისი კულტურა, მათ შორის ორგანიზაციაში ქცევის კულტურული სტერეოტიპები).

ვითარდება აგრეთვე ადჰოკრატიული სისტემები <sup>7</sup>. ეს არის განსაკუთრებული ორგანიზაციული მექანიზმები, რომლებიც რიგ შემთხვევებში უფრო ეფექტიანად წყვეტენ საკითხებს, ვიდრე ბიუროკრატიული სისტემა. აქ არ არის მკაცრი იერარქია, მიმდინარეობს პარალელური კვლევები, წარმოება დეცენტრალიზებულია, ორგანიზაციის ფილიალებსა და განყოფილებებს ეძლევა მაქსიმალური ავტონომია, მიმდინარეობს შიდასაფირმო კონკურენცია და ა.შ., მაქსიმალურად გამოიყენება ადამიანური ფაქტორი, აგრეთვე მრავალფეროვანი მორალური სტიმულები. ასეთი სისტემების მეშვეობით დიდ კომპანიაში გადადის მცირე ფირმების მუშაობის პრაქტიკა, ფილიალებს მცირე ზომები აქვს, მართვა გამარტივებულია, ბიუროკრატიული ბარიერები – მინიმუმებული, მმართველს მუდმივი პირადი კონტაქტი აქვს პერსონალთან, შემოქმედებითი საქმიანობისთვის არ არსებობს რეგლამენტაცია, ყველა თანამშრომელში ყალიბდება ერთიანი ოჯახის შეგრძნება.

მმართველობითი აზროვნების განვითარების პროცესში ერთგვარად ცალკე დგას ავსტრიული წარმოშობის ამერიკელმა

---

<sup>7</sup> ადჰოკრატია (ლათინურიდან ad hoc) – მოცემული შემთხვევისთვის გათვალისწინებული.

მეცნიერის, მენეჯმენტის თეორეტიკოსისა და კონსულტანტის **პეტერ დრუკერის** ფიგურა, რომელმაც საბოლოოდ დაასრულა მენეჯმენტის თეორიული და პრაქტიკული საფუძვლებისთვის მწყობრი ხასიათის მიცემა.

XX საუკუნის 40-იანი წლებიდან მსოფლიოს წამყვანი კონცერნები მუშაობენ „დრუკერის მიხედვით“. დრუკერის მიერ ფორმულირებული იდეები შემდეგ მენეჯმენტის პოსტულატები ხდებოდა. მართლაც, თითქმის არ არსებობს მეცნიერების მიმართულება მართვის შესახებ, რომელიც დრუკერის იდეებს არ ეყრდნობა. ამ თვალსაზრისით უნდა ითქვას, რომ დრუკერმა მენეჯმენტის ფილოსოფია შექმნა. დრუკერმა მოახდინა მენეჯერის ფუნქციის სისტემატიზება და პირველმა განაცხადა, რომ საწარმოს ყველაზე უფრო ძვირფასი რესურსი არის მენეჯერი – ბიზნესის ელიტა, რომელიც განსაკუთრებულ როლს ასრულებს საწარმოს საქმიანობაში. მთავარი ადამიანური ფასეულობების საფუძველზე ჩამოყალიბდა დრუკერმა მენეჯმენტის ჭეშმარიტი არსი: მართვა არის არა გარე იმპულსებზე პასიური რეაქცია კომპანიის გადარჩენის მიზნით, არამედ განვითარება საწარმოს მიზნების ჩამოყალიბებისა და მიღწევის გზით. მენეჯმენტის ამოცანაა ენერჯის გაზრდა ორგანიზაციაში. ამ იდეის პრაქტიკული განხორციელება გახდა დღეს პოპულარული კონცეფცია მართვა მიზნების მიხედვით (management by objectives, MBO). MBO-მ კარდინალურად შეცვალა მენეჯმენტის ლოგიკა. 50-იან წლებში მენეჯერები კონცენტრირებულნი იყვნენ ფუნქციებსა და პროცესებზე, ხოლო დრუკერი კი ამტკიცებდა, რომ მართვა უნდა დავიწყოთ მიზნების ჩამოყალიბებით და მხოლოდ შემდეგ უნდა გადავიდეთ ფუნქციების, ურთიერთქმედებებისა და პროცესების ფორმირებაზე. – „ბიზნესის ძირეულ სფეროებში მიზნობრივი მაჩვენებლები წარმოადგენს მართვის პულტს (ხელსაწყოთა პანელს), რომელიც აუცილებელია საქმიანი საწარმოს პილოტისთვის“. MBO-ს არსი იმდენად ფაქტორებისთვის თვალყურის დევნება კი არ არის, რამდენადაც ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლის – როგორც ხელმძღვანელთა, ისე რიგითი მუშაკების – სრული მონაწილეობა ორგანიზაციის მიზნების დამუშავებაში და ყველა მათგანის პასუხისმგებლობა დასახული მიზნების მიღწევაში.

ადამიანის როლი ორგანიზაციაში დრუკერმა სრულად უკვე ინფორმაციულ ეპოქაში ჩამოაყალიბა. ინფორმაციული ეპოქა ხასიათდება „ცოდნის საზოგადოებით“, ამ დროს წამყვანი ხდება „ინტელექტუალური მუშაკი“, იცვლება ურთიერთობა პიროვნებასა და კომპანიას შორის. თანამედროვე ორგანიზაციებში ადამიანი ორგანიზაციისთვის უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, ვიდრე ორგანიზაცია – ადამიანისთვის. დრუკერის აზრით, თანამედროვე ადამიანის მთავარი მოთხოვნაა, მისია არის საკუთარი თავის მართვა, ნაცვლად იმისა, რომ მხოლოდ ის აკეთოს, რასაც ეუბნებიან. საკუთარი ადგილის პოვნის პროცესში „ცოდნის ეკონომიკის“ მუშაკებისთვის ერთადერთი კრიტერიუმი უნდა იყოს საკუთარი ფასეულობა. ამავე დროს, მათ უნდა აიღონ პასუხისმგებლობა ორგანიზაციაში არსებულ ურთიერთობებზე, ვინაიდან თანამედროვე ორგანიზაციები „ნდობას და ურთიერთგაგებას“ ეყრდნობა. აქედან გამომდინარეობს დრუკერის მიერ გამოვლენილი ფუნდამენტური ცვლილება – ორგანიზაციებში ადრე არსებული იერარქიული დამოკიდებულება უფროსებსა და ხელქვეითებს შორის იცვლება თანამშრომლობითი დამოკიდებულებით. ცოდნის ეპოქაში იცვლება ინფორმაციული ნაკადების ინტენსიურობა და მიმართულებები, შესაბამისად უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციის სტრუქტურა. დრუკერი აღნიშნავდა, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურა უნდა იყოს მაქსიმალურად პორიზონტალური, ხოლო გადაწყვეტილებები უნდა მიიღებოდეს მაქსიმალურად დაბალ დონეზე. დრუკერი განმარტავს, რომ სტრუქტურა იმდენი უნდა იყოს, რამდენიც არის ბიზნეს-პროექტი და ადამიანი: „ნებისმიერი ორგანიზაცია განვითარებულ ქვეყნებში უნდა შეიქმნას კონკრეტული ამოცანისთვის, დროისა და ადგილისთვის (ან კულტურისთვის)“.

დრუკერის აზრით, აუცილებელი ხდება ახალი, „მეწარმეთა საზოგადოების“ შექმნა. ამ საზოგადოების ცხოვრების წესი უნდა გახდეს მენეჯერთა ინოვაციური საქმიანობა – ეს არის ორგანიზაციისა და განვითარების ძირითადი საშუალება ცოდნის ეკონომიკაში. ორგანიზაციამ უნდა უზრუნველყოს სამი ინოვაციური პრინციპის დაცვა. ეს არის პროდუქციის მუდმივი სრულყოფა, ცოდნის გამოყენება განვითარებისთვის და სისტემური ინოვაციური საქმიანობა. ამასთან, ინოვაცია განიხილება როგორც არა მხოლოდ

ტექნიკური საქმიანობა, არამედ როგორც შიდა საფირმო და სოციალური „მეწარმეობა“. დრუკერის აზრით, იაპონიის წარმატება განპირობებულია სწორედ სოციალური ინოვაციით, კერძოდ ისეთი ინსტიტუტების განვითარებით, როგორც უმაღლესი და საშუალო განათლება, შრომითი ხელშეკრულებები. ამავე დროს, განსაკუთრებული პათოსიც არ არის საჭირო ინოვაციებთან დაკავშირებით, ვინაიდან, დრუკერის აზრით, წარმატებულ ინოვაციათა უმეტესობა დამყარებულია არა უნიკალურ აღმოჩენებსა და უცნობ ფაქტებზე, არამედ უკვე ცნობილ მოვლენებზე, მაგალითად, მოსახლეობის ასაკობრივი შემადგენლობის, მრეწველობისა და ბაზრის სტრუქტურის ცვლილებაზე და ა.შ. ამავე დროს, როგორც დრუკერი თვლიდა, ნოვატორობის სწავლაც ძალიან ადვილია. გავრცელებული სტერეოტიპებისგან განსხვავებით, დრუკერი მკვეთრად მიჯნავს, თითქმის უპირისპირებს ერთმანეთს ხელმძღვანელის ქარიზმასა და მის ეფექტიანობას – „დიდი მენეჯერები შეიძლება იყვნენ ქარიზმატულები ან უსახონი, უხვნი ან ბუნწები, ემოციურები ან დინჯები, მათ მხოლოდ ერთი რამ აერთიანებთ – ისინი ეფექტიანად მუშაობენ“.

უკანასკნელ დროს დრუკერი სულ უფრო მეტ ყურადღებას უთმობდა მომავლის პრობლემებს. მთავარ პრობლემებად იგი თვლიდა შობადობის შემცირებას განვითარებულ ქვეყნებში („განვითარებული ქვეყნები იწყებენ კოლექტიურ თვითმკვლელობას“), ცვლილებებს შემოსავლების განაწილებაში, მზარდ შეუსაბამობას ეკონომიკურ გლობალიზაციასა და პოლიტიკურ გათიშულობას შორის, ცვლილებებს ეფექტიანობის განსაზღვრაში, კონკურენციის გლობალიზაციას.

როგორც მსოფლიოს წამყვანი მენეჯერები, თეორეტიკოსები და პრაქტიკოსები თვლიან, დრუკერთან ერთად, ფაქტობრივად, დასრულდა მენეჯმენტის თეორიული განვითარება, ახლა იმის დროა, რომ დაწვრილებით გადავამუშავოთ არსებული თეორიული მასალა და პრაქტიკული რჩევები, გადავიდეთ მართვის სპეციალიზაციაზე.

სპეციალიზაცია და შრომის დანაწილება

ჯერ კიდევ მე-19 საუკუნეში სპეციალიზაციით და შრომის დანაწილებით მიღწეულ იქნა წარმოების საოცრად მაღალი ეფექტიანობა. შრომის დანაწილებამდე ერთი მუშაკი დღეში მაქსიმუმ 20 ქინძისთავს („ბულაგკას“) ამზადებდა. შრომის დანაწილებით გამოიყო 18 ოპერაცია: მავთულის გაჭიმვა, გამართვა, დაჭრა, წამახვილება, მარყუჟის გაკეთება, ... გათეთრება, ქალაღზე დამაგრება. შედეგი? სწორი მართვით ათმა მუშაკმა დღეში გააკეთა 48 ათასი ქინძისთავი. ე.ი. ერთმა მუშაკმა დაამზადა 4800 ქინძისთავი ანუ იმ რაოდენობაზე 240-ჯერ მეტი, რამდენსაც ის შრომის დანაწილებამდე ახერხებდა (აღებულია ადამ სმიტის წიგნიდან „ხალხთა სიმდიდრე“<sup>8</sup>). ფაქტობრივად სპეციალიზაციით და შრომის დანაწილებით დაიწყო სამრეწველო რევოლუცია.

ჟან პოლ გეტი

მეორე მსოფლიო ომის დროს ჟან პოლ გეტის, მაშინ ნავთობის მაგნატს, სთხოვეს ეხელმძღვანელა თვითმფრინავთმშენებლობისთვის. პოლ გეტის აზრით, მიუხედავად მრეწველობის დარგისა, ბიზნესის პრინციპები არ იცვლება. მან, მენავთობემ, მართლაც სერიოზულ წარმატებას მიაღწია თვითმფრინავთმშენებლობაში.

1942 წლის თებერვალში, მას შემდეგ, რაც აშშ იაპონიის წინააღმდეგ ომში ჩაება, პოლ გეტის აშშ-ის სამხედრო საზღვაო ფლოტის სარდალმა პოლკოვნიკმა ფრენკ ნოქსმა სთხოვა აქტიური მონაწილეობა მიეღო იმ ორი კორპორაციის (Spartan Aircraft და Spartan School of Astronautics) მართვაში, რომლებიც თვითმფრინავების წარმოებასა და მფრინავების მომზადებასთან იყვნენ დაკავშირებულნი. იმ დროს პოლ გეტმა არაფერი იცოდა თვითმფრინავების წარმოების შესახებ, მან მხოლოდ ის იცოდა, რომ თვითმფრინავს აქვს ფრთები და ძრავი და, იმ შემთხვევაში, თუ სწორად არის აგებული და სწორად იმართება, ფრინავს. პოლ გეტმა

---

<sup>8</sup> Adam Smith, The Wealth of Nations, v. 1(London: Dent, 1910) p.5. აგრეთვე М.Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. Пер. с английского, Москва, 1999. (с. 108).

ლოგიკურად ჩათვალა, რომ ის ძირითადი პრინციპები, რომლებითაც ხდება სამუშაოთა ორგანიზება ამ დარგში, მთლიანობაში იმ პრინციპების მსგავსი უნდა იყოს, რომლებითაც უნდა იხელმძღვანელონ სხვა სფეროებში გარკვეული საქმიანი ოპერაციების ჩატარებისა და სტრატეგიის გამოუმუშავების დროს. პოლ გეტიმ დაიწყო ამ დარგის ხელმძღვანელობა, რის შედეგადაც ორი წლის განმავლობაში ქარხნის საწარმოო ფართობი 5-ჯერ გაიზარდა, ხოლო თანამშრომელთა რაოდენობა – თითქმის ათასჯერ. ქვეყნის თავდაცვისუნარიანობის ამაღლებაში მიღწეულ იქნა სერიოზული წარმატებები, რაშიც, პოლ გეტის აზრით, მთავარი წვლილი შეიტანეს მისმა თანამშრომლებმა. პოლ გეტის საბოლოო დასკვნა ასეთია: „ბიზნესი არის ბიზნესი. ბიზნესის პრინციპები არ იცვლება, საფუძვლები იგივეა, მრეწველობის რომელ დარგსაც არ უნდა ეხებოდეს”.

### ***რატომ მარცხდება მენეჯერი?***

სიუზენ დონელმა გამოიკვლია 2500 წარუმატებელი ხელმძღვანელი<sup>9</sup>. რა არის მათი წარუმატებლობის ძირითადი მიზეზები?

- I. პოტენციურად წარუმატებელ მენეჯერს აინტერესებს მხოლოდ მაღალი ხელფასის მიღება და პირადი კომფორტი. მას აინტერესებს არა საწარმოს საქმიანობა, არამედ პირადი მაღალი შემოსავალი.
- II. პოტენციურად წარუმატებელი მენეჯერი გადაჭარბებული ყურადღებას აქცევს მდგომარეობის სიმბოლოებს: კაბინეტს, მანქანას, სამუშაო მაგიდას, სახლს. მისი კაბინეტი ნამდვილი ცოცხალი მუზეუმი, იგი გატენილია კაბინეტის მფლობელის სტატუსის დამადასტურებელი ატრიბუტებით. ეფექტიან მენეჯერს ახასიათებს სისადავე.
- III. პოტენციურად წარუმატებელ მენეჯერს აინტერესებს მხოლოდ საკუთარი პერსონა. ცუდ ხელმძღვანელს სხვები არ აინტერესებს.

---

<sup>9</sup> Gerald Graham, “Study Points to Failings of Ambitious Managers”. News Sun Sentinel, Weekly Buiness, January 30, 1984, p.21. აგრეთვე М.Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. Пер. с английского, Москва, 1999. (с. 63)

- IV. პოტენციურად წარუმატებელ მენეჯერს ახასიათებს თანამშრომელთა წარმატებული შედეგების მითვისება, საკუთარი თანამშრომლების წარმატების მიჩქმალვა.
- V. პოტენციურად წარუმატებელ მენეჯერს ახასიათებს თვითიზოლირება კოლექტივისგან და საერთოდ სხვებისგან. იგი დაკავებულია საკუთარი თავით და დროს სიმარტოვეში ატარებს.
- VI. პოტენციურად წარუმატებელ მენეჯერს ახასიათებს აზრებისა და გრძნობების დამალვა.

*მენეჯმენტის ნაციონალური  
სტილი*

ძირითადად, შეიძლება განვასხვავოთ მენეჯმენტის აზიური და ევრო-ამერიკული სტილი.

აზიური მენეჯმენტის საფუძველია მეგობრული კოლექტივების შექმნა შრომის ორგანიზაციის ფორმალური და არაფორმალური ელემენტების შეხამებით. კომპანიათა შორის ურთიერთობები აგებულია ურთიერთნდობასა და ურთიერთგაგებაზე, კომპანიათა ხელმძღვანელების მეგობრულ ურთიერთობებზე; ხელმძღვანელთა თათბირებზე გადაწყვეტილება მიიღება კონსენსუსით; კომპანიებში ინერგება კომპანიისადმი ერთგულება; აუცილებელია დაჯილდოება შრომაში მიღწეული წარმატებებისთვის; შრომის ანაზღაურებასა და დაწინაურებაში ყველაზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კომპანიაში თანამშრომლის მუშაობის სტაჟს; აქ არსებობს ერთი და იგივე სასაღილო მუშებისა და ხელმძღვანელებისთვის; პერიოდულად ტარდება კომპანიის ყველა თანამშრომლის „ოჯახური“ სადილი; სამსახურში მიღება ხდება სამუდამოდ; მუშის პენსიაზე გასვლის შემდეგ მისი ოჯახის ყველა წევრი უზრუნველყოფილია პენსიით; ხელმძღვანელების ხელქვეითებისადმი დამოკიდებულება კორექტულია, ხოლო ხელქვეითების ხელმძღვანელობისადმი დამოკიდებულებაში შესამჩნევია თანადგომის გრძნობა და სხვ.

იაპონიასა და სამხრეთ კორეაში კომპანიები ადამიანებს არა მხოლოდ დასაქმებისა და შემოსავლების მიღების შესაძლებლობას აძლევენ, არამედ ყოველთვის ხელს უწყობენ მათ თვითგანვითარებას, თვითდამკვიდრებას.

იაპონელი ბიზნესმენები მოლაპარაკებებს წარმართავენ ნელა, შესვენებებით, თანდათან უახლოვდებიან საქმის არსს. მიზანი – ჯერ მიღწეულ იქნას ურთიერთგაგება და ნდობა, ხოლო შემდეგ გადასვლა საქმეზე და პრობლემების გადაწყვეტის დაწყება. შესაძლოა, რომ მოლაპარაკებებზე არ მოიწვიონ იურისტები.

ევროპული სტილის დამახასიათებელია ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა; ცალკეულ განყოფილებათა ხელმძღვანელობის თვითდამკვიდრება კომპანიაში; თანამშრომლებს არ აქვთ საკუთარი სამუშაო ადგილისადმი ერთგულების გრძნობა; გადაწყვეტილებას იღებს ხელმძღვანელი ინდივიდუალურად ხელქვეითთა დახმარების გარეშე (და ამით თავის თავზე იღებს პერსონალურ პასუხისმგებლობას). ხელქვეითები მხოლოდ ეხმარებიან მას გადაწყვეტილების არჩევაში წარმოების ხარჯების ანალიზის საფუძველზე; საქმიანი ურთიერთობები არასდროს არ ეხება პირად ურთიერთობებს.

ამერიკული სტილისთვის დამახასიათებელია ბიზნესმენების სწორხაზოვანი მოქმედება; მოლაპარაკებების დროს, გადაწყვეტილების შეთანხმების პროცესში ზეწოლის, იძულების გამოყენება; დიდი შესავლების გარეშე პირდაპირ საქმის არსის განხილვაზე გადასვლა, საკითხების პრაგმატული კლასიფიცირება და მათი სწრაფად გადაწყვეტა.

ამერიკელებისთვის მთავარი მიზანია საყოველთაო შეთანხმების მიღწევა. ერთ-ერთი უმთავრესი პირობაა ყველა კანონის, ნორმატიული აქტის, დებულების ზუსტი დაცვა. ამ დროს მოგების მიღების სურვილმაც კი შესაძლოა უკანა პლანზე გადაიწიოს. ამერიკული დელეგაციის შემადგენლობაში მოლაპარაკებებზე აუცილებლად არის უფლებამოსილი წარმომადგენელი (რომელსაც აქვს გადაწყვეტილების მიღების უფლება) და იურისტი. ამერიკელი მენეჯერები არ იწონებენ თუ კი მათი კოლეგები (პარტნიორები) წყვეტენ დისკუსიას და გადაწყვეტილების მიღების წინ სხვაგან გადიან საკუთარი გადაწყვეტილების განხილვის მიზნით.

მართვის ინგლისურ-ამერიკული მოდელის მონაწილენი არიან: მენეჯერები, მფლობელები, აქციონერები, სამთავრობო ორგანიზაციები. დაუშვებელია ძირითად ინვესტორად ბანკის ან საინვესტიციო ფონდის მონაწილეობა.

მენეჯმენტის **ინგლისური** მოდელის თავისებურებაა დიდი ყურადღების დათმობა წარმოების ხარჯების შემცირებისადმი, ახალი, მეცნიერებატევადი პროდუქციის დამუშავებისადმი; აქ გულდასმით ატარებენ სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებს; ძველი ტექნოლოგიური პროცესების მოდერნიზაცია და ახალი პროცესების დანერგვა საკმაოდ სწრაფად ხდება; განსაკუთრებული ყურადღება ეპყრობა წარმოების პროცესის დეტალებსა და ნიუანსებს.

მენეჯმენტის **გერმანული** მოდელის თავისებურებანია: შორსმჭვრეტელობა; მაღალი დისციპლინა; წარმოების მოდერნიზაციის დროს სიანხლეთა დანერგვის შედარებით ხანგრძლივი პროცესი; კომპანიის ხელმძღვანელობა ხორციელდება ორი სტრუქტურით: გამგეობით და სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ. მათი ფუნქციები განცალკევებულია და არავის შეუძლია შეითავსოს ორივე სტრუქტურის ფუნქციები. გამგეობის წევრები არიან მხოლოდ კომპანიის თანამშრომლები; სამეთვალყურეო საბჭოს რიცხოვნობას ადგენს კანონი და მისი შეცვლა აქციონერებს არ შეუძლიათ; ხმის მიცემის დროს აქციონერების უფლებები შეზღუდულია; ბანკებს უფლება აქვთ მონაწილეობა მიიღონ ხმის მიცემაში აქციონერთა კრებაზე.

მე-20 საუკუნის 60-იანი წლებიდან მსოფლიო ეკონომიკა მოხიბლა იაპონური კომპანიების წარმატებებმა, რაც იაპონურ სასწაულად მონათლა. აშშ-ში, იმ დროისთვის უმდიდრეს ქვეყანაში, დიდი ყურადღებით სწავლობდნენ იაპონურ გამოცდილებას და ცდილობდნენ ეპოვათ იაპონური სასწაულის საიდუმლოებანი. იაპონური კომპანიების წარმატების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მიზეზად მიჩნეულ იქნა მართვის იაპონური სტილი. საბოლოოდ, ჩატარებული კვლევების შედეგად, ჩამოყალიბდა აშშ-სა და იაპონური კომპანიების მართვის სისტემის მახასიათებლების შედარებითი ცხრილი.

**ცხრილი 1**  
**აშშ-ისა და იაპონური კომპანიების**  
**მართვის სისტემის მახასიათებლები**

<b>იაპონია</b>	<b>აშშ</b>
მუშაკთა დაქირავება სამუდამოდ	მოკლევადიანი დაქირავება
ანაზღაურებისა და სამუშაოზე დაწინაურების დროს პრიორიტეტი ენიჭება მუშაკის ასაკს	ანაზღაურება შრომის ინდივიდუალური შედეგების მიხედვით
არაფორმალური კონტროლი	ფორმალური კონტროლი
სამუშაო დავალების არამკაფიოდ განსაზღვრა	სამუშაო დავალების მკაფიოდ განსაზღვრა
კოლექტიური პასუხისმგებლობა	ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა
დავალება არ არის დამოკიდებული თანამდებობაზე	დავალება განისაზღვრება თანამდებობით
კოორდინაციისა და თანამშრომლობის პრიორიტეტი	ეფექტიანობისა და შედეგების პრიორიტეტი
შეთანხმებული გადაწყვეტილება	ინდივიდუალური გადაწყვეტილება
მართვა „ქვემოდან ზემოთ“	მართვა „ზემოდან ქვემოთ“
სწავლება წარმოებისგან მოუწყვეტლივ	კვალიფიკაციის ამაღლება სპეციალური პროგრამებით
უნივერსიტეტების კურსდამთავრებულთა მიზიდვა სამუშაოდ	უნივერსიტეტების კურსდამთავრებულთა და გამოცდილი სპეციალისტების მიზიდვა სამუშაოდ
გრძელვადიანი ორიენტაცია	ორიენტაცია მიმდინარე შედეგებზე

რადგანაც იაპონიაში გაფიცვები ნაკლებად ხდება, კადრების დენადობა მცირეა, სამუშაოს გაცდენები იშვიათია, მწარმოებლურობა მაღალია, ჩაითვალა, რომ იაპონელ მუშაკთა მორალური მდგომარეობაც მაღალი უნდა იყოს. სინამდვილეში, როგორც სპეციალურმა კვლევებმა აჩვენა მუშაკთა დამოკიდებულება

სამუშაოსადმი არ ხსნის მათ ქცევას<sup>10</sup>. ტრადიციულად ითვლება, რომ იაპონელი მუშა შრომისმოყვარეა, რომელთა კომპანიისადმი ერთგულება ნაყიდა სამუდამო დაქირავებით, დიდი შეღავათებით და სტაბილური დაწინაურებით მუშათა ასაკისა და სტაჟის გათვალისწინებით. მაგრამ ეს ეხება დიდ, წარმატებულ კომპანიებს, სადაც საშუალოდ დაკავებულია იაპონელ მუშათა დაახლოებით 20% და რომლებიც ქმნიან იაპონიის მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) 20%-ს. იაპონიის შრომითი რესურსების 80% კი დაკავებულია მცირე საწარმოებში (სადაც 300 კაცზე ნაკლები მუშაობს), აქ კი არც ისეთი სახარბიელო მდგომარეობაა, შეიძლება ითქვას, რომ იაპონელი მუშა სრულებითაც არ არის უფრო ბედნიერი ამერიკელ მუშასთან შედარებით. ამ დასკვნის გაკეთების შესაძლებლობას იძლევა ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი.

## ცხრილი 2

### აშშ-სა და იაპონური კომპანიების მუშათა

#### დამოკიდებულება კომპანიისადმი

მანსიათებლები	იაპონია	აშშ
სამუშაოთი კმაყოფილ მუშათა რაოდენობა	57%	83%
დამქირავებლისადმი ლოიალურად დამოკიდებულ მუშათა რაოდენობა	44%	68%
მუშები (რაოდენობა), რომელთაც არ აწუხებს უფროსობა	28%	79%
მუშები (რაოდენობა), რომლებიც თვლიან, რომ კომპანიამ უნდა იზრუნოს მათზე	36%	88%
მუშები (რაოდენობა), რომლებიც მზად არიან მეტი იმუშაონ, რათა დაეხმრონ თავის კომპანიას	15%	68%

როგორც გაირკვა, იაპონურ კომპანიათა წარმატება განპირობებულია არა მუშათა თავდადებით და კომპანიის ხელმძღვანელობისა და პერსონალის განსაკუთრებული

<sup>10</sup> Duns Business, October, 1983, p.35. აგრეთვე М.Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. Пер. с английского, Москва, 1999. (с. 648)

დამოკიდებულებით, არამედ მართვის მეცნიერებისა და პრაქტიკის ფართოდ გამოყენებით. ამიტომ აშშ-ის ან იაპონიის მართვის მოდელების ზუსტი კოპირება არ არის საჭირო, რადგანაც, ერთი მხრივ, ეს დეტალები არც ისე მნიშვნელოვანია, მეორე მხრივ, ეს მოდელები არ არის საყოველთაოდ გავრცელებული. არც ერთი წარმატებული კომპანია არ მუშაობს სხვა კომპანიაში გამოცდილი მართვის სისტემის ბრმა რეკეპტებით, ყველა კომპანიაში საერთოა მართვის ზოგადი სტრუქტურა, მაგრამ ხასიათდება, აგრეთვე, მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი მართვის სპეციფიკით.

*მენეჯმენტის სწავლების  
მეთოდოლოგიური საფუძვლები*

*„სისულელეა იმის ფიქრი, რომ კარგ მასწავლებელთა გარეშე ...  
სახელმწიფოს მეთაურობა, რაც ყოველ საქმეზე უდიადესია,  
ადაშიანს თავისთავად მოსდის“.  
სოკრატე*

როგორ უნდა ისწავლონ ე.წ. „ახალგაზრდა დემოკრატიის“ ქვეყნებში, მათ შორის საქართველოში მართვა (მენეჯმენტი) და მასთან დაკავშირებული ისეთ დისციპლინები, როგორცაა სახელმწიფო მართვა, სახელმწიფო პოლიტიკა, საჯარო პოლიტიკა, ეკონომიკის მართვა, საზოგადოებრივი ურთიერთობები (PR), სტრატეგიული დაგეგმვა, ადმინისტრირება, მენეჯმენტი და სხვ.? ეს პრობლემა ეხება, აგრეთვე, სახელმწიფო და ეკონომიკური მართვის სისტემების ფორმირების საკითხსაც. ბიზნესისა და სახელმწიფოს მართვა ერთი მთლიანის ორი ნაწილია, შეიძლება ითქვას – ერთი მედლის ორი მხარე. უერთმანეთოდ არც ერთი მათგანის სწავლება არ მოიტანს სასურველ შედეგებს მათ შორის არსებული „სასიცოცხლოდ აუცილებელი“ კავშირის გამო.

განვითარებულ ქვეყნებში, რომლებმაც პრაქტიკულად დაამტკიცეს სახელმწიფო და ეკონომიკური მართვის არსებული სისტემებისა და, მაშასადამე, შესაბამისი საგანმანათლებლო სისტემების ეფექტიანობა, მართვის ცნება ხშირად უკავშირდება ბიზნესის ცნებას. მაგრამ, ამავე დროს, აუცილებელია მკაფიოდ გავმიჯნოთ ბიზნესისა და მართვის (მენეჯმენტისა და

ადმინისტრირების) ცნებები იმისათვის, რათა ასევე გავმიჯნოთ განათლების შესაბამისი სისტემები.

ბიზნესი – ეს არის საქმიანობის ის სახეობა, რომელიც მიმართულია მოგების მიღებისკენ გარკვეული პროდუქციის ან მომსახურების რეალიზაციის გზით. ბიზნესის მართვა (Business Management) – ეს არის კომერციული, სამეურნეო ორგანიზაციების მართვა. ამასთან ერთად, თითქმის როგორც სინონიმი, გამოიყენება ტერმინი Business Administration, რომელიც შეიძლება ითარგმნოს, როგორც „საქმიანი ადმინისტრირება“. რაც შეეხება ტერმინ „მენეჯმენტს“ იგი გამოიყენება ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციებისთვის, მაგრამ თუ ვსაუბრობთ ნებისმიერი დონის სახელმწიფო მართვის ორგანოებზე, მაშინ უფრო სწორი იქნება გამოვიყენოთ ტერმინი Public Administration – „სახელმწიფო მართვა“.

ბიზნესმენი, მენეჯერი, ადმინისტრატორი სხვადასხვა ცნებებია. ბიზნესმენი ის არის, ვინც „ფულს აკეთებს“, ვინც კაპიტალის მფლობელია, იგი განსაზღვრავს ორგანიზაციის განვითარების პოლიტიკას, მას არ უკავია რაიმე მუდმივი თანამდებობა ორგანიზაციაში, მაგრამ მისი აქციების მფლობელია და შესაძლოა ამ კომპანიის (ორგანიზაციის) მმართველობის წევრიც იყოს. მენეჯერს კი აუცილებლად აქვს რაიმე მუდმივი თანამდებობა, მის დაქვემდებარებაში არიან სხვა თანამშრომლები. საქართველოში და გარდამავალი სახელმწიფოებრიობისა და ეკონომიკის ქვეყნებში ბიზნესმენი, მეწარმე და მენეჯერი ხშირად ერთი და იგივე პიროვნებაა, რაც, შეიძლება დანამდვილებით ითქვას, ხელს უშლის ამ ქვეყნების ეკონომიკურ განვითარებას.

ანალოგიურად, სახელმწიფო მართვის სისტემაში მენეჯერი, ადმინისტრატორი არ არის პოლიტიკური ფიგურა, იგი არ იღებს პოლიტიკურ გადაწყვეტილებებს, სახელმწიფო მოხელე არ არის (არ უნდა იყოს) პოლიტიკოსი და მხოლოდ პოლიტიკური ხელმძღვანელობის განკარგულებებს ასრულებს. ამისათვის სახელმწიფო მართვის (ბიუროკრატიული) აპარატი ზედმიწევნით კარგად უნდა ფლობდეს სახელმწიფო მართვის (ბიუროკრატიული) პროცესის წარმართვის წესებს.

პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესების მართვისთვის აუცილებელია როგორც პოლიტიკური, ისე ეკონომიკური

პროცესების მართვის ზოგადი კანონზომიერებების შესწავლა და მათი ერთობლივი გამოყენება. პოლიტიკური პროცესების სწორი მართვა ხელს უწყობს ეკონომიკური პროცესების ეფექტიან მართვას და, პირიქით, ეკონომიკური პროცესების ეფექტიანი მართვა ქმნის პოლიტიკური პროცესების, მათ შორის სახელმწიფოს წარმატებული მართვის წინაპირობებს. მაგრამ, თვით საუკეთესო წინაპირობების არსებობის შემთხვევაშიც კი შეუძლებელია მართვის დამაკმაყოფილებლად წარმართვა, მიუხედავად იმისა იქნება მართვის ობიექტი დიდი, საშუალო თუ მცირე ბიზნესი, ქვეყნის ეკონომიკა, სახელმწიფო, მისი საგარეო თუ საშინაო პოლიტიკა, საზოგადოება, თუ თეორიულად მკაფიოდ არ არის ჩამოყალიბებული და პრაქტიკულად რეალიზებული ასეთი ობიექტების მართვის პრინციპები.

ამრიგად, სახელმწიფო მართვა არის მეცნიერების დამოუკიდებელი დარგი, უფრო ზუსტად – დისციპლინათაშორისი სფერო, რომელიც სერიოზულ შესწავლასა და ათვისებას მოითხოვს. უფრო სწორი იქნება, თუ ამ დარგს ვუწოდებთ „მმართველობით აზროვნებას“, რომელიც თავის თავში აერთიანებს მეცნიერებას, გამოცდილებას, მმართველობით ხელოვნებას. მმართველობითი აზროვნებაზე გავლენას ახდენს მეცნიერების მიღწევები და მენეჯერული მეცნიერების ერთ-ერთი ამოცანა სწორედ ის არის, რომ ეფექტიანად გამოიყენოს ეს მიღწევები, რათა გადაიჭრას მთავარი პრობლემა – მიღებულ იქნას სასურველი შედეგები მრავალი ადამიანის შეთანხმებული მოქმედებით, ადამიანებისა, რომლებიც ქმნიან პროდუქციას, ახორციელებენ მომსახურებას და ამ პროცესში მრავალფეროვან რესურსებს იყენებენ, როგორც ბიზნესისა და ეკონომიკის, ისე პოლიტიკური პროცესების მართვაში.

სახელმწიფო მართვის სწავლების პრინციპების სწორად შერჩევის მიზნით უპირველეს ყოვლისა გასათვალისწინებელია მართვის ანუ ადამიანებზე ზემოქმედების ადრე არსებული ძირითადი პრინციპები და თანამედროვე ტენდენციები, რომლებიც ახლა მკვიდრდება პოლიტიკური პროცესებისა (სახელმწიფოს) და ბიზნესის მართვის მსოფლიო სისტემაში.

კაცობრიობის ისტორიაში ჩამოყალიბდა მართვის სამი ძირითადი პრინციპი.

პირველი არის იერარქია, ორგანიზაცია, სადაც ზემოქმედების ძირითადი საშუალება გამოიხატება უფროსისადმი ხელქვეითის მორჩილებით, ეს არის თანამშრომლის „ზემოდან“ იძულება (მათ შორის მატერიალური სიკეთეების განაწილების კონტროლით და სხვ.), როგორც ეს იყო სსრ კავშირში და სხვა ავტორიტარული, ფუნდამენტალისტური თუ ტოტალიტარული რეჟიმის ქვეყნებში.

მეორე არის კულტურა ანუ საზოგადოების, ორგანიზაციის, ჯგუფის მიერ გამოქვეყნებული და აღიარებული ღირებულებები, ქცევის ნორმები, შაბლონები, წესები, რიტუალები, რომლებიც აიძულებენ ადამიანს მოიქცეს ასე და არა სხვაგვარად.

მესამე არის თანასწორი ჰორიზონტალური ურთიერთობების ქსელი (ანუ ბაზარი), რომელიც დამყარებულია პროდუქციისა და მომსახურების ყიდვა-გაყიდვაზე, საკუთრებასთან დამოკიდებულებაზე (მაგალითად, კერძო საკუთრების ხელშეუხებლობა), გამყიდველისა და მყიდველის ინტერესების წონასწორობაზე, რასაც, პოლიტიკური თვალსაზრისით, დემოკრატიული მმართველობა შეესაბამება.

იერარქიული ორგანიზაცია, კულტურა, ბაზარი – რთული მოვლენებია. ეს არაა მხოლოდ მართვის ინსტრუმენტების ერთობლიობა. ცოცხალ, რეალურ სამეურნეო და სოციალურ სისტემებში ყველა მათგანი აუცილებლად არის. საქმე ის არის, თუ რომელ მათგანს ენიჭება პრიორიტეტი, რომელი არის მთავარი იარაღი. სწორედ ეს განსაზღვრავს საზოგადოების ეკონომიკური და პოლიტიკური ორგანიზების არსს.

ტრადიციული საბჭოთა საზოგადოების ადმინისტრაციულ-მბრძანებლობითი სისტემის ხერხემალს მკაცრად ორგანიზებული იერარქია წარმოადგენდა, რასაც საყოველთაო ხასიათი ჰქონდა. ყველაფერს ჰქონდა დაქვემდებარების გარკვეული ხაზი, ზემდგომი ორგანო, ხოლო უმაღლესი აღმასრულებელი ხელისუფლების უფლებამოსილება პრაქტიკულად შეუზღუდავი გახლდათ. მაგრამ, ამასთან ერთად, საბჭოთა საზოგადოება აქტიურად იყენებდა ხისტ კულტურულ ურთიერთობებს, როგორც საზოგადოების წევრებზე ზემოქმედების მძლავრ იარაღს. ოფიციალური იდეოლოგიით, კომუნისტური პარტიის წევრობით, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებათა გავლენით, განათლების სისტემით, მხარდაჭერილი ტრადიციებითა და ჩვევებით ადამიანები ეგუებოდნენ არსებულ ვითარებას, იცოდნენ მრავალრიცხოვანი შეზღუდვის შესახებ – რა

„შეიძლება“ და რა „არ შეიძლება“, რაც პარტოკრატით კონტროლდებოდა. თუ ადამიანები არ იცავდნენ დადგენილ ნორმებს, მაშინ გარდაუვალი ხდებოდა კონფლიქტი ოფიციალურ სისტემასთან. ამავე დროს, ყოველმხრივ ითრგუნებოდა საბაზრო სისტემა, როგორც სამეურნეო საქმიანობაზე ზემოქმედების საშუალება და მხოლოდ მოხმარების საგნების ვაჭრობით იყო შემოფარგლული. მართვის ეკონომიკური მეთოდები გამოიყენებოდა იერარქიული სისტემების მკაფიოდ განსაზღვრულ ჩარჩოებში. და მაინც, ბაზარი, თავისი ბუნებრივი, მძლავრი მდგომარეობით არსებობდა ჩრდილოვან ეკონომიკაში, რომელიც, თავის მხრივ, აგებდა საკუთარ, არალეგალურ იერარქიულ ურთიერთობებს ფარულ, ანტისაზოგადოებრივ, კორუმპირებულ სტრუქტურებში, აყალიბებდა ნეგატიურ კულტურას, რაც ამახინჯებდა ადამიანთა ცნობიერებას, მათ სოციალურ ურთიერთობებს.

საბჭოთა კავშირისა და, საზოგადოდ, კომუნისტური სისტემის კრახის ერთ-ერთი უმთავრესი მიზეზი სწორედ მართვის ადმინისტრაციულ-მბრძანებლობითი სისტემა გახლდათ. ასეთ სისტემაში მართვის ვერტიკალი მიმართულია მკაცრად ზემოდან ქვემოთ, რომელშიც მოითხოვება მხოლოდ ბრძანების შესრულება. რამდენად სრულდება ეს ბრძანება, საჭიროა თუ არა მისი შესრულება და ა.შ. ეს, მართვის პირამიდის მწვერვალზე პრაქტიკულად არავის აინტერესებს, არ არსებობს ეფექტიანი მართვის მთავარი შემადგენელი ელემენტი – უკუკავშირი, ხელისუფლება ყრუა მოსახლეობისა და საზოგადოების მოთხოვნებისადმი და, როგორც შედეგი, არც ადრე მიღებული გადაწყვეტილებები კონტროლდება, თუნდაც მცდარი და ქვეყნისათვის საზიანო. გარკვეულ პირობებში ასეთი მართვა ნაწილობრივ ამართლებს, თუ ამავე დროს დაცულია მბრძანებლობითი სისტემის სხვა პირობები: სახელმწიფოებრივი იძულების მექანიზმების შეუფერხებელი მოქმედება; ავტორიტარულ (დიქტატორულ) ქვეყანაში მიღებულ ღირებულებათა სისტემის დაცვის უზრუნველყოფა და კანონიერების დარღვევათა დაუნდობელი დასჯა; ამავე დროს, ეკონომიკური სისტემის გარკვეული ხარისხით საბაზრო პრინციპებით ფუნქციონირება და არა მთლიანად პარტიული სტრუქტურის (ხელისუფლების) ზეგავლენის ქვეშ მოქცევა, როგორც ეს საბჭოთა კავშირში იყო დაკანონებული.

თანამედროვე პირობებში სახელმწიფოსა და ბიზნესის მართვის პროცესები ეხება როგორც სახელმწიფო ადმინისტრაციული ორგანიზაციების, ისე ბიზნეს-კომპანიების ცვლადი გარემოსადმი ადაპტაციის გადრეკილებას, ცვლად კონკურენტულ გარემოში ორგანიზაციების განვითარების პერსპექტიული გეგმების შიდა ორგანიზაციული მექანიზმებისადმი შესამუშავებლად არჩეული სტრატეგიის რეალიზების მიზნით.

დღეს სახელმწიფოსა თუ ბიზნესის მართვისთვის აუცილებელი ხდება ისეთი ცნებები, როგორცაა: ორგანიზაციის მომავლის ხედვა (Vision), ორგანიზაციის დანიშნულების განმსაზღვრელი ზემოცანა, მისი საქმიანობის მთავარი მიზნები (Mission), ორგანიზაციის ძირითადი ორიენტირები, რომლებიც წამყვანი სტრუქტურების მაჩვენებლების შესადარია (Benchmarking) და სხვ.

მეორე ტენდენცია უკავშირდება გლობალიზაციას, რამაც გააძლიერა სახელმწიფოსა და ბიზნესის მართვის საერთაშორისო ხასიათი. განვითარებული ქვეყნების უმეტესობა ერთიან პოლიტიკურ სივრცეს ქმნის, მათი ეკონომიკა ღია ხდება და ბაზარზე თავისუფლად აღწევს პრაქტიკულად ნებისმიერი საქონელი და მომსახურება, მიუხედავად მათი წარმოების ადგილისა. სულ უფრო მზარდი მნიშვნელობის არის საერთაშორისო კონკურენციის როლი, ფართოვდება წარმოებათა კოოპერაცია, იქმნება ტრანსნაციონალური კორპორაციები და ა.შ., რაც უმნიშვნელოვანეს პოლიტიკურ-ეკონომიკურ ცვლილებებს იწვევს. ეს ყოველივე მრავალ ახალ კითხვას უსვამს მართვის თეორიას და პრაქტიკას. მათ შორის უმთავრესია – რა არის განსაკუთრებული მართვაში? როგორი კანონზომიერებები მოქმედებს? სახელმწიფოსა და ბიზნესის მართვის რომელი ფორმები და მეთოდებია უნივერსალური და რომელია სპეციფიკური და მოქმედებს მხოლოდ მოცემული ქვეყნების კონკრეტულ პირობებში? როგორ ვმართოთ საგარეო-ეკონომიკური საქმიანობა? რაში მდგომარეობს მართვის ნაციონალური სტილისა და ორგანიზაციული ქცევის თავისებურებანი? რამდენად მნიშვნელოვანია ამ თავისებურებათა როლი სასურველი შედეგების მიღწევისთვის? როგორ უნდა მოახერხოს უცხოელმა ბიზნესმენმა, მენეჯერმა თუ პოლიტიკოსმა და ადმინისტრატორმა სწრაფად მოერგოს ნაციონალურ, ადგილობრივ გარემოს? და ა.შ.

მესამე თავისებურება უკავშირდება თანამედროვე სახელმწიფო და ეკონომიკური საქმიანობის მატერიალური და ტექნოლოგიური ბაზის მნიშვნელობის გაცნობიერებას, რაც წარსულისკენ ერთგვარი მობრუნება გახდა. ამ გარემოების განმსაზღვრელი გახდა, ერთი მხრივ, კომპიუტერული ტექნიკისა და კომპიუტერული ქსელების სულ უფრო მზარდი გამოყენება მართვაში, ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის გავლენის გაძლიერება, მწარმოებლობისა და ხარისხის როლის კიდევ უფრო ამაღლება კონკურენტუნარიანი პროდუქციის შექმნაში, ხოლო, მეორე მხრივ, წარმოებისა და ბიზნესის მართვის პროცესების, ბიზნესის ტექნოლოგიის გარდაქმნის, უფრო რაციონალურად წარმართვის სურვილი. ფართოდ გავრცელდა ცნება „რეინჟინერინგი“, რაც მოიცავს აღნიშნული პროცესების რაციონალური გარდაქმნის მეთოდებისა და მიდგომების ერთობლიობას. ამ თვალსაზრისით შეიძლება ითქვას, რომ მმართველობით აზროვნებაში კვლავ ძლიერდება ტექნოკრატიზმის როლი, ოღონდ ამჟამად უფრო ღრმა და ჯანსაღ საფუძველზე.

პარალელურად ვითარდება მართვის დემოკრატიზაცია, რიგითი მუშაკების მონაწილეობა მართვაში. ეს იდეა XX საუკუნის 20-იან წლებში ჩაისახა და 50-60-იან წლებში ვითარდებოდა თეორიულად, თუმცა, მაშინ ეს მიდგომა სერიოზულად ვერ დამკვიდრდა. ამ იდეას სკეპტიკურად განსაკუთრებით აშშ-ში ეპყრობოდნენ (ევროპისა და იაპონიისგან განსხვავებით). დღეს მართვის დემოკრატიზაცია, ისევე როგორც ბიზნესის ეთიკის მოთხოვნები, მთელ მსოფლიოში რეალობა ხდება. უკვე საყოველთაოდ აღიარებულია, რომ მომავალი ეკუთვნის მართვის დემოკრატიულ, ე.წ. „participation“-ულ ფორმას.

შესაბამისად იცვლება განათლების პრინციპები. კლასიკური უნივერსიტეტების დრო მიდის. სახელმძღვანელოებით სტუდენტი მხოლოდ სტუდენტურ ნაშრომს შექმნის. ამიტომ ზოგად თეორიულ განათლებასთან ერთად სტუდენტმა უნდა მიიღოს პრაქტიკული მუშაობის უნარ-ჩვევები ისე, რომ მან მოახერხოს არა მხოლოდ ბიზნეს-კომპანიებსა და სახელმწიფო ორგანიზაციებში მუშაობა, არამედ, მას უნდა ჰქონდეს სწრაფად ცვლად პოლიტიკურ-ეკონომიკურ გარემოში დროული ორენტაციისა და სათანადო გადაწყვეტილებების მიღების უნარი. ასეთ შესაძლებლობებს განაპირობებს სწავლების ინოვაციური მეთოდები, რომლებიც

ეყრდნობა „განათლების სამ ვეშაპს“ – (1) კლასიკურ ფუნდამენტურ განათლებას, (2) უახლესი თეორიული სამეცნიერო მიღწევების ათვისებისა და პრაქტიკული რეალიზების შესაძლებლობას და (3) ლექტორისა და სტუდენტის ურთიერთთანამშრომლობას.

მართვის სფეროში დღეისათვის მსოფლიოში არსებობს განათლების შემდეგი ძირითადი მოდელები – გერმანული (ტრადიციული), ამერიკული, იაპონური და შერეული.

ტრადიციული ანუ გერმანული მოდელი ძირითადად გავრცელებულია გერმანიაში, ავსტრიაში, შვეიცარიაში, აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში. გერმანული მოდელის მიხედვით ორგანიზაციის ხელმძღვანელი კადრების მომზადება ხდება სხვადასხვა დარგის პროფესიონალი სპეციალისტების ბაზაზე. ამ მოდელის ფარგლებში იკვეთება, პირველ რიგში, უმაღლესი პროფესიული მომზადება, რაც საბაზისო ცოდნასა და სპეციალობას (საინჟინრო, ეკონომიკური, იურიდიული, სოციოლოგიური, საინჟინრო-ეკონომიკური) იძლევა და რომელსაც პირდაპირი დამოკიდებულება აქვს ორგანიზაციის ტექნიკურ ან მმართველობით საქმიანობასთან. შემდეგია ხელმძღვანელთა კვალიფიკაციის ამაღლება, რაც უკვე პრაქტიკული მუშაობის პროცესში მიმდინარეობს, როგორც წესი, კვალიფიკაციის ამაღლების მოკლევადიანი კურსების მეშვეობით. ამ კურსებზე მსმენელები იძენენ მართვის სპეციალურ, კონკრეტულ უნარ-ჩვევებს, რომლებიც აუცილებელია მართვისა და სამეურნეო საქმიანობისთვის. შესაძლებელია, აგრეთვე, პროფესიული გადამზადება, როგორც ცოდნისა და უნარ-ჩვევების განვითარების უფრო საფუძვლიანი ფორმა, რასაც შესაძლოა მოჰყვეს ახალი სპეციალობის შექმნაც სახელმწიფო მართვის, ბიზნესის, მენეჯმენტისა ან მეწარმეობის სფეროში.

ამერიკული მოდელი დამყარებულია ე.წ. პროფესიონალი მენეჯერის მომზადებაზე. ეს მოდელი გულისხმობს უმაღლესი პროფესიული განათლების მიღებას მენეჯმენტის დარგში უკვე არსებული ზოგადი უმაღლესი განათლების (ნებისმიერი დარგის ბაკალავრიატის ფარგლებში) ბაზაზე. ამასთან, ბაკალავრის პროფესიული დიპლომი შესაძლოა იყოს საინჟინრო, საბუნებისმეტყველო, ჰუმანიტარული ან სხვ., რომელთაც შესაძლოა არავითარი კავშირი არ გააჩნდეს სახელმწიფო ან კომერციული

ორგანიზაციების საქმიანობასთან. მენეჯმენტის დარგში უმაღლესი პროფესიული განათლების მიღებამდე მსურველმა უნდა დააგროვოს პრაქტიკული მუშაობის გარკვეული გამოცდილება, რათა „შიგნიდან“ გაიგოს რა არის მენეჯმენტი რეალურ ცხოვრებაში. მხოლოდ ამის შემდეგ ირჩევს ის მენეჯერის „კარიერას“. მეცნიერებისა და პრაქტიკის კავშირის გასაძლიერებლად მრავალი სკოლა ლექტორებად იწვევს ფირმებისა და სახელმწიფო უწყებების იმ ხელმძღვანელებს, რომელთაც აქვთ სამეცნიერო ხარისხი და სწავლებისა და სამეცნიერო მუშაობის გამოცდილება. ასეთი პროფესორი განსაკუთრებით ღირებულ ლექტორთა კატეგორიას მიეკუთვნება.

ევროპაში ამერიკულ მოდელთან განსაკუთრებით ახლოს არის ბრიტანული მაგისტრატურა, თუმცა, აქაც, სამაგისტრო პროგრამების ძირითადი ნაწილი წარმოებისგან მოუწყვეტლად მოქმედებს.

პროფესიული მენეჯერების ფორმირების ამერიკულ მეთოდს აშკარად გამოხატული ოპონენტი ჰყავს იაპონური სკოლის სახით. იაპონიაში ხელმძღვანელებს ამზადებენ თვით ფირმები თანახმად კონცეფციისა - „სწავლება გამოცდილების მეშვეობით“, მუშაკთა თანდათანობითი გადაადგილებით სხვადასხვა თანამდებობებზე და დაწინაურებით. ასეთი მეთოდი ბიზნესის სხვადასხვა ასპექტების გაცნობისა და საკუთარი ფირმის დაწვრილებითი შესწავლის საშუალებას იძლევა. იაპონურ კომპანიებში ყველა სწავლობს – მუშიდან დაწყებული და პრეზიდენტით დამთავრებული. იაპონიაში ბიზნესის მხოლოდ რამდენიმე სკოლა არის, ძირითადად იმათ მოსამზადებლად, რომლებიც საზღვარგარეთ მუშაობას აპირებენ. პრაქტიკოს მუშაკთა კვალიფიკაციის ასამღლებლად სხვა სასწავლო დაწესებულებებში გაგზავნა იშვიათად ხდება. ერთ-ერთი იშვიათი გამონაკლისია კომპანია „მაცუსიტა დენკი“-სთან არსებული მაცუსიტას აკადემია (Academy of Matsusita), სადაც უმაღლესი განათლების მქონე ნიჭიერ ახალგაზრდობას კიდევ ხუთი წელი ასწავლიან. მაგრამ, ეს ელიტისათვის განკუთვნილი გამონაკლისია.

დასავლეთ ევროპის ქვეყნების უმეტესობა იყენებს შერეულ მოდელს. ამ შემთხვევაში უმაღლესი განათლების გერმანული ტიპის ტრადიციული ევროპული სისტემა შეხამებულია ამერიკულ სისტემასთან. სწავლების ეს სისტემა ფართოდ არის გავრცელებული იტალიაში, საფრანგეთში, ესპანეთში, ნიდერლანდებში, სადაც

ასობით ასეთი მოდელის სკოლა ფუნქციონირებს. ამ სკოლებში პროფესიონალი მენეჯერების მომზადებას ამერიკულთან შედარებით ნაკლები დრო ეთმობა. სამაგიეროდ, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება რეალურ პროექტებზე მუშაობას, პრაქტიკას სხვადასხვა კომპანიებში, „სწავლებას მოქმედებით“. ამ დროს „აკადემიურ“ კომპონენტს, ტრადიციულ პროგრამებთან შედარებით, ნაკლები ყურადღება ეთმობა. საბოლოო ანგარიშით, წამყვანი ევროპული და ამერიკული პროგრამების მიზანია მსმენელთათვის ახალი „კარიერული პერსპექტივის“ მიცემა.

თანამედროვე განათლების სისტემის უმთავრესი ტენდენცია იმით გამოიხატება, რომ სხვადასხვა ქვეყნებში არსებული მმართველობითი განათლების მეთოდები სულ უფრო უახლოვდება ერთმანეთს. მართვით დაკავებულ სპეციალისტთა პროფესია სულ უფრო ინტერნაციონალური ხდება. თითოეული ქვეყნის მართვის გამოცდილების გაზიარება მეტად მნიშვნელოვანია, რადგანაც ასეთი გამოცდილება არა მხოლოდ საზღვარგარეთ საქმიანობაში გვეხმარება, არამედ, საერთოდ, ხელს უწყობს შესაძლო შეცდომების თავიდან აცილებას. სხვისი წარმატებისა თუ წარუმატებლობის ისტორია ხშირად მეტად თვალსაჩინოა და სასარგებლო საკუთარი საქმიანობის უშეცდომო (ან ნაკლებად სახიფათო) წარმართვისათვის. ეფექტიანი მართვის სხვადასხვა მაგალითების სამეცნიერო და ემპირიული განზოგადება, მართვის საერთო პრინციპების შემუშავება, მისი სხვადასხვა ფორმებისა და გამოყენების პირობების ტიპიზაცია სერიოზულად ანვითარებს მენეჯერულ, მმართველობით აზროვნებას.

თუ დავაკვირდებით სახელმწიფო მართვისა და ეკონომიკური სისტემების (ბიზნესის) განვითარებას დღევანდელ პოსტ-საბჭოთა სივრცეში, მათ შორის საქართველოში, ვნახავთ, რომ რეალურ მართვაში ექსპერტს, სათანადოდ მომზადებულ სპეციალისტს არ ენიჭება მნიშვნელოვანი როლი. როგორც წესი, გადამწყვეტია ხელმძღვანელის ფიგურა, ადამიანისა, რომელიც შესაძლოა მაინცდამაინც განათლებული არ იყოს (ან სულ არ ჰქონდეს სათანადო განათლება), არ გააჩნდეს ცოდნა მართვის მეთოდების შესახებ, მაგრამ ფლობდეს მართვის, როგორც ხელოვნების, საიდუმლოებებს და თავისი პირადი თვისებების წყალობით, პიროვნული (ზოგჯერ ავანტურისტის) ტალანტით, გამოცდილებით და საღი აზროვნებით, ინტუიციით, რისკის უნარით აღწევდეს

მნიშვნელოვან წარმატებებს. მეორე მხრივ, მრავალი, ერთ დროს წარმატებული ორგანიზაციის მარცხის მიზეზი ხშირად ხდება მისი ხელმძღვანელის არასაკმარისი ცოდნა. ტალანტისა და სამეცნიერო ცოდნის შეერთება იძლევა წარმატების მიღწევის გარანტირებულ შესაძლებლობას როგორც სახელმწიფო მართვაში, ისე საბაზრო ეკონომიკაში.

მართვის რეალური პრობლემები იშვიათად არის „ფუნქციური“ ანუ ეს პრობლემები არ ეხება სახელმწიფო თუ ეკონომიკური საქმიანობის მხოლოდ ერთ რომელიმე მხარეს, ვთქვათ, მხოლოდ საზოგადოებასთან ურთიერთობას ან ადმინისტრირებას, მხოლოდ ფინანსებს ან მარკეტინგს. ბიზნესის თვალსაზრისით კონკურენტულ ბრძოლაში იმარჯვებს ის, ვინც ბიზნესის საკითხებს – ბაზრის მოთხოვნები, ფინანსები, ტექნოლოგიები, კადრების შერჩევა, მათი მოტივირება, მარკეტინგი – კომპლექსურად წყვეტს, ერთდროულად და ერთმანეთთან მჭიდრო უთიერთკავშირში. სახელმწიფო მართვის თვალსაზრისით კი ის ორგანიზაცია არის წარმატებული, რომელიც კომპლექსურად წყვეტს როგორც ადმინისტრირების, ისე სიტყვის თავისუფლების, საზოგადოებასთან ურთიერთობის, გადაწყვეტილებათა მიღების გამჭვირვალების უზრუნველყოფის და სხვა საკითხებს.

აქედან გამომდინარეობს სხვადასხვა დისციპლინათა შორისი „ინტეგრირებული“ კურსების მნიშვნელობა, იზრდება ინტერესი სისტემური აზროვნებისადმი, მომავალ მენეჯერებს რეალური, საქმიანი პრობლემების კომპლექსურად გადაწყვეტა უნდა შეეძლოთ.

განათლების მიღება მართვის სფეროში საჭიროა არა მხოლოდ კარიერის დასაწყისში, არამედ, პრაქტიკულად მთელი ცხოვრების განმავლობაში. ამიტომ იქმნება ახალი პროგრამები ე.წ. „განუწყვეტელი მაგისტრატურა“ (განათლება მთელი ცხოვრების განმავლობაში), რაც, ახალი კურსების შემოქმედებითად შეწავლასთან ერთად, მენეჯერული ცოდნის პერიოდულად განახლებას ითვალისწინებს. მაგრამ უმთავრესი ის არის, რომ თანამედროვე პირობებში ეფექტიანი მენეჯმენტის ინოვაციური მეთოდების შეწავლა შეუძლებელია მხოლოდ ტრადიციული (როგორც ფორმით, ისე შინაარსით) აკადემიური განათლების ფარგლებში, რა მაღალი დონისაც არ უნდა იყოს სწავლების ხარისხი. აუცილებელია არატრადიციული, აქტიური მეთოდების

გამოყენება, რომელთაგან ერთ-ერთია საქმიანი თამაშები, განსაკუთრებით კომპიუტერული იმიტაციური თამაშები, რომლებიც მრავალი წელია რაც გამოიყენება მსოფლიოს წამყვან მართვის სკოლებში, ფსიქოლოგიური ტრენინგები საქმიანი კომუნიკაციების უნარ-ჩვევების ჩამოსაყალიბებლად, მოლაპარაკების ხელოვნება და ა.შ. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება Team Building-ს (მუშაობა ერთიანი გუნდის ჩამოყალიბების მიზნით) და ლიდერის ტრენინგს, ფართოდ გამოიყენება ისეთი ფორმები, როგორცაა Action Learning (სწავლება მოქმედებით). ამ დროს სტუდენტი მუშაობს რაიმე კონკრეტული საქმიანი პრობლემის გადაწყვეტაზე, რომლის დროსაც ითვისებს სწორედ ამ პრობლემის გადაწყვეტისათვის საჭირო მეთოდებსა და იდეებს. ახალი, ინოვაციური მიდგომა არის, აგრეთვე, Project-Based Management Education (სასწავლო პროგრამები პროექტების სერიის ბაზაზე). ამას ემატება სტაჟირება წამყვან კომპანიებში და სახელმწიფო სტრუქტურებში. შემდეგი ნახტომია Learning Organization (მთელი ორგანიზაციის სწავლება). ამ შემთხვევაში სწავლების ობიექტია არა ცალკეული ადამიანები ან ჯგუფები, არამედ მთელი ორგანიზაცია, როგორც ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი დაწესებულება, ისე კერძო ბიზნეს-კომპანია. ამ დროს ცდილობენ არა მხოლოდ კომპანიის გარდაქმნას, არამედ კომპანიის თვითგარდაქმნის უნარის შემუშავებას, რაც გულისხმობს გარე და შიდა პრობლემებზე დროულად რეაგირებისა და მათი რეალურად გადაწყვეტის უნარის გამომუშავებას მთელი ორგანიზაციის მიერ.

საგანმანათლებლო პროცესების რეველუციური გარდაქმნა გამოიწვია ახალი საინფორმაციო ტექნოლოგიების, გლობალური საინფორმაციო ქსელების, ინტერნეტის განვითარებამ, რამაც ეფექტიანი სწავლების ახალი მეთოდები, მათ შორის Distance Learning-ის (დისტანციური სწავლების) შესაძლებლობა შექმნა.

მართვის სწავლების ტრადიციული (ძველი) მიდგომიდან ახალზე გადასვლა, პირველ რიგში, გამოიხატება „პასიურიდან“ (რაც მხოლოდ სასწავლო კურსის ათვისებით იფარგლება) „ინოვაციურ“ სწავლებაზე გადასვლით, სასწავლო კურსების პროგრამების მოქნილობით, მათში მრავალფეროვანი და ცვლადი რეალური სამყაროს ასახვის შესაძლებლობით, მოსწავლეზე (სტუდენტზე)

უფრო აქტიური ზემოქმედებით და მათ მიერ ახალი უნარ-ჩვევების გამომუშავებით პრაქტიკული პრობლემების გადაწყვეტის დროს.

სწავლების ახალ ფორმების შემუშავებასთან ერთად იცვლება ცოდნის ხარისხის კონტროლის სისტემაც. იცვლება, აგრეთვე, მოთხოვნები პედაგოგების მიმართ. ტრადიციულ სისტემაში კარგ პედაგოგად ითვლებოდა მაღალკვალიფიციური პროფესორი, რომელსაც ჰქონდა მაღალი სამეცნიერო ხარისხი, იყო წიგნებისა და სამეცნიერო სტატიების ავტორი. ამ დროს სწავლება მიმდინარეობდა პროფესორიდან სტუდენტებისკენ ცოდნის გადაცემაში (ვუწოდოთ ასეთ მიდგომას „ცარიელი ჭურჭლის ავსების მეთოდი“). ინოვაციური სწავლება უკვე სხვა მიდგომას მოითხოვს. მასწავლებელი აღარ არის მხოლოდ ცოდნის ავტონომიური წყარო, იგი სასწავლო პროცესის მომწყობია (ე.წ. „ფასილიტატორი“ facilitator), ე.წ. მოთამაშე მწვრთნელი და არა მხოლოდ დამრიგებელი, მენტორი. ამ დროს ცოდნის შექმნა, უნარ-ჩვევების გამომუშავება, მსოფლმხედველობის ჩამოყალიბება ხორციელდება სასწავლო ჯგუფებში თვით მსმენელთა ურთიერთქმედებით („ცოდნის ჩირაღდნის ანთება“). ასეთი მიდგომა განსაკუთრებით ნაყოფიერია პრაქტიკოს-მენეჯერთა განათლებისთვის.

როგორც ქვემოთ ვნახავთ, ყველა ეს მეთოდი და მიდგომა განზოგადოებულია მართვის კიბერნეტიკული ალგორითმის მეშვეობით

## თავი 2

### სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანები

... „საკითხი იმის შესახებ, განემარტოთ თუ არა თერმოდინამიკის მეორე კანონი პესიმიზტურად, დამოკიდებულია, ერთი მხრივ, იმ მნიშვნელობაზე, რომელსაც ჩვენ ვანიჭებთ სამყაროს მთლიანად და, მეორე მხრივ – კლებადი ენტროპიის მქონე ადვილობრივ კუნძულებს. დავიხსომოთ, რომ ჩვენ თვითონ შევადგენთ კლებადი ენტროპიის ასეთ კუნძულს და ვცხოვრობთ სხვა ამგვარ კუნძულებს შორის. ამის შედეგად ჩვეულებრივი პერსპექტიული განსხვავება უახლოესსა და შორეულს შორის გვაძლევს გაცილებით დიდი მნიშვნელობა მივანიჭოთ კლებადი ენტროპიის და მზარდი წესრიგის სფეროებს, ვიდრე მთელ სამყაროს“.

ნორბერტ ვინერი, „კიბერნეტიკა და საზოგადოება“

### სტრატეგიული დაგეგმვის დანისშეულება

სტრატეგიული დაგეგმვა არის მართვის პროცესის ერთ-ერთი ფუნქცია, რომლის მეშვეობითაც ხორციელდება ორგანიზაციის მიზნების არჩევა და მათი მიღწევის გზების დამუშავება. პრაქტიკული თვალსაზრისით სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი არის გადაწყვეტილებათა და მოქმედებათა ერთობლიობა, რომელსაც მივყავართ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევამდე. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი ფუნქცია არის საფუძვლების უზრუნველყოფა ყველა მმართველი გადაწყვეტილებისთვის.

სტრატეგიული დაგეგმვა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას აძლევს შესაძლებლობას უშეცდომოდ (ან ნაკლები შეცდომებით და რისკით) განსაზღვროს ორგანიზაციის მომავალი განვითარების გზები. ბიზნესის სფეროში ეს ნიშნავს ბიზნესის განვითარების ტემპებისა და მიმართულებების განსაზღვრას, ბაზრის განვითარების გლობალური ტენდენციების შეფასებას, იმის გარკვევას თუ რა სახის ორგანიზაციული და სტრუქტურული ცვლილებები უნდა განხორციელდეს კომპანიაში მისი კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად, რა არის კომპანიის უპირატესობა, რა ინსტრუმენტების გამოყენებაა საჭირო კომპანიის წარმატებული განვითარებისთვის და ა.შ. სახელმწიფო მართვისა და, საზოგადოდ, პოლიტიკური პროცესების სფეროში სტრატეგიული დაგეგმვა ეხმარება უმაღლეს პოლიტიკურ ხელისუფლებას და სახელმწიფო მოხელეებს განსაზღვრონ ქვეყნის ან რომელიმე დარგის განვითარების პერსპექტივები და შესაძლებლობები, მსოფლიო ეკონომიკური და პოლიტიკური სივრცის ცვლილებების მიმართულებები და გამოწვევები, საზოგადოების მოთხოვნები და ა.შ.

ჯერ კიდევ სულ ცოტა ხნის წინათ სტრატეგიული დაგეგმვა მხოლოდ სახელმწიფოს უმაღლესი პოლიტიკური ხელისუფლების, დარგის (სამინისტროების) ხელმძღვანელობის, მსხვილი საერთაშორისო კონცერნების პრეროგატივა იყო. მაგრამ სიტუაცია სწრაფად იცვლება და სულ უფრო და უფრო მეტი ბიზნეს-კომპანია თუ სახელმწიფო ორგანიზაცია იწყებს სტრატეგიული დაგეგმვის შესაძლებლობების გამოყენებას.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ზოგადად შეიძლება წარმოვადგინოთ შემდეგი თანმიმდევრობის სახით:

- ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების განსაზღვრა და შეფასების კრიტერიუმების დადგენა;
- ორგანიზაციის ფუნქციონირების გარემოს ანალიზი. გარემოს ანალიზი მოიცავს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების, მისი პოტენციალური შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზს არსებული გარე და შიდა ინფორმაციის დამუშავების საფუძველზე. გარემოს ანალიზის დროს გათვალისწინებული უნდა იქნას არა მხოლოდ ორგანიზაციის შიდა ეკონომიკური ფაქტორები, არამედ აგრეთვე, ორგანიზაციის გარეთ არსებული

მოთხოვნები, სოციალური და ეკონომიკურ-პოლიტიკური ფაქტორები და სხვ.

- ორგანიზაციის მოქმედების სტრატეგიის შერჩევა და რეალიზება. აქ შესაძლებელია მიღებულ იქნას გადაწყვეტილებები რესურსების განაწილების, გარემოსადმი ადაპტაციის, შიდა კოორდინაციის მიზნით და სხვ.
- სტრატეგიული გადაწყვეტილებების შესრულების მონიტორინგი, შეფასება, პროგნოზი და, საჭიროების შემთხვევაში, კორექტირება.

მთავარი ის არის, რომ პერსპექტიული გეგმებისგან განსხვავებით სტრატეგიული გეგმა ცოცხალი ორგანიზმის მსგავსია, აქ არამცთუ შესაძლებელი, არამედ აუცილებელია ორგანიზაციის განვითარების მრავალი ვარიანტის, ალტერნატიული ვერსიების არსებობა. რა თქმა უნდა, თუ ბიზნეს-კომპანიაში კომპანიის განვითარების სტრატეგია შეიძლება შეიცვალოს ხელმძღვანელობის სწრაფი გადაწყვეტილებით, სახელმწიფო სტრუქტურებში ასე არ ხდება. მაგრამ, მაინც, სახელმწიფო ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების გეგმაც უნდა ითვალისწინებდეს მის წინაშე მდგარი ამოცანების გადაწყვეტის სხვადასხვაგვარ შესაძლებლობას ორგანიზაციის უფლებამოსილების ფარგლებში. მმართველობითი საკითხების გადაწყვეტის დროს ერთმანეთთან შეხამებული უნდა იყოს როგორც მათემატიკური (რაოდენობრივი) მეთოდები, ასევე შემოქმედებითი მიდგომა, ინტუიციით ნაკარნახევი მოსაზრებები, ამავე დროს, გათვალისწინებული უნდა იქნას ადამიანური ფაქტორის მნიშვნელობა.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ეფექტიანი წარმართვისთვის უპირველეს ყოვლისა საჭიროა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის **სტრატეგიული აზროვნება**. სტრატეგიული აზროვნება წარმოადგენს სისტემური აზროვნების გარკვეულ ტიპს, რომელიც აერთიანებს აზროვნების რაციონალურ და შემოქმედებით კომპონენტებს, ობიექტურ და სუბიექტურ ასპექტებს, ახორციელებს სხვადასხვა კონცეფციებისა და მეთოდების ინტეგრირებას. ერთი მხრივ, სტრატეგიული აზროვნება განვითარებული ანალიტიკური უნარ-ჩვევების ერთ-ერთი ფორმაა, რომელიც ემყარება ლოგიკისა და ფორმალური მეთოდების თანმიმდევრულ და ზუსტ გამოყენებას.

მეორე მხრივ, ტრადიციული წარმოდგენების გადალახვის შემოქმედებითი (კრეატიული) უნარი, არაფორმალური და, ხშირად, ინტუიციური მიდგომა ამა თუ იმ საკითხების გადაწყვეტის დროს. ბიზნესისა თუ სახელმწიფო მმართველობის დაგეგმვა შემოქმედებითი მიდგომის გარეშე მოგვცემს არა სტრატეგიულ, ცოცხალ გეგმას, რომელიც შეიძლება შეიცვალოს სიტუაციის ცვლილების კვალობაზე, არამედ ერთხელ და სამუდამოდ დადგენილ, გახევებულ სქემას, რომლის შესრულება მოითხოვს მხოლოდ მოცემული ინსტრუქციების ზუსტ შესრულებას მიუხედავად გარემო პირობების ცვლილებებისა. როგორც ვიცით, ასეთი მიდგომა განწირულია მარცხისთვის როგორც ბიზნესის სფეროში, ისე სახელმწიფო მმართველობაში, რაც ნათლად დაადასტურა განვლილმა ისტორიამ, მათ შორის საბჭოთა კავშირის ნგრევამ.

სტრატეგიული აზროვნება სხვადასხვანაირად ვლინდება პოლიტიკაში, სამხედრო საქმეში, ბიზნესში. აღსანიშნავია, რომ ძველ ჩინეთში უკვე იყო დაწერილი ტრაქტატი „ომის ხელოვნება“, რომლის ავტორადაც ითვლება ჩინელი მოაზროვნე და სტრატეგოსი სუნ ძი (ან, სხვანაირად სუნ-ცუ)<sup>11</sup>. მეტად საინტერესოა მისი აზრი სტრატეგოსის შესახებ: „ვინც გაიმარჯვა ასჯერ ას კონფლიქტში, მას მაინცდამაინც დიდი ხელოვნება არ გააჩნია. სტრატეგიის გამოყენების ხელოვნება იმორჩილებს სხვას მასთან კონფლიქტის გარეშე“. აღნიშნულ ტრაქტატში გადმოცემულია სხვადასხვა სამხედრო რჩევები (ე.წ. სტრატეგიები) რომლებიც გამარჯვების მიღწევის მიზნით მოწინააღმდეგისთვის სხვადასხვა ეშმაკური ხაფანგების დაგებას გულისხმობს.

სამხედრო სტრატეგიასა და სხვადასხვა სამხედრო ეშმაკებობს დიდ ყურადღებას უთმობდნენ აგრეთვე ანტიკურ რომში. რომის სახელმწიფო და სამხედრო მოღვაწის სექსტუს იულიუს ფრონტინუსის ნაშრომში „სტრატეგიები“ გადმოცემულია სამხედრო თეორია, რომელიც სისტემატიზებულია სამხედრო-

---

<sup>11</sup> სუნ ძი – ჩინელი მოაზროვნე და სტრატეგოსი, რომელიც ცხოვრობდა დაახლოებით ძველი წ.აღ. VI ან IV საუკუნეში. სხვა მონაცემებით ძვ. წ.აღ. 313-238 წწ.-ში. იხ. Сунь Цзы. Искусство войны. ან Sun Tzu. On the art of war. არსებობს ქართული თარგმანიც.

ისტორიული მაგალითების (სტრატეგემების) სახით <sup>12</sup>. წარმატებული სამხედრო მოქმედებებისთვის ფრონტინუსის აზრით აუცილებელია ომის გულდასმით მომზადება, ბრძოლების დროისა და ადგილის სწორად შერჩევა, სათანადო სამხედრო სტრუქტურების ჩამოყალიბება, მოწინააღმდეგის ღებორგანიზაციის ხერხების გამოყენება და სხვ. ამასთან, სამხედრო თეორია განხილულია ისტორიულ გამოცდილებასთან მჭიდრო კავშირში, რაც მეტად მნიშვნელოვანია.

შევნიშნოთ, რომ სამხედრო სტრატეგიის კარგად ფლობა სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ ასევე კარგად შეიძლება ფლობდე ბიზნესის ან სახელმწიფო მართვის ხელოვნებას. ამ თვალსაზრისით საგულისხმოა დიდი ფრანგი პოლიტიკოსების ნაპოლეონისა და ტალეირანის მოღვაწეობათა შედარება. როდესაც გენიალურმა სამხედრო სტრატეგმა და სახელმწიფო მოღვაწემ, ნაპოლეონ ბონაპარტემ გადააჭარბა სამხედრო წარმატებათა შესაძლებლობის ზღვარს და უკვე მსოფლიოს ბატონობა განიზრახა, ტალეირანი (ნაპოლეონის იმპერიის საგარეო საქმეთა მინისტრი) მიხვდა, რომ ადრე თუ გვიან ეს საფრანგეთის კატასტროფას გამოიწვევდა და უკვე რამდენიმე წლით ადრე, როდესაც იმპერატორი ნაპოლეონი და მის მიერ შექმნილი საფრანგეთის იმპერია ჯერ კიდევ დიდების ზენიტში იყო, დაიწყო ნაპოლეონის შემდგომ ეპოქაში საფრანგეთის (და საკუთარი თავის) უსაფრთხოებაზე ზრუნვა. საბოლოოდ ნაპოლეონი დამარცხდა გაერთიანებულ ევროპასთან ომში, ხოლო ტალეირანმა ოსტატური დიპლომატიური სვლებით დამარცხებული საფრანგეთი, ფაქტობრივად ოკუპირებული ქვეყანა არამცთუ გადაარჩინა დანაწილებას გამარჯვებული სახელმწიფოების კონგრესზე ვენაში (1915 წ.), არამედ, უფრო მეტიც, შეუნარჩუნა მას ტერიტორიები (მათ შორის, 1789 წლის რევოლუციის შემდეგ მოპოვებულიც კი), სიძლიერე, ავტორიტეტი და დიდი

---

<sup>12</sup> სექსტუს იულიუს ფრონტინუსი (დაახლოებით 35-103 წწ). ლათინურად Sextus Iulius Frontinus. Stragemata. ... *Секст Юлий Фронтин. Стратегемы (Военные хитрости)*.

სახელმწიფოს სტატუსი, ევროპულ და მსოფლიო პოლიტიკაში პირველხარისხოვანი მოთამაშის მდგომარეობა.

ასევე, განსაკუთრებული სტრატეგიული აზროვნებით გამოირჩეოდა დიდი გერმანელი სახელმწიფო მოღვაწე ოტტო ფონ ბისმარკი, რომელმაც მოახერხა წვრილ სამთავროებად დაქსაქსული ქვეყნის გაერთიანება და, ფაქტობრივად, შექმნა ისეთი ძლიერი და სიცოცხლისუნარიანი სახელმწიფო, რომელიც, დღესაც, მიუხედავად თავსდამტყდარი კატასტროფებისა, მსოფლიოს ერთ-ერთი უძლიერესი და უძლიერესი სახელმწიფოა. შევნიშნოთ, რომ XX საუკუნის ტრაგედიების მიზეზი გახდა გერმანიის მაშინდელ ხელისუფალთა მიერ ბისმარკის სტრატეგიული კურსის უარყოფა (დაწვრილებით იხ. დანართი 1).

სრულიად განსხვავებული შინაარსის მატარებელია სტრატეგია ბიზნესის ამოცანებისთვის. ბიზნესის თვალსაზრისით სტრატეგია არის დეტალური, შორს გათვლილი, ყოველმხრივი, კომპლექსური გეგმა, რაც იმისთვის არის გამიზნული, რომ უზრუნველყოს ორგანიზაციის მისიის განხორციელება და მისი მიზნების მიღწევა. აქ საგულისხმოა აღინიშნოს სტრატეგიული კონცეფციის ევოლუცია სამხედროდან ეკონომიკურისკენ. სამხედრო და ეკონომიკურ სტრატეგიათა შორის არის მრავალი მსგავსება, მაგრამ მთავარია მათ შორის არსებული უმნიშვნელოვანესი განსხვავება. სამხედრო სტრატეგიის მიზანი არის მტრის განადგურება. ეკონომიკური სტრატეგიისა კი – კომერციული ეფექტის მიღება. მომხმარებელთა მოსაზიდად სულაც არ არის საჭირო კონკურენტების განადგურება. შეიძლება კონკურენტი სულაც არ გყავდეს (მაგალითად, ვაჭრობა და წარმოება სსრკ-ში). აქ მთავარი არის **მიადწიო კონკურენტულ უპირატესობას. უპირატესობა არა კონკურენტთან, არამედ მომხმარებელთან მიმართებაში.**

მაგალითად, აფთიაქის გახსნა სჯობს იქ სადაც სხვა აფთიაქებიცაა და არა ცალკე, სადაც. რატომ? სადაც მეტი აფთიაქია, იქ მეტი მომსვლელია. კონკურენტული ბრძოლა სხვა აფთიაქის განადგურებას კი არ ნიშნავს, არამედ კლიენტისთვის უკეთესი მომსახურების, კონკურენტზე უფრო დაბალი ფასების და/ან უფრო მაღალი ხარისხის მედიკამენტების შეთავაზებას/მიწოდებას.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ ეფექტიანი ფუნქციონირება შეძლოს, მის ხელმძღვანელობას სწორად უნდა ჰქონდეს გააზრებული თუ რა არის და რას მოითხოვს სტრატეგია.

სტრატეგია არის საბოლოო შედეგის მიღწევის საშუალება. ამასთან, სტრატეგია აერთიანებს ორგანიზაციის ყველა ნაწილს ერთ მთლიანობაში და მოიცავს ორგანიზაციის ყველა ძირითად ასპექტს. მეორე მხრივ, სტრატეგია განსაზღვრავს ორგანიზაციის გრძელვადიან გეგმებს და უზრუნველყოფს ორგანიზაციის გეგმების ყველა ნაწილის ურთიერთშეთავსებადობას ცვლადი გარემოს პირობებში. ამ თვალსაზრისით შეიძლება ითქვას, რომ სტრატეგია არის წინასწარ დაგეგმილი რეაქცია გარემოს ცვლილებაზე.

ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების, აგრეთვე, მისი განვითარების შესაძლებლობების და შეფერხებების ანალიზი ასევე სტრატეგიის შემადგენელი ნაწილია.

ორგანიზაციის სტრატეგია მხოლოდ მაშინ არის ნამდვილი და ეფექტიანად მოქმედი თუ კი იგი შეიცავს ნათელ მიზნებს, რომელთა მიღწევა გადამწყვეტია საქმის საბოლოო წარმატებისათვის.

გარდა ამისა:

- სტრატეგია ხელს უნდა უწყობდეს ინიციატივას;
- სტრატეგია უნდა ახდენდეს მთავარი ძალისხმევის კონცენტრირებას საჭირო დროს და საჭირო ადგილას;
- სტრატეგია უნდა ითვალისწინებდეს მოქმედების ისეთ მოქნილობას, რათა რესურსების მინიმალური ოდენობით შესაძლებელი იყოს მაქსიმალური შედეგების მიღწევა;
- სტრატეგია უნდა ახორციელებდეს ორგანიზაციის შემადგენელი რგოლების კოორდინირებულ მოქმედებას;
- სტრატეგია უნდა ვარაუდობდეს მოქმედებათა გასაგებ განრიგს;
- სტრატეგია უნდა უზრუნველყოფდეს მიღებული გადაწყვეტილებების რეალიზებისთვის საჭირო გარანტირებულ რესურსებს.

კერძოდ, ბიზნესის მართვის შემთხვევაში სტრატეგია იძლევა პასუხს კომპანიის არსის, მისი არსებობის ძირითად კითხვებზე. ეს კითხვებია:

- რა არის, რას წარმოადგენს ჩვენი ბიზნესი დღეს?
- როგორი უნდა გახდეს ჩვენი ბიზნესი ხვალ?
- როგორია ჩვენი საქონელი, ფუნქციები, ბაზრები?

- რა უნდა გავაკეთოთ დასახული მიზნების მისაღწევად?

საზოგადოდ სტრატეგია ერთდროულად არის აქტიურიც (დაგეგმილი) და რეაქტიულიც (სიტუაციისადმი მორგებადი). რეალური (ფაქტობრივი) სტრატეგია უნდა წარმოადგენდეს დაგეგმილი მოქმედებათა და გარემოს ცვალებადობით გამოწვეულ საპასუხო მომედებათა შეხამებას. ამ თვალსაზრისით **სტრატეგიული დაგეგმვა არის უწყვეტი, განახლებადი პროცესი.**

ხელმძღვანელის ამოცანაა დაინახოს კომპანია არა მხოლოდ ისეთი, როგორიც არის, არამედ ისეთი, როგორიც უნდა იყოს. ამასთან, სტრატეგია ორიენტირებული უნდა იყოს უპირატესად გარე და არა შიდა პირობებზე.

სტრატეგიის ყველა ზემოთ მოყვანილი განსაზღვრების ცოდნა და გააზრება საშუალებას აძლევს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას ჩამოაყალიბოს თვითშემოწმების ტესტი (ე.წ. Check-list), რომლითაც გაირკვევა აქვს თუ არა მის ორგანიზაციას განვითარების სტრატეგია. თვითშემოწმებისთვის ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა უნდა უპასუხოს ისეთ კითხვებს, რომელიც მოიცავს ზემოთმოყვანილ განმარტებებს. მაგალითად, მან უნდა უპასუხოს ასეთ შეკითხვებს:

- ვიცით თუ არა რა არის ჩვენი საბოლოო მიზანი?
- გვაქვს თუ არა წარმოდგენილი როგორ უნდა მივაღწიოთ საბოლოო შედეგს?
- არის თუ არა ორგანიზაციის მიზნები მკაფიოდ და ნათლად განსაზღვრული?
- არის თუ არა ორგანიზაცია „ერთიანი გუნდი“?
- გასაგებია თუ არა მოქმედებათა განრიგი ორგანიზაციის ყველა შემადგენელი რგოლისთვის?
- ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიით განსაზღვრულია თუ არა საჭირო რესურსები?
- არსებობს თუ არა ორგანიზაციაში განვითარების სტრატეგიით განსაზღვრული საჭირო რესურსები? და ა.შ.

აღნიშნულ კითხვებზე დადებითი პასუხის გაცემის შემთხვევაში მკაფიოდ უნდა ჩამოყალიბდეს თუ რას წარმოადგენს არსებული ბიზნესი დღეს და როგორი იქნება ხვალ, როგორია კომპანიის საქონელი და ფუნქციები, როგორია ბაზრის კონიუნქტურა, დაბოლოს, უნდა არსებობდეს სათანადო გეგმა დასახული მიზნების მისაღწევად.

მიღებული პასუხების მიხედვით შესაძლებელია დავადგინოთ არსებობს თუ არა ჩვენს ორგანიზაციაში განვითარების სტრატეგია, აქვს თუ არა მის ხელმძღვანელს სტრატეგიული აზროვნება, რა ნაკლოვანებები გვაქვს და რა არის გასაკეთებელი ისეთი სტრატეგიის შესაქმნელად, რომელიც ეფექტიანად მოქმედი იქნება.

ორგანიზაციაში სტრატეგიის განმხორციელებელია კომპანიის პრეზიდენტი, აღმასრულებელი დირექტორი, გენერალური დირექტორი, კომპანიის მეპატრონე, დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე, მეწარმე, სპორტული გუნდის მწვრთნელი, თეატრში – რეჟისორი, ომში – სარდალი, უნივერსიტეტში – რექტორი, ლეკანი, კათედრის გამგე. ამ შემთხვევაში მას **სტრატეგი** ეწოდება, სწორედ იგია პასუხისმგებელი საერთო საქმის წარმატებაზე. სტრატეგიის როლი განსაკუთრებულია. წარუმატებლობის შემთხვევაში, ყველაზე მეტად, პასუხისმგებლობა სწორედ სტრატეგს ეკისრება. თუმცა ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელ თანამდებობაზე მყოფი პირი ყოველთვის შეეფერება სტრატეგის ცნებას.

სტრატეგიულ საქმიანობაში ყველას თავისი სტილი აქვს, გემოვნება, მეთოდები. მაგრამ, მაინც, მიუხედავად სტილისა და გემოვნებისა, არსებობს ზოგადი მოთხოვნები, რომლებიც განსაზღვრავს მოთხოვნებს სტრატეგისადმი..

ბიზნეს-კომპანიაში სტრატეგი ეძებს პასუხს შემდეგ კითხვებზე: როგორია ჩვენი *ბიზნესი*? როგორია ჩვენი *ბიზნესის* მდგომარეობა? როგორი იყო ჩვენი *ბიზნესი* გუშინ? რა ძლიერი და სუსტი მხარეები გვაქვს, რა შეგვიძლია და რა არ შეგვიძლია? <sup>13</sup> რა გვიშლის ხელს? რა გვიწყობს ხელს? საით მივდივართ? და ა.შ.

ანალოგიურად ჩამოყალიბდება სტრატეგიის ფუნქციები სახელმწიფო ორგანიზაციაში, იმ არსებითი განსხვავებით, რომ გადაწყვეტილების რეალიზებამ ბიზნეს-გადაწყვეტილების

---

<sup>13</sup> ან სხვა სიტყვებით, სტრატეგმა უნდა ჩაატაროს კომპანიის ე.წ. **SWOT** ანალიზი, რომლის მეშვეობითაც განისაზღვრება მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები აბრევიატურა **SWOT** შედგება სიტყვებისგან: **Strengths** – ძლიერი მხარეები, **Weakness** – სუსტი მხარეები, **Opportunities** – შესაძლებლობები, **Threats** – საფრთხეები.

რეალიზებასთან შედარებით შეიძლება გაცილებით მეტი დრო და ძალისხმევა მოითხოვოს.

როგორც სახელმწიფო ორგანიზაციის, ისე ბიზნეს-კომპანიის წარმატების ერთ-ერთი აუცილებელი პირობა არის სწორად განსაზღვრული მისიის არსებობა.

მისია არის ორგანიზაციის (კომპანიის) ჰიპერმიზანი, რაღაც უფრო მეტი, ვიდრე მიზანი, ორგანიზაციის კრედიო, ფილოსოფია, პრინციპები. მისია შესაძლოა არც იყოს აბსოლუტურად რეალური და მიღწევადი. ორგანიზაციამ (კომპანიამ) უნდა დაისახოს მიღწევადი მიზნები, მხოლოდ მაშინ აქვს ამ ორგანიზაციისა თუ კომპანიის არსებობას გამართლება. რაც შეეხება მისიას, ის შეიძლება მთლიანობაში მიუღწევადიც იყოს, მაგრამ უნდა მიუთითებდეს იმ გენერალურ მიმართულებაზე, რომლისკენაც უნდა მიისწრაფვოდეს სახელმწიფო ორგანიზაცია თუ ბიზნეს-კომპანია. მისია განსაზღვრავს ორგანიზაციის, პოლიტიკური პარტიის, სახელმწიფოს როლს პოლიტიკურ სცენაზე, ხოლო ბიზნეს-კომპანიისა – ბიზნესის სცენაზე <sup>14</sup>.

<sup>14</sup> **მაგალითი.** განვიხილოთ საქართველოს ერთ-ერთი უმსხვილესი საწარმოს, შპს „საქართველოს რკინიგზის“ მისია. ერთი შეხედვით, შესაძლოა, ვიფიქროთ, რომ შპს „საქართველოს რკინიგზის“ **მისია** უნდა განისაზღვრებოდეს როგორც **სარკინიგზო მომსახურება**, რაც თითქოს ბუნებრივად გამოდინარეობს ბიზნესის ამ სახეობიდან. მაგრამ მენეჯმენტის თვალსაზრისით ასეთი მიდგომა სერიოზული შეცდომაა, რაც მრავალწილად განაპირობებს საწარმოს გაკოტრების რისკის ზრდას. ეს დაადასტურა კიდევ რიგი სარკინიგზო კომპანიის წარუმატებელმა საქმიანობამ. შპს „საქართველოს რკინიგზის“, როგორც ბიზნეს-საწარმოს, მისია არის **სატრანსპორტო მომსახურება**, რაც აფართოვებს ამ სტრუქტურის საქმიანობის არეალს და უკვე ბუნებრივად განაპირობებს კომპანიის ისეთი მიზნებისა და ამოცანების არსებობას, რაც კვლავაც უზრუნველყოფს კომპანიის მომგებიან საქმიანობას. თუ მისიას მხოლოდ სარკინიგზო გადაზიდვებით შემოვიფარგლავთ, მაშინ კლიენტის მომსახურების სფერო, საერთოდ, ყურადღების მიღმა რჩება. სულ უფრო მზარდი კონკურენტის პირობებში წარმატებისთვის საკმარისი აღარაა შემოიფარგლო მხოლოდ სარკინიგზო გადაზიდვით და ტვირთმფლობელს შესთავაზო მხოლოდ ტვირთის გადაზიდვა ერთი სადგურიდან მეორეში (ვთქვათ, ფოთი-თბილისის მარშრუტით), არამედ უნდა მოიზიდო კიდევ კლიენტი და ყველა პირობა შეუქმნა მას, ანუ უნდა შესთავაზო ყველა საჭირო სერვისი, რათა მან რკინიგზის ტრანსპორტის გამოყენება ამჯობინოს სხვა სახის ტრანსპორტს. ასეთ კომპლექსურ, სრულ სერვისს გულისხმობს სატრანსპორტო მომსახურების მისია. ასეთი მისია უკვე სხვაგვარ მიზნებსაც განაპირობებს. მაგალითად, მიზანი უნდა იყოს არა ტვირთბრუნვის მოცულობის გაზრდა (რაც თავისთავად არის აუცილებელი, მაგრამ

კომპანიის სტრატეგიის განმაპირობებელი კიდევ ერთი უმნიშვნელოვანესი ცნება არის ორგანიზაციის (კომპანიის) **პოტენციალი**. კომპანიის პოტენციალი წარმოადგენს მის რესურსებს, რესურსების შევსების წყაროებს, იგი უზრუნველყოფს კომპანიის კონკურენტულ უპირატესობას და მდგრადობას ცვლად გარემოში, ახდენს ნეგატიური ფაქტორების ნეიტრალიზებას.

ბიზნეს-კომპანიის, არაკომერციული ორგანიზაციის თუ პოლიტიკური სტრუქტურის სტრატეგიას, მისიასა და პოტენციალთან ერთად, განაპირობებს მისი **მიზნები**. სწორად ჩამოყალიბებული მიზანი ფორმირებულია ზუსტად, არის გაზომვადი, მიღწევადი, დროში განსაზღვრული და შეესაბამება კომპანიის განვითარების სტრატეგიას და შემსრულებლების ინტერესებს.

კომპანიას უნდა ჰქონდეს არა მხოლოდ საფინანსო, არამედ, აგრეთვე, სტრატეგიული მიზნები. საფინანსო მიზნები გასაგებია. თუ მოგება არ გექნება ბიზნესი დაიხურება. სტრატეგიული მიზნები კი მიუთითებს ხელმძღვანელობას რა უნდა გააკეთოს მან ბიზნესის გასაძლიერებლად. საფინანსო მიზნები არის – მოგების ზრდა, საინვესტიციო შემოსავლების ზრდა, კრედიტუნარიანობის ამაღლება, აქციონერთა დივიდენდების ზრდა. სტრატეგიული მიზნები არის – კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, პოზიციების შენარჩუნება ბაზარზე, კონკურენტთა პროდუქციაზე უკეთესი ხარისხის მიღწევა, დარგში არსებულ ზრდის მაჩვენებელზე უკეთესი მაჩვენებლის მიღწევა, მომსახურების გაუმჯობესება, ბაზრის წილის გაზრდა, კონკურენტებთან შედარებით ხარჯების შემცირება, საერთაშორისო ბაზარზე პოზიციების მოპოვება, ტექნოლოგიური ლიდერობის მიღწევა, ზრდის პირობების შექმნა. დირექტორმა (მფლობელმა) უნდა იზრუნოს არა მხოლოდ საფინანსო მდგომარეობის უზრუნველყოფაზე, არამედ კომპანიის კონკურენტუნარიანობასა და პერსპექტივაზე.

სხვადასხვა კომპანიას სხვადასხვა მიზნები აქვს. კომპანიის სტრატეგია დინამიკურად ფორმირდება სხვადასხვა ელემენტებისგან საწარმოს განვითარების პროცესში. სტრატეგია აუცილებლად

---

არასაკმარისი პირობა წარმატების მისაღწევად), როგორც ეს საბჭოთა კავშირის დროს ხდებოდა, არამედ, საფინანსო მოგების გაზრდა.

ყოველთვის უნდა გადაიხედოს ცვლადი პირობების გათვალისწინებით ან/და სრულყოფის მიზნით.

ის საკითხი, თუ რამდენად სწორად არის შერჩეული სტრატეგია და რამდენად სწორად ხდება მისი განხორციელება, შეადგენს **სტრატეგიის ეფექტიანობის** საგანს. სტრატეგიის ეფექტიანობის განისაზღვრება რამდენიმე მაჩვენებლის მიხედვით. ეს მაჩვენებლებია: სტრატეგიის შესაბამისობა, კომპანიის კონკურენტუნარიანობა და კომპანიის მწარმოებლურობა – კარგი სტრატეგია ზუსტად შეესაბამება კომპანიის შიდა და გარე მდგომარეობას, კარგ სტრატეგიას მივყავართ მდგრადი კონკურენტუნარიანობისკენ. რაც უფრო კონკურენტუნარიანი ხდები, მით უფრო კარგია სტრატეგია. კარგი სტრატეგია იწვევს მწარმოებლურობის ზრდას, მოგების ზრდას ან მდგომარეობის გაუმჯობესებას.

ამავე დროს, კომპანიის წარმატებას განსაზღვრავს მთელი რიგი ე.წ. წარმატების ფაქტორები. ეს ფაქტორები შეიძლება იყოს სხვადასხვა ხასიათისა და შინაარსის: ტექნოლოგიური, საწარმოო, სავაჭრო, მარკეტინგული, კვალიფიკაციური, ორგანიზაციული და სხვ. გარდა ამისა, კომპანიის წარმატებას მნიშვნელოვნად განაპირობებს კომპანიის იმიჯი და სახელი, მისი რეპუტაცია, საერთო მცირე დანახარჯები, კარგი ადგილმდებარეობა, თავაზიანი მუშაკები, კაპიტალი, პატენტები და სხვ.

#### *სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი*

სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანა საბოლოო ანაგარიშით გამოიხატება სტრატეგიული მართვის პროცესის ეფექტიანობით.

ბიზნესის სტრატეგიას განსაზღვრავს სტრატეგიული მართვის ხუთი ეტაპი:

I. გადაწყვეტილების მიღება ბიზნესის სფეროს არჩევის მიზნით.

II. მას შემდეგ რაც განსაზღვრულია კომპანიის განვითარების სტრატეგიული მიმართულება (სტრატეგიული ხედვა), საჭიროა სტრატეგიული ხედვის გარდაქმნა კონკრეტულ ამოცანებსა და მიზნებში.

III. ამ ეტაპზე უნდა ჩამოყალიბდეს იმ პრაქტიკულ ღონისძიებათა ნუსხა, რომელშიც დაწვრილებით იქნება მითითებული კომპანიის განყოფილებებისა თუ დეპარტამენტების სამუშაო დავალებები, ოპერატიული გეგმები, პასუხისმგებელი პირები, შემოწმებისა და კონტროლის მექანიზმები და ა.შ.

IV. არჩეული სტრატეგიის კვალიფიცირებული რეალიზება.

V. სტრატეგიის რეალიზების მონიტორინგი ანუ მუშაობის შედეგების კონტროლი და შეფასება, ახალი ტენდენციების შესწავლა.

სტრატეგიული მართვის ნებისმიერ ეტაპზე მიღებული გადაწყვეტილება შესაძლებელია გადაისინჯოს მონიტორინგის ეტაპის შედეგების მიხედვით თუ ამას მოითხოვს შექმნილი რეალური ვითარება. სტრატეგიული მართვა არის უწყვეტი, განახლებადი პროცესი. ამიტომ, ზემოხსენებულ ხუთ ეტაპს შორის საზღვრები არ არსებობს. აღნიშნული ეტაპების განცალკევებას მხოლოდ ფორმალური ხასიათი აქვს და ისიც კომპანიის ტოპ-მენეჯერთა წარმოსახვაში.

სტრატეგიული მართვის პროცესი შედგება შემდეგი ურთიერთდაკავშირებული ეტაპებისგან: სტრატეგიის დაგეგმვა, სტრატეგიული ორგანიზება (სტრატეგიის რეალიზება), სტრატეგიული კონტროლი და რეგულირება.

ორგანიზაციის სტრატეგიის დაგეგმვა იწყება ანალიზით: არსებული სიტუაციის შიდა და გარე ფაქტორებისა და მოქმედების კვლევით. ეს არის ის ფაქტორები, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელია კონკურენტული უპირატესობების მიღწევა, შენარჩუნება, განვითარება და კაპიტალიზაცია. საბოლოო ანგარიშით, სტრატეგიის დაგეგმვის სტადიის დროს ხორციელდება სტრატეგიის დამუშავება, სტრატეგიული ანალიზი და სტრატეგიის არჩევანი. სტრატეგიის არჩევანის დროს მიმდინარეობს ალტერნატივების ძებნა. ამ ძებნის შედეგად განხორციელდება საუკეთესო სტრატეგიის არჩევანი. არჩეულმა სტრატეგიამ უნდა მოახდინოს: ფირმის ძლიერი მხარეების კაპიტალიზაცია; სუსტი მხარეების დაძლევა; საფრთხისათვის თავის არიდება.

კონკრეტულად ბიზნეს-კომპანიისთვის სტრატეგიის დაგეგმვა არის მმართველობითი პროცესი, რომელმაც უნდა შექმნას და

შეინარჩუნოს კომპანიის მიზნების, პოტენციალური შესაძლებლობებისა და ბაზარზე არსებული სიტუაციის სტრატეგიული შესაბამისობა. გარდა ამისა, სტრატეგიულ გეგმაში განსაზღვრული უნდა იყოს, აგრეთვე, კომპანიის საფინანსო საქმიანობა ხანგრძლივი პერიოდისათვის. ამისათვის უნდა ჩატარდეს გრძელვადიანი საფინანსო პროგნოზირება.

სტრატეგიული მართვის შემდეგი ეტაპია სტრატეგიული ორგანიზება, რომელიც მოითხოვს სტრატეგიული პროცესის ორგანიზატორთა და შემსრულებელთა თვითდისციპლინას, პასუხისმგებლობას, თავდადებას. სტრატეგიული ორგანიზების სტადიის დროს ხორციელდება ორგანიზაციული სისტემის აწყობა-გამართვა არჩეული სტრატეგიის შესაბამისად, სტრატეგიის დანერგვა, სტრატეგიის რეალიზება, ორგანიზაციული სისტემის სტრატეგიული ორგანიზება ან რეგულირება. სტრატეგიის რეალიზების დროს განისაზღვრება კომპანიის სტრუქტურა, მისი შემადგენელი ელემენტების ფუნქცია, პერსონალი და სისტემები.

სტრატეგიის დაგეგმვისა და სტრატეგიული ორგანიზების შემდეგ იწყება სტრატეგიული კონტროლი და რეგულირება. ეს არის მიღწეული შედეგების და არჩეული სტრატეგიის მონიტორინგი, შეფასება, კონტროლი და რეგულირება. ნებისმიერი დარღვევის შემთხვევაში უნდა განხორციელდეს სტრატეგიის კორექტირება დასახული მიზნების მისაღწევად.

საზოგადოდ სტრატეგიული დაგეგმვა უნდა დავიწყოთ საწყისი პოზიციის გაანალიზებით, ჩვენ საკუთარ თავს (კომპანიას) ვუსვამთ კითხვებს – სად ვიყავით გუშინ? სად ვართ ახლა? ვინ ვართ, რას წარმოვადგენთ? რა გვსურს, რას ვაპირებთ, საით მივდივართ? რა არის გასაკეთებელი მიზნის მისაღწევად? მაგრამ, ამავე დროს, უნდა გავარკვიოთ რის გაკეთებაა საჭირო და შესაძლებელი. პარალელურად გაანალიზებთ ჩვენს სუსტ და ძლიერ მხარეებს. თუ კი ვიცით რა გვიშლის ხელს და რა გვეხმარება, მაშინ თითქოს ნათელი ხდება რა არის გასაკეთებელი: წინააღმდეგობა უნდა დაიდლიოს, ხოლო მხარდაჭერა – გამოვიყენოთ. ცხადია, რომ პრაქტიკულად ამ საკითხების გადაწყვეტა არც თუ ისე იოლი განსახორციელებელია. მას შემდეგ, რაც გავარკვევთ ზემოხსენებულ საკითხებს შეგვიძლია განვსაზღვროთ რა **შეიძლება** რომ გავაკეთოთ და რა **უნდა** გავაკეთოთ. გადაწყვეტილების მიღებით სრულდება

სტრატეგიული დაგეგმვის მოსამზადებელი ეტაპი. გადაწყვეტილების მიღებით უკვე ვიცით რა უნდა გავაკეთოთ, როგორ ვიმოქმედოთ, უკვე გვაქვს მოქმედების სტრატეგია. შემდეგ იწყება მართვის პროცესი.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ეტაპი არის სტრატეგიული ალტერნატიული არჩევანის გაკეთება. იმისდა მიხედვით, თუ როგორია მართვის ობიექტის სპეციფიკა, გვექნება სტრატეგიული დაგეგმვის განსხვავებული ტიპის ამოცანები, მაგრამ ძირითადი, პრინციპული საკითხები უცვლელი რჩება.

ბიზნეს-კომპანიის განვითარების დროს, კომპანიის მდგომარეობის მიხედვით, აუცილებლად წარმოიქმნება სტრატეგიული განვითარების ერთ-ერთი შემდეგი ალტერნატივა:

- *სტაბილური განვითარების სტრატეგია* – სტაბილურ, ჩამოყალიბებულ ორგანიზაციებში ყველაზე უფრო ხელსაყრელია კომპანიის განვითარების შეზღუდული ზრდა.
- *დინამიკური განვითარების სტრატეგია* – დინამიკურად მზარდ დარგებში უზრუნველყოფილი უნდა იქნას სწრაფი ზრდა, თვით ზრდის ტემპის ზრდა.
- *შენელებული განვითარების სტრატეგია* კომპანიის სტაგნაციის პერიოდში დგება მისი საქმიანობის შემცირების პრობლემა, რაც კომპანიის რაციონალიზაციის უკანასკნელი საშუალება, ჯანსაღი გზაა.

სტრატეგიული ალტერნატივების შერჩევის დროს დიდი მნიშვნელობა აქვს კომპანიის საფინანსო ანალიზის სწორად ჩატარებას. საფინანსო ანალიზით გამოვლინდება კომპანიაში არსებულ პრობლემათა სიმპტომები და ტენდენციები; რაოდენობრივად შეფასდება კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები. ამასთან ერთად, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ სტრატეგიული თვალსაზრისით საფინანსო ანალიზის შედეგებზე გადამეტებულ დაყრდნობას შესაძლოა ახასიათებდეს უარყოფით მხარეებიც. ვინაიდან, საფინანსო ანალიზი ყოველთვის წარსულს ასახავს, რამაც შესაძლოა ვერ ასახოს ტექნოლოგიებისა და ბაზრების სწრაფი ცვლილებები. ამასთან ერთად, მხოლოდ წარსული გამოცდილებიდან გამომდინარე ხშირად, შეუძლებელია მომავლის განჭვრეტა. გარდა

ამისა, საფინანსო მონაცემები შეიძლება გამოყენებულ იქნას სუბიექტური ინტერპრეტაციისთვის.

*ბიზნეს-სტრატეგიის  
ტიკეტი*

საქმიანობის მასშტაბების მიხედვით შეიძლება განვასხვავოთ ბიზნეს-სტრატეგიის სამი ტიპი: კორპორაციული სტრატეგია (მთლიანად ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია), ბიზნესის სახეობის, მიმართულების სტრატეგია, და ფუნქციონალური სტრატეგია.

სტრატეგიული ამოცანების დაგეგმვა და მართვა პრაქტიკულად შესაძლებელია მხოლოდ კორპორაციულ დონეზე. კორპორაციული სტრატეგია უფრო ზოგადია. კორპორაციული სტრატეგიის მთავარი მიზანია დაგეგმილი მოგების მიღება ნაკლები დანახარჯებით. მოგების ძირითადი წყაროა კაპიტალდაბანდები და აქტივები. მხოლოდ დანახარჯების შემცირებაზე ორიენტირებამ შეიძლება ვერ მოიტანოს დაგეგმილი მოგება. ამიტომ კორპორაციული სტრატეგიის მნიშვნელოვანი მიზანია, აგრეთვე, განსაკუთრებული თვისებების მიღწევა პროდუქციის წარმოებასა თუ მომსახურების სფეროში. ასეთი მიზნით გათვალისწინებულია მყიდველთა უზრუნველყოფა უნიკალური საქონლით, ახალი ფასეულობებით, განსაკუთრებული თვისებებით, მომსახურებით გაყიდვის შემდგომ პერიოდში და სხვ. ამავე დროს, შესაძლებელი ხდება ბაზრისთვის უფრო მაღალი ფასების კარნახიც. კორპორაციული სტრატეგიით საუკეთესო შედეგები მიიღწევა ორივე აღნიშნული მიზნის კომბინირებით, როდესაც კორპორაცია ახერხებს როგორც ხარჯების შემცირებას, ისე ახალი პროდუქციის (მომსახურების) შეთავაზებას სამომხმარებლო ბაზრისთვის. ეს მიზანი ძნელი მისაღწევია.

სტრატეგიული დაგეგმვის მიზანი ბიზნეს-მიმართულების დონეზე არის კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა და შენარჩუნება, მისი კაპიტალიზაცია, არაწამგებიანობის წერტილის განსაზღვრა და მუდმივი მონიტორინგი კომპანიის მომგებიანობის უზრუნველსაყოფად.

სტრატეგიული დაგეგმვის მიზანი ფუნქციონალურ დონეზე არის კომპანიაში ფინანსების მართვის უზრუნველყოფა, მარკეტინგის

წარმართვა, წარმოების ორგანიზება, რესურსების განაწილება, სამეცნიერო და საკონსტრუქტორო სამუშაოების ჩატარება.

კორპორაციული სტრატეგიის შემთხვევაში სტრატეგია ფოკუსირებულია კაპიტალზე, მისი მოქმედების არეა მთლიანად მთელი კომპანია, სტრატეგიის რესურსი განისაზღვრება კომპანიის კაპიტალით, ხოლო სტრატეგიის კრიტერიუმია მისი ეფექტიანობა.

ბიზნეს-მიმართულების შემთხვევაში სტრატეგია ფოკუსირებულია კონკურენტული უპირატესობების მიღწევაზე, მისი მოქმედების არეა არსებული ბიზნეს-მიმართულება, სტრატეგიის რესურსი განისაზღვრება კომპანიის შიდა პოტენციალით, ხოლო სტრატეგიის კრიტერიუმი – მიღწეული სტრატეგიული პოზიციებით.

ფუნქციონალურ სტრატეგიის შემთხვევაში სტრატეგია ფოკუსირებულია ეფექტიანობაზე, მისი მოქმედების არე განისაზღვრება შიდა საფირმო პროცესებით, სტრატეგიის რესურსი განისაზღვრება კომპანიაში მოქმედი სისტემით, სტრატეგიის კრიტერიუმია – შემოსავლიანობა.

დაბოლოს შევნიშნავთ, რომ თუ ორგანიზაციას სურს განახორციელოს საუკეთესო მართვა, მაშინ მან უნდა შეძლოს **საუკეთესო სტრატეგიის საუკეთესოდ რეალიზება**. საუკეთესო სტრატეგიის აგება შესაძლებელია დაგეგმვისა და მართვის კობერნეტიკული მეთოდის გამოყენებით

### თავი 3

#### სტრატეგიული მართვის კიბერნეტიკული მეთოდი

*„აბსტრაქტული აზროვნება ხშირად  
უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ცოდნა“.  
ალბერტ აინშტაინი*

*მართვის ობიექტის  
კიბერნეტიკული სტრუქტურა*

კიბერნეტიკის თვალთახედვით სისტემას წარმოადგენთ როგორც გარკვეული სახის მატერიალურ ობიექტს, რომელიც სხვა ობიექტებისგან შედგება. ამ უკანასკნელთ მოცემული სისტემის ქვესისტემები ეწოდება. კიბერნეტიკის შემდეგი უმნიშვნელოვანესი ცნებაა სისტემის მდგომარეობის განსაზღვრა დროის სხვადასხვა მომენტში. ამრიგად, კიბერნეტიკა განიხილავს სისტემის ორგანიზებას დროსა და სივრცეში, ანუ იმას, თუ როგორ არის ქვესისტემები სისტემად შეკავშირებული და როგორ გავლენას ახდენს ერთი ქვესისტემის მდგომარეობის ცვლილება სხვა ქვესისტემებისა და, საერთოდ, სისტემის მდგომარეობაზე. მთავარი ყურადღება ექცევა სისტემის დროში ორგანიზებას, რაც მიზანმიმართულების შემთხვევაში, მართვას წარმოადგენს.

ამრიგად, მართვის (კიბერნეტიკული) თვალსაზრისით როგორც ტექნოლოგიური სისტემები, ისე ცოცხალი ორგანიზმები და საზოგადოება შეიძლება განვიხილოთ ერთიანი პოზიციებიდან.

ასეთივე მიდგომა უნდა იქნეს გამოყენებული პოლიტიკური პროცესების ანალიზისა და მართვისათვის და, მათ შორის, სახელმწიფო მართვის ამოცანებისთვის. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, ნებისმიერი მოვლენა, პრობლემა მართვის თვალსაზრისით შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც მართვის ობიექტი.

კიბერნეტიკული თვალსაზრისით უნდა განვასხვავოთ მართვის ობიექტების ხუთი კლასი: ცოცხალი ორგანიზმები, ტექნიკური სისტემები, ეკონომიკური სისტემები, სახელმწიფო და საზოგადოება. ეს ორი უკანასკნელი კლასი შესაძლებელია წარმოვადგინოთ როგორც პოლიტიკური სისტემა. შეიძლება ითქვას, რომ მართვის თეორია სრულყოფილად არის დამუშავებული ცოცხალი ორგანიზმებისა (მედიცინა) და ტექნიკური სისტემებისთვის (ავტომატური მართვის თეორია), თუმცა, საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარების კვალობაზე მართვის მეთოდები კიდევ უფრო იხვეწება და სულ უფრო სრულყოფილი ხდება. შედარებით მაღალ დონეზეა აგრეთვე ეკონომიკური სისტემების მართვის თეორია. რაც შეეხება პოლიტიკურ სისტემებს, აქ სერიოზული ჩამორჩენაა, განსაკუთრებით პოსტსაბჭოთა და საზოგადოდ, კომუნისტური ორიენტაციის ქვეყნებისთვის.

კიბერნეტიკული კონცეფციის შესაბამისად პრიორიტეტული გახდა სტრატეგიული მენეჯმენტი, სტრატეგიული დაგეგმვა ბიზნესისა და საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში. შეიძლება ითქვას, რომ პოსტსაბჭოთა სივრცეში ბიზნესის სფეროში ნაწილობრივ გამოიყენება სტრატეგიულ მართვაზე დაფუძნებული სხვადასხვა პრაქტიკული რეცეპტები. რაც შეეხება სახელმწიფო მართვას, აქ, ფაქტობრივად, იგნორირებულია მართვის თანამედროვე პრინციპები, მათ შორის კიბერნეტიკული კონცეფციაც, მიუხედავად იმისა, რომ სახელმწიფო მართვის კიბერნეტიკულმა მოდელმა პრაქტიკულად დაამტკიცა თავისი უპირატესობა – მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების სახელმწიფო მართვის სისტემები ძირითადად სწორედ კიბერნეტიკულ კონცეფციას ეყრდნობა.

მართვის მოდელის კიბერნეტიკული სტრუქტურა შესაძლებელია წარმოვადგინოთ შემდეგი სახით (იხ. ნახაზი 3.1).

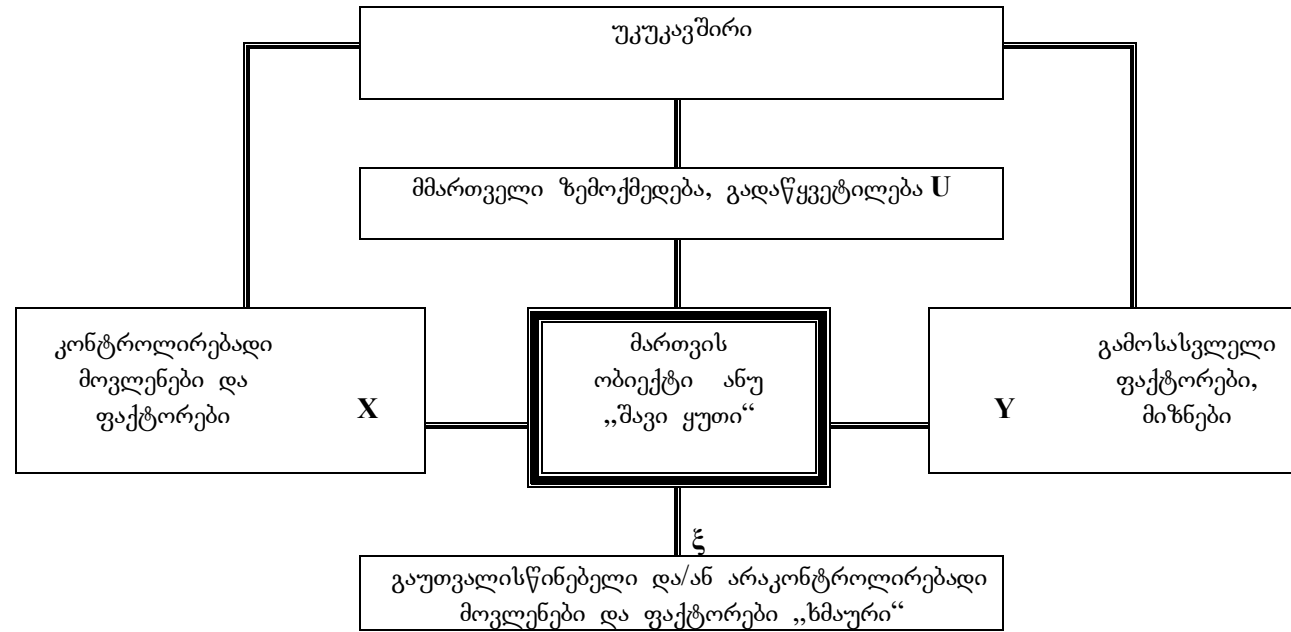
მართვის თეორიის თვალსაზრისით, გადასაწყვეტი პრობლემა (მართვის ობიექტი) განიხილება როგორც ერთგვარი „შავი ყუთი“, რომლის შიგნით მიმდინარე პროცესები ჩვენთვის უცნობია ან

ნაკლებად ცნობილი. ჩვენს განკარგულებაში ძირითადად არის ობიექტზე მოქმედი გარე პროცესები და ობიექტის რეაქცია ამ ზემოქმედებაზე, მისი ე.წ. გამოსასვლელი პროცესი – „გამოძახილი“.

ჩვენი ამოცანაა განვახორციელოთ ამ ობიექტის ოპტიმალური (გარკვეული თვალსაზრისით საუკეთესო) მართვა. ანუ ობიექტის გარეთ და მის შიგნით მიმდინარე სოციალურ-ეკონომიკური, პოლიტიკური თუ ფიზიკურ-ქიმიური პროცესების გათვალისწინებით (ანუ შესასვლელი ფაქტორების არსებული მნიშვნელობებისა და „ხმაურის“ ზემოქმედების პირობებში) განვახორციელოთ ისეთი გადაწყვეტილება (მოვახდინოთ მართვის ისეთი ზემოქმედება), რომელიც საშუალებას მოგვცემს მივაღწიოთ დასახულ მიზანს – უზრუნველვყოთ „ობიექტის“ ოპტიმალური ფუნქციონირება.

თუ „ობიექტი“ საზოგადოებაა, მაშინ საჭიროა მივაღწიოთ მის სოციალურ სტაბილურობას, ეკონომიკურ კეთილდღეობას, იდეოლოგიურ თანხმობას. თუ „ობიექტი“ ფართო მოხმარების საქონლის მწარმოებელი საწარმოა – მივაღწიოთ მის ეფექტიან, მომგებიან ფუნქციონირებას, თუ „ობიექტი“ საფეხბურთო კლუბია – მივაღწიოთ მისი შედეგების გაუმჯობესებას (ჩემპიონობას, თასის აღებას და ა.შ.).

ობიექტის შესწავლისა და მართვისათვის საჭიროა მოპოვებულ იქნას მრავალმხრივი ინფორმაცია, გაიზომოს მრავალი სიდიდე, რომელთაც, როგორც წესი ერთმანეთისგან სრულიად განსხვავებული თვისებები აქვს. მიუხედავად ამისა, ეს სიდიდეები, ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებენ ობიექტის მდგომარეობას, შეიძლება დაიყოს 4 ჯგუფად:



ნახ.3.1. მართვის ობიექტის ზოგადი სტრუქტურა

1) შესასვლელი არამართვადი ფაქტორების სიმრავლე – X. შესასვლელ არამართვადი ფაქტორები გავლენას ახდენენ ობიექტში მიმდინარე პროცესზე და მის მაჩვენებლებზე. მათ ვერ ვცვლით, მაგრამ ვაკონტროლებთ (ვზომავთ) ხელსაწყოებით, ლაბორატორიული ან ექსპერტული ანალიზით.

2) შესასვლელი მართვადი ფაქტორების სიმრავლე – X. მართვად ფაქტორებით ხდება ობიექტის მართვა.

3) არაკონტროლირებადი ფაქტორების სიმრავლე („ხმაური“) – X. ფაქტორები, რომლებსაც ვერ ვახსიათებთ ვერც რაოდენობრივად, ვერც თვისებრივად, უცნობია მათი ობიექტზე ზემოქმედების ადგილი, დრო, ინტენსიურობა. ასეთ შემთხვევით ფაქტორებს (ანუ აღშფოთებებს) უწოდებენ „ხმაურს“. „ხმაურის“ ზემოქმედება იწვევს ობიექტის მახასიათებლების უკონტროლო ცვლილებას, რის შედეგადაც მართვის პროცესი რთულდება ან მახინჯდება.

4) გამოსასვლელი ფაქტორების სიმრავლე – Y, ობიექტის მახასიათებელი ფაქტორები.

გამოსასვლელ ფაქტორებს ხშირად უწოდებენ „გამოძახილს“ ან „მიზნის ფუნქციას“.

ობიექტის ოპტიმალური მართვის ამოცანაა ვიპოვოთ და განვახორციელოთ ისეთი გადაწყვეტილებები (მართვის ზემოქმედებები), რომლებიც საშუალებას მოგვცემს მივაღწიოთ დასახულ მიზნებს (მე-4 ჯგუფის ფაქტორების სასურველ მნიშვნელობას), შესასვლელი ფაქტორების არსებული მნიშვნელობებისა და „ხმაურის“ ზემოქმედების პირობებში.

იმისათვის, რომ შევამოწმოთ, რამდენად ვაღწევთ დასახულ მიზანს, სწორად უნდა იყოს შერჩეული შეფასების კრიტერიუმი. კრიტერიუმის მიხედვით უნდა დავადგინოთ თუ რამდენად ეფექტიანია ჩვენი გადაწყვეტილება, რამდენად ეუახლოვდებათ მიზანს.

გადაწყვეტილების მიღებისა და მისი საცდელი რეალიზაციის შემდეგ მნიშვნელოვანია უკუკავშირის მეშვეობით მიღებული ინფორმაციის ანუ მიღებული შედეგის გაანალიზება. უკუკავშირით ხორციელდება ადრე მიღებული

გადაწყვეტილების კორექტირება, შეცვლა ან საბოლოოდ განხორციელება, აგრეთვე, შესასვლელი ფაქტორებისადმი საჭირო მოთხოვნების წაყენება. შესაძლოა გადაისინჯოს ოპტიმალურობის კრიტერიუმიც.

*სახელმწიფო მართვის სისტემის  
კიბერნეტიკული მოდელი*

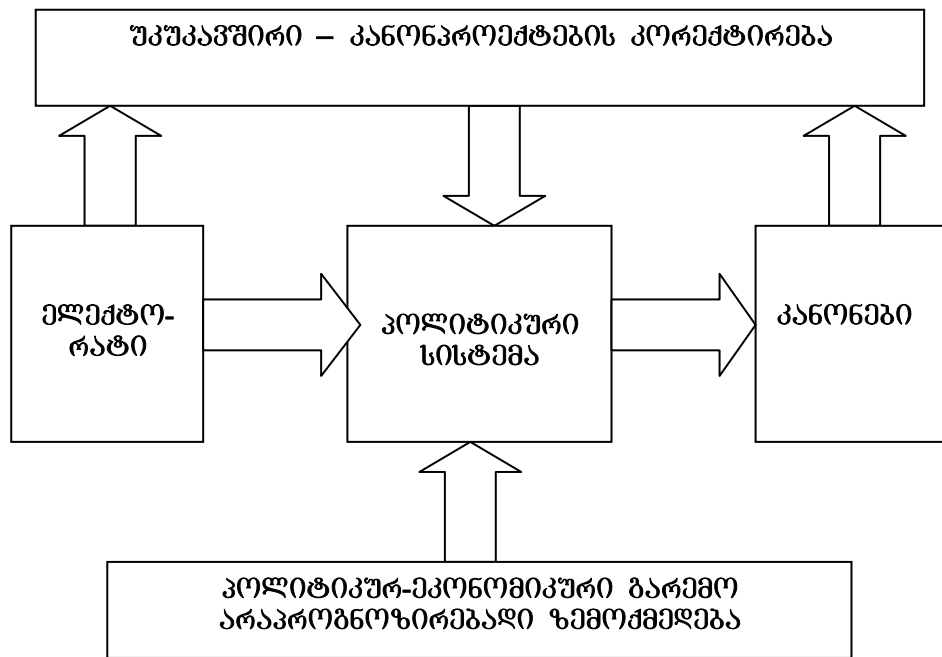
სტრუქტურულად სახელმწიფო მართვის სქემა ზემოთ განხილული მართვის ზოგადი მოდელის მსგავსია, მაგრამ იცვლება მართვის ობიექტის, უკუკავშირის რგოლის და მოქმედი ფაქტორების შინაარსი, რაც შესაძლებელია წარმოვადგინოთ ნახ.3.1-ის ანალოგიური ნახ.3.2-ის სახით, იმ განსხვავებით, რომ აქ იცვლება თითოეული კვანძის შინაარსი.

ამ შემთხვევაში მართვის ობიექტს წარმოადგენს არსებული პოლიტიკური სისტემა, პოლიტიკური პროცესი ან რეჟიმი, რომელიც შესასვლელ ფაქტორებს (საზოგადოდ, ამომრჩევლის ნებას) გამოსასვლელ ფაქტორებად (კანონებად, ბრძანებულებებად) გარდაქმნის და უზრუნველყოფს ამ კანონების შესრულებას.

ობიექტის შესასვლელი ფაქტორებია: არჩევნების შედეგები, საზოგადოებრივი აზრი, მმართველი პარტიის პოლიტიკური აზროვნება, კომუნიკაცია ხელისუფლებასა და ოპოზიციურ პოლიტიკურ ელიტას შორის, მასმედიისა და სამოქალაქო საზოგადოების საქმიანობა.

პოლიტიკურ პროცესზე, სახელმწიფოს ფუნქციონირებაზე გავლენას ახდენს როგორც შიდა, ისე ქვეყნის გარეთ არსებული პოლიტიკურ-ეკონომიკური გარემო. ამ ზემოქმედების ხასიათი, ინტენსიურობა, გამოვლენის დრო და ადგილი წინასწარ განუსაზღვრელია, განსაკუთრებით არასტაბილური პოლიტიკური და/ან ეკონომიკური ვითარების პირობებში. ძირითადად, ასეთი ვითარებაა გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში, ჩამორჩენილ და განვითარებად სახელმწიფოებში, განსაკუთრებით დამოუკიდებელ სახელმწიფოთა თანამეგობრობის (დსთ) სივრცეში. პოლიტიკურ-ეკონომიკური გარემოს წინასწარ

ნახ. 3.2. სახელმწიფო მართვის სისტემის  
ციბერნეტიკული მოდელი



განუსაზღვრელი, არაპროგნოზირებადი ზემოქმედება კი, როგორც წესი, უარყოფით ზეგავლენას ახდენს არსებული პოლიტიკური სისტემის (სახელმწიფოს) ფუნქციონირებაზე. სწორედ ამიტომ, პოლიტიკურ-ეკონომიკური გარემო, მართვის თეორიის თვალსაზრისით, „ხმაურს“ მიეკუთვნება. უკუკავშირის გამოყენებით თეორიულად მეტნაკლები მიახლოებით შესაძლებელია პოლიტიკურ-ეკონომიკური „ხმაურის“ ზემოქმედების ხასიათის პროგნოზირება და სახელმწიფო პოლიტიკის სათანადო სტრატეგიის შერჩევა. ეფექტიანი და სიცოცხლისუნარიანი სახელმწიფო მართვის პირობებში უკუკავშირი გავლენას ახდენს პოლიტიკურ სისტემაზე და აყალიბებს სხვადასხვა მოთხოვნებს, რამაც საბოლოოდ უნდა გამოიწვიოს სახელმწიფოებრივი მიზნების მიღწევა.

სახელმწიფო მართვის ამოცანებში გადაწყვეტილების (კანონის, ბრძანებულების) მიღება უნდა განხორციელდეს ისეთივე თანმიმდევრობით, როგორც ამას სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგადი ალგორითმი ითვალისწინებს (იხ. ქვემოთ § 3.6). აქ მოკლედ მივუთითებთ გადაწყვეტილების მიღების აუცილებელ ეტაპებს:

*ეტაპი I.* არსებული გადასაწყვეტი საკითხების (პრობლემების) განსაზღვრა და ფორმალიზება.

*ეტაპი II.* იმ მიზნების მკაფიოდ ჩამოყალიბება, რომლის მიღწევისთვის მზადდება შესაბამისი გადაწყვეტილება (კანონი, ბრძანებულება).

*ეტაპი III.* მიზნის მიღწევის კრიტერიუმების განსაზღვრა.

*ეტაპი IV.* ფაქტორების ანალიზი.

*ეტაპი V.* კანონპროექტის საცდელი რეალიზება და მისი შედეგების შემოწმება (მონიტორინგი) უკუკავშირის გამოყენებით (მაგალითად, საზოგადოებრივი აზრის გათვალისწინებით). იგულისხმება, რომ კანონპროექტის საცდელი რეალიზაციისა და მონიტორინგის შედეგად საჭირო გახდება კანონპროექტის (გადაწყვეტილების) მეტ-ნაკლები კორექტირება. კორექტირების პროცესში შესაძლებელია შეიცვალოს მართვის სქემის ყველა შემადგენელი ელემენტი მიზნების ჩათვლით.

*ეტაპი VI.* გადაწყვეტილების საბოლოო რეალიზაცია (კანონის მიღება).

კანონპროექტის პარლამენტში განხილვის პროცედურა ფორმალურად უკუკავშირის რგოლის მოქმედებას ნიშნავს. მაგრამ თუ პარლამენტი მართვადია აღმასრულებელი ხელისუფლების მიერ, მაშინ პრაქტიკულად უკუკავშირი არ მოქმედებს და, შესაბამისად, სახელმწიფო მართვის პროცესი კარგავს ეფექტიანობას. ამ თვალსაზრისით, თვით აღმასრულებელი ხელისუფლება უნდა იყოს დაინტერესებული რათა პარლამენტი აღმასრულებელი ხელისუფლებისგან დამოუკიდებელი იყოს, ვინაიდან მხოლოდ ამ შემთხვევაშია უკუკავშირის რგოლი მოქმედი და, შესაბამისად, აღმასრულებელი ხელისუფლება – ეფექტიანი. წინააღმდეგ შემთხვევაში, აღმასრულებელი ხელისუფლება თანდათან დაკარგავს სახელმწიფოს მართვის უნარს. სუსტი პარლამენტის შემთხვევაში უკუკავშირის როლი თეორიულად შეიძლება იტვირთოს, აგრეთვე, ძლიერმა სამოქალაქო საზოგადოებამ, თუ ხელისუფლებას აქვს საზოგადოების აზრის მოსმენის და გათვალისწინების კეთილი ნება.

*მრავალსუბიექტიანი  
პოლიტიკურ-ეკონომიკური  
პროცესები*

სახელმწიფო მართვის ამოცანებში განსაკუთრებით არის განსახილველი მრავალსუბიექტიანი ან დროში მიმდინარე მრავალსტადიანი პოლიტიკური და ეკონომიკური პროცესები. თანამედროვე დემოკრატიულ სახელმწიფოთა უმეტესობა, სწორედ, მართვის ასეთ ობიექტებს განეკუთვნება.

კიბერნეტიკის თვალსაზრისით, ასეთ პროცესებს წარმოვადგენთ როგორც მრავალი ცალკეული პოლიტიკური და/ან ეკონომიკური ფაზისგან შემდგარ პროცესს. ცალკეული ფაზები არის ავტონომიური მართვის ობიექტები (ავტონომიური რესპუბლიკა ან ოლქი, ცალკეული რეგიონი ან ეკონომიკის დარგი), რომელთაც მათთვის დამახასიათებელი შესასვლელი **X**, მართვის **U** და გამოსასვლელი **Y** ფაქტორები ახასიათებს და ოპტიმალურობის საკუთარი **K** კრიტერიუმი აქვს. ვუწოდოთ ამ კრიტერიუმებს ლოკალური ოპტიუმის კრიტერიუმი. სახელმწიფო მართვის პოლიტიკური პროცესის საბოლოო მიზანი განისაზღვრება

გლობალური (ანუ სტრატეგიული) ოპტიმალურობის კრიტერიუმით **W**.

როგორ უნდა იქნას მიღწეული გლობალური (ანუ სტრატეგიული) კრიტერიუმის ოპტიმუმი? საბოლოო ანგარიშით, სახელმწიფო მართვის ეფექტიანობა იმით განისაზღვრება, თუ როგორ გავითვალისწინებთ სტრატეგიული კრიტერიუმის მოთხოვნებს ცალკეულ ფაზებში (სუბიექტებში) უკუკავშირის რგოლის მეშვეობით. ავტორიტარული მმართველობის ქვეყნებში, რომელთაც გარკვეული თვალსაზრისით დსთ-ის ქვეყნებაც მიეკუთვნება, უკუკავშირი პრაქტიკულად უგულებელყოფილია, რაც ამ ქვეყნების არასაკმარისი ტემპებით განვითარებას განაპირობებს.

მეორე მხრივ, ავტორიტარიზმის სრული უარყოფის პროცესში მოსალოდნელია ცენტრიდანული ტენდენციების წარმოქმნა, როდესაც რეგიონების მართვა მხოლოდ ადგილობრივი ინტერესების დაკმაყოფილების მიზნით (ანუ ლოკალური კრიტერიუმების ოპტიმიზაციით) ხორციელდება. ამ დროს სტრატეგიული კრიტერიუმის მოთხოვნები (ანუ სახელმწიფო მიზნები) ნაკლებად არის გათვალისწინებული.

საუკეთესო შემთხვევაშიც კი, როდესაც მიღწეულია ცალკეული სუბიექტების მიზნები (ლოკალური კრიტერიუმების ოპტიმუმი), ეს მაინც არ იძლევა სახელმწიფოებრივი ფუნქციონირების მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას, ვინაიდან ცალკეული, **ლოკალური ოპტიმალური შედეგების უბრალო გაერთიანება, საზოგადოდ, არ იძლევა საერთო გლობალურ (სტრატეგიულ) ოპტიმუმს.** მაგალითად, ტრასეკას პროექტით გათვალისწინებული შედეგების მიღწევა ტრასეკას მონაწილე ქვეყნებში შესაძლებელია მხოლოდ საერთო წარმატებით ანუ სტრატეგიული კრიტერიუმის ოპტიმიზაციით.

გლობალური კრიტერიუმით განსაზღვრული რომელიმე ფაზის საუკეთესო გადაწყვეტილებით მიღებული ლოკალური შედეგი შეიძლება არ იყოს საუკეთესო უშუალოდ ამ სტადიისთვის, მაგრამ უნდა ეკუთვნოდეს ლოკალური კრიტერიუმით მოცემულ არეს. მრავალი სუბიექტისგან შემდგარი სახელმწიფოს ოპტიმალური მართვის მიზნით ცალკეული რეგიონისათვის (ან დარგისათვის) მიღებული გადაწყვეტილება უნდა აკმაყოფილებდეს საერთო

სახელმწიფოებრივი ოპტიმალური მართვის სტრატეგიულ კრიტერიუმს და არა რეგიონის ლოკალური ოპტიმალურობის კრიტერიუმს. ეს უკანასკნელი გამოყენებულ უნდა იქნას რეგიონისათვის აუცილებელი გარკვეული პირობების შესრულების მოთხოვნის მიზნით.

ამდენად, ცალკეულ სტადიებზე (ქვეყნის რეგიონებში, ეკონომიკის დარგებში) მიღებული გადაწყვეტილებები ოპტიმალური უნდა იყოს არა ადგილობრივი ან დარგობრივი ინტერესების დაკმაყოფილების მიზნით (ანუ ცალკეული ლოკალური კრიტერიუმით), არამედ გლობალური, სტრატეგიული ოპტიმალურობის კრიტერიუმით ან, სხვაგვარად რომ ვთქვათ, სახელმწიფოებრივი განვითარების ზემოცანით. ამ დროს ლოკალური კრიტერიუმი არსებობს, როგორც გარკვეული შეზღუდვა რეგიონის, დარგის განვითარებისთვის აუცილებელი მოთხოვნების სახით.

მაშასადამე, მრავალი სუბიექტისგან შემდგარი სახელმწიფოს ოპტიმალური მართვის მიზნით ცალკეული რეგიონისათვის (ან დარგისათვის) მიღებული გადაწყვეტილება უნდა აკმაყოფილებდეს საერთო სახელმწიფოებრივი ოპტიმალური მართვის სტრატეგიულ კრიტერიუმს.

ამრიგად, ოპტიმალური გადაწყვეტილებით მიღებული შედეგი ეკუთვნის მოცემულ განსაზღვრის არეს და წარმოადგენს საუკეთესოს სტრატეგიული კრიტერიუმის თვალსაზრისით. მაშასადამე, მრავალსუბიექტიანი ან მრავალსტადიანი პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესის ოპტიმალური მართვის მიზანი იქნება არა ცალკეული ფუნქციონალების

$$Y_i = F_i(X_i, U_i), \quad i=1, n$$

ოპტიმიზაცია, არამედ სტრატეგიული ფუნქციონალის

$$W = \Phi_i(X_i, U_i), \quad i=1, n$$

მრავალჯერადი, მრავალსტადიური ოპტიმიზაცია, იმ მოთხოვნით, რომ სრულდება

$$K_i(Y_i) \subset \Omega_i,$$

სადაც  $\Omega_i$  ( $i=1, n$ ) – არის მოცემული სუბიექტის ეფექტიანი ფუნქციონირების განსაზღვრის არე. ცხადია, რომ თვით სტრატეგიული  $\Phi_i$  ფუნქციონალის ფორმა და თვისებები,

საზოგადოდ, განსხვავებული იქნება ლოკალური ფუნქციონალისგან  $F_i$ .

მრავალსტადიანი (მრავალკრიტერიუმიანი) პროცესის გლობალური (სტრატეგიული) კრიტერიუმის მიხედვით ოპტიმიზაციის სტრუქტურა სქემატურად ნახ. 3.3-ზეა გამოსახული. ასეთ სტრუქტურაში თითოეული ფაზის გამოსასვლელი სიდიდეების ეფექტიანობა მოწმდება საბოლოო, სტრატეგიული კრიტერიუმის მიხედვით. მხოლოდ ამ შემთხვევაში არის შესაძლებელი განსახილველი ტექნოლოგიური, ეკონომიკური თუ პოლიტიკური პროცესის ოპტიმალური ფუნქციონირება ანუ, სახელმწიფო მართვის თვალსაზრისით, დასახული მიზნების მიღწევა, სახელმწიფოებრივი განვითარების ზეამოცანის შესრულება.

მთავრობის გუნდური წესით ფორმირება გარკვეულწილად ქმნის სტრატეგიული კრიტერიუმის მოთხოვნების დაკმაყოფილების შესაძლებლობას, ძირითადად, ეკონომიკური ამოცანების გადაწყვეტის დროს – ცალკეული დარგები ვითარდება არა ავტონომიურად, არამედ საერთო სახელმწიფოებრივი ზეამოცანის შესრულების მიზნით. მაგრამ, უკუკავშირის რგოლის გამოყენების გარეშე არც სახელმწიფო მართვის გუნდური პრინციპია საკმარისი, განსაკუთრებით პოლიტიკური ამოცანების გადაწყვეტის დროს.

პოსტსაბჭოთა სივრცეში დღეს არსებული პრობლემები, ძირითადად, კვლავ უკავშირდება სახელმწიფო მართვის პროცესში უკუკავშირის და სტრატეგიული კრიტერიუმის უგულებელყოფას.

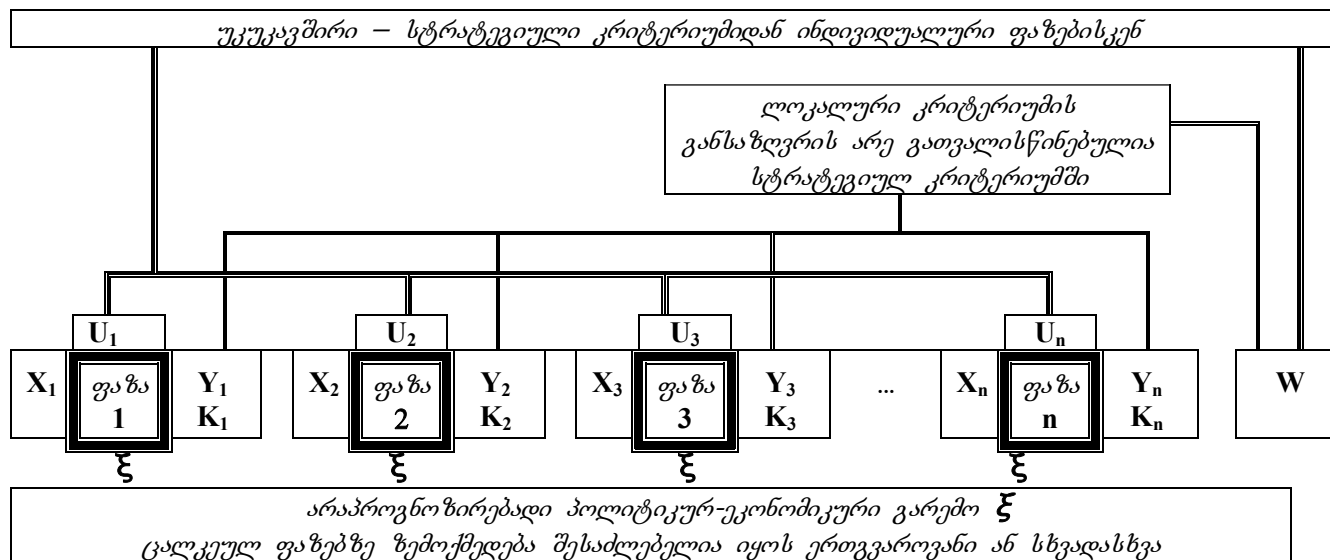
სახელმწიფო მართვის პროცესში დაშვებული უმთავრესი შეცდომა სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ იგნორირებულია მართვის თეორიის მეცნიერულად და პრაქტიკულად უკვე მრავალჯერ დადასტურებული მთავარი შედეგი – როგორც ტექნიკური, ისე ეკონომიკური სისტემების და საზოგადოების, სახელმწიფოს მართვის ეფექტიანობას განსაზღვრავს შეუფერხებლად მოქმედი უკუკავშირის რგოლი. ცხადია, რომ ამ დროს უნდა სრულდებოდეს მართვისათვის აუცილებელი სხვა პირობები: მკაფიოდ უნდა იყოს ჩამოყალიბებული და განსაზღვრული მართვის მიზნები და კრიტერიუმები, გაანალიზებულია მოქმედი ფაქტორები, „ხმაური“ და ა.შ.

მიუხედავად ამ, უკვე საყოველთაოდ აღიარებული ფაქტისა, სახელმწიფო მოხელეებს უჩნდებათ ილუზია, რომ მათი ბრძანებები და განკარგულებები მაინც შესრულდება მიუხედავად იმისა, არსებობს თუ არა უკუკავშირი. ამიტომ არც არის საჭირო უკუკავშირის (ანუ საზოგადოებრივი აზრის) გათვალისწინება. ამის მიზეზი ისიც არის, რომ, ტექნიკური ან ეკონომიკური სისტემებისგან განსხვავებით, არასწორი სახელმწიფო გადაწყვეტილების უარყოფითი შედეგები სწრაფად არ ვლინდება. მაგრამ ამით საქმის არსი არ იცვლება. უკუკავშირის გარეშე განხორციელებული მართვა ადრე თუ გვიან კრახით დასრულდება, რაც თვალსაჩინოდ დაადასტურა საქართველოში მიმდინარე პოლიტიკურმა პროცესებმა.

*საქართველო, როგორც მართვის  
მრავალსუბიექტიანი სისტემა*

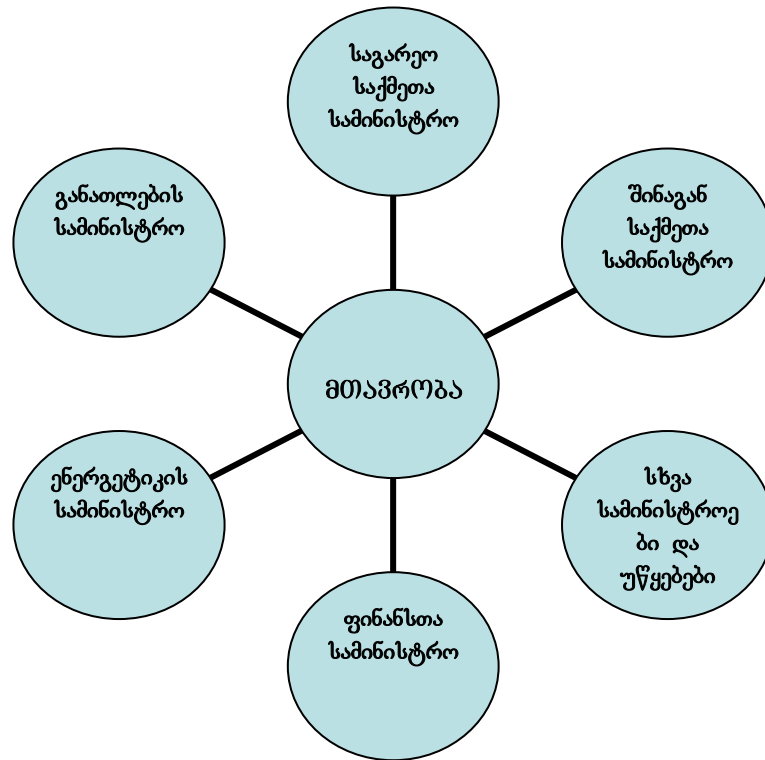
საქართველოს, როგორც მართვის ობიექტი შესაძლოა წარმოვადგინოთ, მაგალითად, დარგების (სამინისტროების) ან რეგიონების ჭრილში (ნახ. 3.4 და ნახ. 3.5).

ამრიგად, როგორც უკვე აღინიშნა, ცალკეულ სუბიექტებად უნდა წარმოვიდგინოთ ქვეყანაში არსებული მრეწველობისა და ეკონომიკური მეურნეობის სხვადასხვა



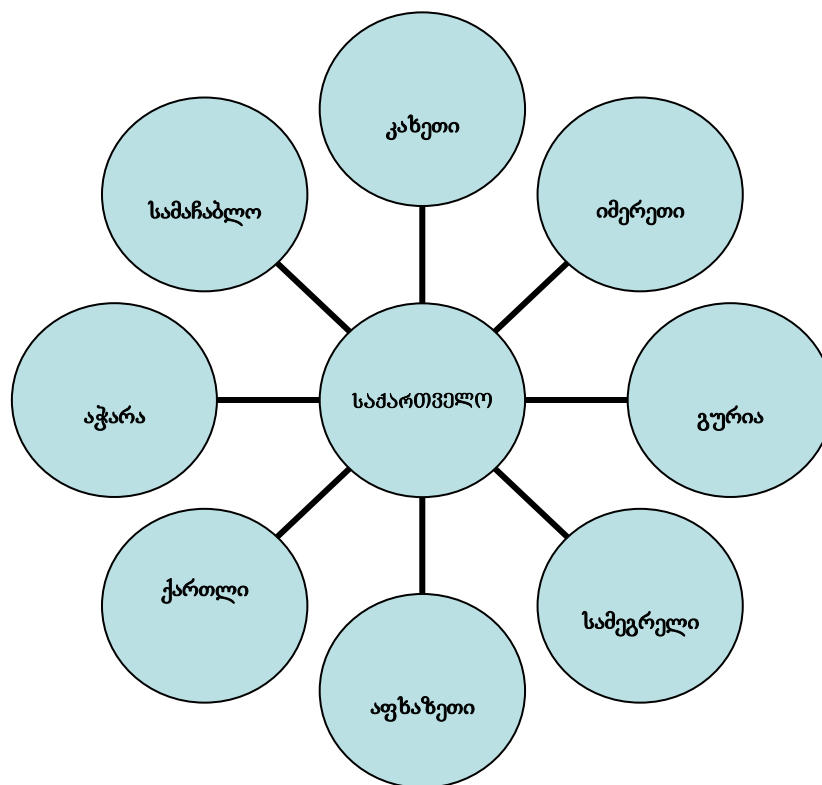
ნახ. 3.3. მრავალკრიტერიუმიანი პროცესის სტრატეგიული ოპტიმიზაცია

დარგი და საზოგადოებრივი მოღვაწეობის სხვადასხვა სფერო. რომელიმე ერთი დარგის წარმატებული ფუნქციონირება ვერ განსაზღვრავს ქვეყნის წარმატებულ არსებობას.



*ნახ. 3.4. მრავალსუბიექტიანი სტრატეგიული პროცესი – საქართველო (სამინისტროების კრილში)*

მეორე მხრივ, საქართველო არის მრავალი სუბიექტისაგან (რეგიონისგან) შემდგარი სახელმწიფო (ნახ. 3.5).



**ნახ. 3.5. მრავალსუბიექტიანი სტრატეგიული პროცესი (რეგიონების ჭრილში)**

ცხადია, რომ ასეთი სახელმწიფოს ოპტიმალური მართვის მიზნით ცალკეული რეგიონისათვის მიღწეული გადაწყვეტილება უნდა აკმაყოფილებდეს საერთო სახელმწიფოებრივი ოპტიმალური მართვის სტრატეგიულ კრიტერიუმს და არა რეგიონის ლოკალური ოპტიმალურობის კრიტერიუმს. ეს უკანასკნელი გამოყენებულ უნდა იქნას რეგიონისათვის აუცილებელი გარკვეული პირობების შესრულების მოთხოვნის მიზნით. ამდენად, ცალკეულ სტადიაზე (ქვეყნის რეგიონში, დარგში) მიღებული გადაწყვეტილებები ოპტიმალური უნდა იყოს არა ადგილობრივი ინტერესების დაკმაყოფილების მიზნით, არამედ

სახელმწიფოებრივ განვითარების ზემოცანით. მაშასადამე, მრავალი სუბიექტისაგან შემდგარი სახელმწიფოს ოპტიმალური მართვის მიზნით ცალკეული რეგიონისათვის მიღებული გადაწყვეტილება უნდა აკმაყოფილებდეს საერთო სახელმწიფოებრივი ოპტიმალური მართვის სტრატეგიულ კრიტერიუმს. შეუძლებელია აჭარაში, კახეთში ან გურიაში გვექონდეს კარგი მდგომარეობა, ხოლო სხვა რეგიონებში – ცუდი.

ასევე, შეუძლებელია კარგად მუშაობდეს ერთი ან რამდენიმე დარგი (სამინისტრო), ვთქვათ შინაგან საქმეთა, სოფლის მეურნეობის, ხოლო სხვა დარგები, ვთქვათ განათლების, ჯანდაცვის – ცუდად და ქვეყანაში კარგი მდგომარეობა იყოს.

აღსანიშნავია, რომ როგორც წარმატებული მრავალსუბიექტიანი ქვეყნების სახელმწიფო მართვის გამოცდილება აჩვენებს, თვით ცალკეული სუბიექტებისათვის არის უფრო მომგებიანი ესწრაფვოდეს არა საკუთარი მიზნების მიღწევას (ანუ ლოკალური კრიტერიუმის ოპტიმიზაციას), არამედ დაუმორჩილოს იგი საერთო სახელმწიფოებრივ მიზნებს ანუ სტრატეგიული კრიტერიუმის ოპტიმალურობის მოთხოვნას. მრავალსუბიექტიანი პროცესების სტრატეგიული კრიტერიუმით მართვა (ან, უკიდურეს შემთხვევაში, ასეთი კრიტერიუმით მართვის აუცილებლობის შეგრძნება) აადვილებს მრავალი რთული პოლიტიკური საკითხის გადაწყვეტას. მაგალითად, საქართველოს შემთხვევაში, ნათელია, რომ აფხაზეთისა და ყოფილი სამხრეთ ოსეთის ტერიტორიის საქართველოს იურისდიქციაში მოქცევის გარეშე საქართველო ვერ იქნება სრულყოფილი სახელმწიფო. ეს თითქოს ცხადია მართვის თეორიის გარეშეც. მაგრამ როგორ უნდა მოვახერხოთ ამ ტერიტორიების დაბრუნება? მრავალკრიტერიუმისანი პროცესის სტრატეგიული ოპტიმიზაციის მეთოდოლოგიის თანახმად მცდარია მიდგომა რომელიც ითვალისწინებს ასეთ სქემას – „ჯერ გავძლიერდეთ ეკონომიკურად, ქვეყანა გავხადოთ სეპარატისტებისთვის მიმზიდველ ქვეყნად და შემდეგ ისინი თვითონ შემოგვიერთდებიან“. ცხადია, საქართველოს მიმზიდველობა სასურველი მიზანია, მაგრამ ტერიტორიული მთლიანობის აღდგენამდე ეს ვერ მოხდება. მაშასადამე, საჭიროა სხვა გზების ძიება. ამ გზების ძიება სცილდება წინამდებარე ნაშრომის ფარგლებს. მაინც, შეიძლება იტყვას, რომ „სხვა გზებში“ ავტორები არ გულისხმობენ ომს, თუმცა შესაძლოა განხილულიყო „გარკვეული სახის“ იძულებითი ზემოქმედება (მაგ. „მშვიდობისთვის

იძულების“ პრინციპის გამოყენება გაეროს მიერ). ომის შესაძლებლობას ავტორები კატეგორიულად უარყოფენ როგორც არსებული პოლიტიკური ვითარების, ისე გეოგრაფიული გარემოების გათვალისწინებით, განსაკუთრებით კი – ისტორიული თვალთახედვით. პრობლემის მოგვარების ერთ-ერთი გზა შესაძლოა იყოს კვიპროსის მაგალითი. სხვა საქმეა, როგორ უნდა მოხდეს ამ მაგალითის პრაქტიკული რეალიზება, მითუმეტეს, საქართველოში არსებული საზოგადოებრივი დაპირისპირების პირობებში, ვინაიდან: „ერთუროთის მიმართ მტრულად განწყობილ ჯგუფებად დანაწევრებულ საზოგადოებაში არ შეიძლება არსებობდეს საზოგადოებრივი აზრი; მაშასადამე, შეუძლებელია ამ საზოგადოების მართვაც. და რაკი ბუნება ვერ ითმენს ვერავითარ ვაკუუმს, არარსებული საზოგადოებრივი აზრის ადგილს უხეში ძალა იკავებს. უკეთეს შემთხვევაში, უხეში ძალა თავის თავზე იღებს იმ ფუნქციებს, რომლებსაც საზოგადოებრივი აზრი უნდა ასრულებდეს“<sup>15</sup>.

მსგავსი, ოღონდ უფრო გლობალური მასშტაბის პრობლემები აქვთ ისეთ სახელმწიფოებს, როგორც არის აშშ და რუსეთი. სტრატეგიული ოპტიმიზაცია დღეს მხოლოდ ევროკავშირში ხორციელდება (ყოველშემთხვევაში, სახელმწიფოებრივი მართვისა და საჯარო პოლიტიკის მიმართულება ასეთია).

### *პოლიტიკური პროცესების მართვის სპეციფიკა*

როგორც უკვე აღინიშნა, პოლიტიკური პროცესების ეფექტიანი მართვის მიზნით საჭიროა კიბერნეტიკის პრინციპების გამოყენება. მაგრამ, ამავე დროს, უნდა გავითვალისწინოთ პოლიტიკური პროცესებისთვის დამახასიათებელი სპეციფიკა, რაც, კიბერნეტიკული კონცეფციის თანახმად გამოიხატება „შემთხვევითი გარემოს“ ზემოქმედებით. პოლიტიკური სისტემისთვის „შემთხვევითი გარემოს“ ფაქტორთა სიმრავლე შეადგენს სოციალური, ეკონომიკური, პოლიტიკური, ისტორიული, მატერიალური და სულიერი, ზნეობრივი და ნებელობითი, ადამიანური, ბუნებრივი და ხელოვნური ხასიათის ხდომილობათა და ფაქტორთა არადეტერმინებულ ერთობლიობას, რომლის გამოვლენის და/ან ჯამური ზემოქმედების ზეგავლენის სიდიდის, დროისა და ადგილის გათვალისწინება შესაძლებელია მხოლოდ

<sup>15</sup> ხოსე ორტეგა ი გასეტი. „მასების ამბოხი“ თბილისი, 1993, გვ. 135.

გარკვეული ალბათობით ვივარაუდოთ, როგორც მოვლენათა განვითარების ერთ-ერთი შესაძლო ვარიანტი ხდომილობათა განუსაზღვრელი, თუმცა სასრული სიმრავლიდან

ვინაიდან პოლიტიკური მეცნიერება არ წარმოადგენს ზუსტი (საბუნებისმეტყველო) მეცნიერების სფეროს და ამის გამო შეუძლებელია მისი ჭეშმარიტობის შემფასებელი ობიექტურად ნეიტრალური კრიტერიუმების, საზომი ერთეულის დადგენა, ამდენად, პოლიტიკური მეცნიერების შედეგების (არსებული მდგომარეობის ანალიზის და განვითარების პროგნოზის) პრაქტიკული გამოყენება დიდ სირთულეებს აწყდება. პოლიტიკური ანალიზის შედეგები თავის გავლენას ახდენს საზოგადოების ცნობიერებაზე, თვით ამ შედეგების ინტერპრეტაცია კი არაერთგვაროვან რეაქციას იწვევს საზოგადოებაში (როგორც მხარდაჭერას, ისე მძაფრ კრიტიკას, იმისდა მიხედვით, ემთხვევა თუ არა პოლიტიკური ანალიზის შედეგები კონკრეტულ საზოგადოებრივ-პოლიტიკური ჯგუფების ინტერესებს ან წარმოდგენებს). ნებისმიერი პოლიტიკური ფაქტის ინტერპრეტაცია ხდება გარკვეული სოციალური ინტერესებიდან გამომდინარე, უფრო კონკრეტულად, იმისდა მიხედვით, თუ როგორი ინტერპრეტაციაა მისაღები ხელისუფლებისათვის თუ ამა თუ იმ პოლიტიკური პარტიის ან სოციალური, ეთნიკური, კონფესიური ჯგუფისთვის. სოციალური, ერთგვარი „კერძო“ ინტერესი (პარტიული, სახელისუფლებო, ეთნიკური) იწყებს ობიექტური სინამდვილის იგნორირებას ან, უკეთეს შემთხვევაში, მის ინტერპრეტირებას თავის სასარგებლოდ. ამ შემთხვევაში შეიძლება ითქვას, რომ პოლიტიკური მეცნიერება გარდაიქმნება პოლიტიკურ იდეოლოგიად. პოლიტიკური იდეოლოგია კი გარკვეულ მიზნებს ემსახურება, მისი არსებობა განპირობებულია გარკვეული პოლიტიკური მოტივაციით და, ამდენად, რაც სრულიად ბუნებრივია, ხშირად უარს ამბობს არსებულ, ობიექტურ პოლიტიკურ ჭეშმარიტებაზე, ცდილობს დაიქვემდებაროს პოლიტიკური ანალიზის შედეგები და იწყებს საკუთარი მიზნებით ხელმძღვანელობას.

ბუნებრივია, რომ თავისუფალი და ჭეშმარიტი ვერ იქნება რომელიმე სოციალურ-პოლიტიკური დოქტრინა, მსოფლმხედველობა, იდეოლოგია. პოლიტიკური მეცნიერება მაინც უფრო ახლოს არის ჭეშმარიტებასთან, ვიდრე პოლიტიკური დოქტრინა, ვინაიდან იგი ასახავს, ან ცდილობს ასახოს „საგანთა არსებული და არა წარმოსახვითი რეალობა“ (ნ.მაკიაველი). ამ რეალობის გაუთვალისწინებლობა ხდება ამა თუ იმ იდეოლოგიის საბოლოო

მარცხის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წანამძღვარი. კომუნისტური იდეოლოგიის მარცხის მთავარი მიზეზი სწორედ არასწორი პოლიტიკური ანალიზი და ობიექტური რეალობის გაუთვალისწინებლობა გახდა. მეორე მხრივ, როგორც პოლიტიკური მეცნიერების (თეორიის, აზრის) განვითარების მთელი ისტორია გვიჩვენებს ანტიკური ეპოქიდან დღემდე, ძალიან ძნელია მკაფიოდ გავმიჯნოთ პოლიტიკური შემეცნების სფერო პოლიტიკური იდეოლოგიით განსაზღვრული მოთხოვნებისგან, მეცნიერული, ობიექტური მიუკერძოებლობა - პოლიტიკური სიმპათია-ანტიპათიებისა ან ინტერესებისგან, არსებული ობიექტური რეალობა - მოგონილი თუ მართლაც არსებული „ისტორიული სიმართლისგან“.

არსებული პოლიტიკური რეალობა, სოციალური კონფლიქტები, სხვა სახელმწიფოთა ინტერესები, საზოგადოებრივი განხეთქილება (ზოგჯერ განზრახ ინციტირებული) აიძულებს ადამიანებს იდეოლოგიურად იაზროვნონ, მათ ავიწყდებათ, რომ ყოველივე ჩამოთვლილი აგრეთვე არის „ობიექტური რეალობა“ (მიუხედავად იმისა, მტრული ძალების მიერ არის პროვოცირებული თუ არა). კიბერნეტიკის ტერმინოლოგიით ეს არის „ხმაური“, წინასწარ უცნობ ხელშემშლელ ფაქტორთა ნაკრები, რომელიც სხვადასხვა ინტენსიურობით ყოველთვის ახლავს სახელმწიფო მართვის პროცესებს. გასათვალისწინებელია აგრეთვე ის გარემოებაც, რომ პოლიტიკური პროცესების თვით კეთილსინდისიერი მკვლევარიც ყოველთვის ვერ ახერხებს იყოს გულგრილი, მიუკერძოებელი, მას ყოველთვის ახასიათებს სოციალურ-პოლიტიკური სიმპათია და ეყრდნობა გარკვეულ ფასეულობებს.

ამავე დროს გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება იმ გარემოების გათვალისწინებას, რომ პოლიტიკური პროცესების განვითარებას კაცობრიობა ბუნებრივად მიჰყავს დემოკრატიული მმართველობისკენ. კიბერნეტიკის ტერმინოლოგიით დემოკრატიული მმართველობა ხასიათდება სისტემური მდგრადობით, მდგრადი სისტემა არ ირღვევა აღშფოთებებისა და ხელშეშლების ზემოქმედების შედეგად. საზოგადოებრივ-პოლიტიკური სისტემა მდგრადია თუ ხელისუფლება გაწონასწორებულია (ხელისუფლების სამი დამოუკიდებელი შტო), დამყარებულია პოლიტიკური თანასწორობა და ეკონომიკური კეთილდღეობა, გარანტირებულია პიროვნების თავისუფლება, საზოგადოებისა და პიროვნების მორალურ-ზნეობრივ და სულიერ-რელიგიური ავტონომია, პიროვნების განვითარების შესაძლებლობა და მისი სასიცოცხლო ინტერესების დაკმაყოფილება და სხვ. ანუ

მიღწეულია საყოველთაოდ აღიარებული დემოკრატიული ფასეულობების განუხრელი დაცვა.

თავისუფლებისა და დემოკრატიის მისაღწევად, როგორც წესი, საჭიროა უდიდესი ძალისხმევა<sup>16</sup>. იშვიათი გამონაკლისის გარდა, დემოკრატიული წყობილების დამკვიდრება იოლად, უსისხლოდ, ტოტალიტარული რეჟიმების და მისი შედეგების ძალმომრეობრივი მსხვერვის გარეშე არ ხერხდება. საქართველოს პოლიტიკური გარემოს გათვალისწინებით, ქვეყანაში დემოკრატიული მმართველობის, ანუ სისტემური მდგრადობის დამყარების აუცილებელი, მაგრამ არასაკმარისი პირობა არის საერთაშორისო ურთიერთობათა სისტემური მდგრადობა. თანამედროვე საერთაშორისო ურთიერთობებში სისტემური მდგრადობა უპირველეს ყოვლისა ნიშნავს მსოფლიოში მშვიდობის უზრუნველყოფას, ტერორიზმის აღაგმვას, რიგ ქვეყნებში არსებული სილატაკისა და შიმშილის დაძლევას, ნარკოტრაფიკისა და ტრეფიკინგის აღმოფხვრას, აგრესიული რელიგიური ფუნდამენტალიზმის გავრცელების შეზღუდვას და ა.შ. ამ თვალსაზრისით შეიძლება ითქვას, რომ საერთაშორისო სისტემური მდგრადობა თანამედროვე ეპოქაში ჯერ კიდევ მიღწეული არ არის, რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვანს ხდის უშუალოდ საქართველოში მიმდინარე პოლიტიკურ პროცესებს და ქვეყნის სახელმწიფოებრივი იდეოლოგიის, როგორც სისტემური მდგრადობის ხელშემწყობი ერთ-ერთი გადამწყვეტი ფაქტორის, როლს.

მიუხედავად იმისა, რომ „ძალა ერთობაშია“, მაინც, თვით მთელი ხალხისა და სახელმწიფოს ერთიანობისა და საერთაშორისო სისტემური მდგრადობის შემთხვევაშიც კი შეუძლებელი ხდება სახელმწიფოს ეფექტიანი მართვა სათანადო, მეცნიერულად შემუშავებული და პრაქტიკულად შემოწმებული მეთოდების გამოყენების გარეშე.

პოლიტიკური პროცესების მართვის დროს მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული აგრეთვე სხვადასხვა კონკრეტული და პრაქტიკული საკითხი, რომელთა გაუთვალისწინებლობა იწვევს სახელმწიფო მართვის სისტემის ფუნქციონირების შეფერხებას. ეს საკითხები ეხება ბიზნესის მართვის მეთოდების სახელმწიფო მართვის სისტემაში გამოყენებას, სახელმწიფო მოხელისა და მენეჯერის ფუნქციათა მსგავსებასა და

---

<sup>16</sup> „დრო და დრო თავისუფლების ხე უნდა მოიწყას ტირანთა და პატრიოტების სისხლით“ (თ.ჯეფერსონი).

განსხვავებებს, სახელმწიფო მართვის პროცედურების რეგლამენტს, სახელმწიფოს ჩარევას ქვეყნის ეკონომიკურ-სოციალურ ცხოვრებაში და ა.შ. ბიზნესის სფეროსგან განსხვავებით სახელმწიფო მართვის სისტემას ახასიათებს მთელი რიგი სპეციფიკური თავისებურებები. ეს არის გადაწყვეტილებათა მიღებისა და რეალიზების საკანონმდებლო შეზღუდვები, რაც სახელმწიფო მართვის პროცესს ნაკლებად ოპერატიულს ხდის; სახელმწიფო მართვის პროცესზე მოქმედ ფაქტორთა სიმრავლე, რომელიც განსხვავდება ბიზნეს-ფაქტორთა სიმრავლისგან; პერსონალთან ურთიერთობის რეგლამენტირებული წესები; შედეგების მიღწევის შეფასებათა არამკაფიო კრიტერიუმები და სხვ.

საბჭოთა კომუნისტური იდეოლოგიის თვალსაზრისით, საზოგადოების მართვის პრინციპები ერთხელ და სამუდამოდ სავსებით განისაზღვრა მარქსიზმ-ლენინიზმის მოძღვრებით. სახელმწიფო მართვის საბჭოური სისტემის მთავარი ნაკლოვანება გახლდათ მართვის პროცესში უკუკავშირის რგოლის იგნორირება ანუ არ ხდებოდა საზოგადოების აზრის და, თუნდაც, რეალურად არსებული საშინაო თუ საგარეო ეკონომიკური და პოლიტიკური ვითარების გათვალისწინება. რასაც საბოლოოდ ქვეყნის ეკონომიკური და პოლიტიკური კრაზი მოჰყვა.

აღმოსავლეთ ევროპაში, განსაკუთრებით საბჭოთა კავშირში, მარქსისტული, სოციალისტური მეთოდები იყო გაბატონებული, რაც პირწმინდად გამორიცხავდა პირად ინიციატივას და კერძო საკუთრებას. მიუხედავად ამისა, საბჭოთა კავშირში სტალინის მმართველობის პერიოდში ადმინისტრაციულ-მბრძანებლობითი მეთოდებით მოხერხდა მძლავრი ინდუსტრიული სახელმწიფოს აშენება, რაც სასტიკ რეპრესიულ მეთოდებს ეყრდნობოდა, მაგრამ დიდი იყო, აგრეთვე, მოსახლეობის ენთუზიაზმი. ავტორიტარული სისტემების წარმატებული ეკონომიკის საუკეთესო მაგალითია სინგაპურის მიღწევები, სადაც ერთპარტიული მმართველობით (ე.წ. „ინტელექტის დიქტატურით“) მიღწეულია მსოფლიოში ეკონომიკური მდგომარეობის ერთ-ერთი უმაღლესი დონე.<sup>17</sup> ავტორიტარული მმართველობით მიღწეული პოლიტიკურ-ეკონომიკური წარმატების მაგალითებია, აგრეთვე, ჩილე (პინოჩეტის დიქტატურა) და ესპანეთი (ფრანკოს დიქტატურა). საგულისხმოა აღინიშნოს, რომ ამ ქვეყნებში ავტორიტარული

---

<sup>17</sup> Lee Kuan Yew: The Singapore Story 2000

მმართველობის მიერ პოლიტიკური სტაბილურობის მიღწევის შემდეგ მისი დემოკრატიულ სისტემით შეცვლა, ფაქტობრივად, უმტკივნეულოდ განხორციელდა. აქვე აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ მართალია მემარჯვენე დიქტატურა ეკონომიკურად უფრო ეფექტიანია, ვიდრე მემარცხენე, მაგრამ ნორმალურ დემოკრატიასთან შედარებით გაცილებით უფრო ნაკლებ ეფექტიანია.

განვითარებადი ქვეყნების ეკონომიკის სახელმწიფო მართვის საინტერესო ნიშნებში კუნძულ ტაივანის გამოცდილება, სადაც დიქტატორული რეჟიმიდან თანდათან განხორციელდა სახელმწიფოს მიერ რეგულირებულ საბაზრო ეკონომიკაზე და სრულ დემოკრატიაზე გადასვლა.<sup>18</sup> მსგავსი რეფორმები გრანდიოზული მასშტაბით და სრული ეკონომიკური წარმატებით ჩაატარა ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკაში დენ სიაო-პინმა.<sup>19</sup> საბჭოთა კავშირის რეფორმირების მცდელობა კი, რომელსაც მიხეილ გორბაჩოვი ატარებდა წარუმატებლად დასრულდა, რადგანაც ერთდროულად ვერ განხორციელდა კომუნისტური სახელმწიფოს როგორც იდეოლოგიური, ასევე ეკონომიკური გარდაქმნა.

სახელმწიფოს კრიზისიდან გამოყვანის საქმეში მეტად მნიშვნელოვანი როლი მიეკუთვნება რუზველტს, აშშ-ის 32-ე პრეზიდენტს. სახელმწიფოს ეკონომიკაში ჩარევა თეორიულად დაასაბუთა ინგლისელმა ეკონომისტმა ჯონ კეინსმა მე-20 საუკუნის 30-იანი წლების ბოლოს. კეინსის აზრით თვითრეგულირებადი ეკონომიკის კონცეფცია მცდარია და განავითარა იდეა საბაზრო ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირების შესახებ. ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირება საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ხორციელდება ორი ძირითადი მიმართულებით:

- სახელმწიფოს გამგებლობაში არსებული საწარმოების უშუალო მართვა;
- საბაზრო ეკონომიკის ირიბი სახელმწიფო რეგულირება სახელმწიფო ბიუჯეტის, საგადასახადო და საბაჟო პოლიტიკით, საკრედიტო-ფულადი სისტემით და ა.შ.

სახელმწიფოს ეკონომიკურ-სოციალურ ცხოვრებაში ჩარევის აუცილებლობისა და ზომის განსაზღვრა არის ეფექტიანი სახელმწიფო მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი მაჩვენებელი.

<sup>18</sup> ბალათურია გ., ტაივანი – კეთილდღეობის კუნძული, 2000

<sup>19</sup> Yang, Benjamin and Yang, Bingzhang. *Deng: A Political Biography*. 1998

ეკონომიკური კრიზისის პირობებში სახელმწიფოს ეკონომიკაში ჩარევის აუცილებლობა თეორიულად დასაბუთა ინგლისელმა მეცნიერმა ჯ. კეინსმა მე-20 საუკუნის 30-იანი წლების ბოლოს. კეინსის აზრით თვითრეგულირებადი ეკონომიკის კონცეფცია მცდარია. მან განავითარა იდეა საბაზრო ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირების შესახებ. ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირება საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, კეინსის აზრით, უნდა განხორციელდეს ორი ძირითადი მიმართულებით:<sup>20</sup>

- სახელმწიფოს გამგებლობაში არსებული საწარმოების უშუალო მართვით;
- საბაზრო ეკონომიკის ირიბი სახელმწიფო რეგულირებით სახელმწიფო ბიუჯეტის, საგადასახადო და საბაჟო პოლიტიკით, საკრედიტო-ფულადი სისტემით და ა.შ.

როგორც აღმოჩნდა, თავისუფალი მეწარმეობის პირობებში, პრაქტიკული თვალსაზრისით, კეინსის თეორიული დებულებები მთლიანობაში მიუღებელია. მნიშვნელოვანი სახელმწიფო გადაწყვეტილებების მიღების დროს კეინსის მოსაზრებები შესაძლებელია გათვალისწინებულ იქნეს მხოლოდ ნაწილობრივ, არასავალდებულო რჩევების სახით. დიდი ბრიტანეთის მთავრობა ასეც იქცეოდა, მეორე მსოფლიო ომის დროს კეინსი იყო დიდი ბრიტანეთის მთავრობის კონსულტანტი საომარი დროის ეკონომიკისა და ომის შემდგომი ეკონომიკური აღორძინების საკითხებში. როგორც ჩერჩილმა შენიშნა მისთვის დამახასიათებელი იუმორით – "If you put two economists in a room, you get two opinions, unless one of them is Lord Keynes, in which case you get three opinions."<sup>21</sup>

სახელმწიფოს ეკონომიკური კრიზისიდან გამოყვანის საქმეში მეტად მნიშვნელოვანი, გადამწყვეტი როლი მიეკუთვნება აშშ-ის პრეზიდენტს – ფრანკლინ დელანო რუზველტს. რუზველტი არ იცნობდა კეინსის შრომებს. უფრო მეტიც, როდესაც მან კეინსის სპეციალურად მისთვის გაკეთებული მოხსენება მოისმინა, უკმაყოფილო დარჩა და ასე განაცხადა: „კეინსი უფრო მათემატიკოსია, ვიდრე პოლიტიკონომისტი“.<sup>22</sup> მე-20 საუკუნის 30-იანი წლების მძვინვარე ეკონომიკური კრიზისის

<sup>20</sup> Blinder A.S. *Keynesian Economists. The Concise Encyclopedia of Economics*. 2002

<sup>21</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/John\\_Maynard\\_Keynes](http://en.wikipedia.org/wiki/John_Maynard_Keynes) "Other notes"

<sup>22</sup> Perkins F. *The Roosevelt I know*. N.Y., 1948, p.183

დაძლევა რუზველტმა განახორციელა ე.წ. ახალი კურსის“ მეშვეობით, რაც მისი პოლიტიკური გადაწყვეტილებების შედეგი გალდათ.<sup>23</sup> „ახალი კურსი“ ითვალისწინებდა სხვადასხვა სოციალურ პროგრამებს, მუშათა მდგომარეობის გაუმჯობესებას, თავისუფალი მეწარმეობისადმი ერთგვარ კონკურენციას სახელმწიფოს მხრიდან და სხვ. საზოგადოებრივი სამუშაოების დაფინანსებით სახელმწიფო ხელოვნურად ქმნიდა სამუშაო ადგილებს, რამაც მნიშვნელოვნად შეამცირა უმუშევრობის დონე. „ახალი კურსის“ გატარებაში რუზველტს დიდ წინააღმდეგობას უწევდნენ კონგრესი და უზენაესი სასამართლო, რამდენიმე სახელმწიფო პროგრამა, როგორც ანტიკონსტიტუციური, აიკრძალა კიდევ, მაგრამ, რუზველტმა სწორი პოლიტიკით მანც მოახერხა „ახალი კურსით“ გათვალისწინებული ძირითადი მიზნების მიღწევა – აშშ-ში სოციალურ-პოლიტიკური სტაბილურობის შენარჩუნება და ეკონომიკური აღმავლობის სტიმულირება.

სახელმწიფოს ეკონომიკურ-სოციალურ ცხოვრებაში ჩარევის აუცილებლობისა და ზომის განსაზღვრა არის ეფექტიანი სახელმწიფო მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი მაჩვენებელი. ამ თვალსაზრისით, აშშ-ის ერთ-ერთი საუკეთესო პრეზიდენტი, დიდი სახელმწიფო მოღვაწე და პოლიტიკოსი ფრანკლინ დელანო რუზველტი ნამდვილად ეფექტიანი მენეჯერი იყო.

ამრიგად, პოლიტიკური პროცესების მართვაში პრინციპულად შესაძლებელია გამოვიყენოთ ბიზნესის მართვის მეთოდები, ძირითადად, პოლიტიკური და სახელმწიფო მართვის პროცესების მენეჯმენტის თვალსაზრისით. მაგრამ, ნებისმიერი წარმატებული ბიზნესმენი ავტომატურად ვერ გახდება წარმატებული სახელმწიფო მენეჯერი. ეფექტიანი სახელმწიფო მართვისთვის აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნას სახელმწიფო სტრუქტურებისთვის დამახასიათებელი რეგლამენტაცია და პროცედურები, რაც, საზოგადოდ უცხოა ბიზნეს-მენეჯერებისთვის. ასევე, წარსულში ეფექტიანმა სახელმწიფო მოხელემ შესაძლებელია წარმატებულად იმუშავოს ბიზნესის მართვის ფეროში, საზოგადოდ, სახელმწიფო მოხელის გამოცდილება სასარგებლო იქნება ბიზნესის ადმინისტრირების თვალსაზრისით.

---

<sup>23</sup> Schlesinger A. *The Crisis of the Old Order 1919-1933*, 1., 1957

*სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის  
ზოგადი ალგორითმი*

კიბერნეტიკული კონცეფციის გამოყენებით სტრატეგიული დაგეგმვის  
ზოგადი ალგორითმი შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს:

პირველი ეტაპი – მართვის კონცეფციის განსაზღვრა

- I. პრობლემის (საკითხის, ამოცანის) განსაზღვრა;
- II. მისიის განსაზღვრა;
- III. მიზნის ფუნქციის დადგენა;
- IV. კრიტერიუმების განსაზღვრა;  
მეორე ეტაპი - ანალიზი
- V. SWOT ანალიზი;
- VI. ფაქტორების ანალიზი;
- VII. „ხმაურის“ ანალიზი;  
(საჭიროების შემთხვევაში – საფინანსო, რესურსების, ბაზრის ... და  
ა.შ. ანალიზი)  
მესამე ეტაპი – გადაწყვეტილების მიღება
- VIII. გადაწყვეტილებების სიმრავლის განსაზღვრა;
- IX. გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ანალიზი და ალტერნატივების  
შერჩევა;
- X. შერჩეული გადაწყვეტილების შემოწმება და/ან მოდელირება;  
მეოთხე და მესამე ეტაპები  
სტრატეგიული მართვა  
მეოთხე ეტაპი – გადაწყვეტილების რეალიზაცია
- XI. გადაწყვეტილების საცდელი რეალიზება;
- XII. გადაწყვეტილების საბოლოო რეალიზება;  
მესამე ეტაპი – მონიტორინგი/კორექტირება  
(შეშავშირი)
- XIII. გადაწყვეტილების რეალიზების მონიტორინგი;
- XIV. გადაწყვეტილებათა შესაძლო კორექტირება.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში სასარგებლოა სხვადასხვა  
რეკომენდაციების გამოყენება. მათ მიეკუთვნება ამერიკელი სოციოლოგის  
მ.რუბინშტეინის მიერ ჩამოყალიბებული გადაწყვეტილების მიღების ათი  
წესი:

1. სანამ დაიწყებდეთ დეტალებში გარკვევას, ჯერ წარმოიდგინეთ  
პრობლემა (საკითხი, ამოცანა) მთლიანობაში;

2. ნუ მიიღებთ გადაწყვეტილებას, სანამ არ განიხილავთ ყველა შესაძლო ვარიანტს;
3. ყოველთვის დაეჭვდით – თვით საყოველთაოდ ცნობილმა ჭეშმარიტებამაც უნდა გამოიწვიოს უნდობლობა და არ უნდა შეგეშინდეთ მათი უარყოფა;
4. შეხედეთ თქვენს წინაშე მდგარ პრობლემას სხვადასხვა კუთხიდან;
5. ეძიეთ მოდელი ან ანალოგია, რომელიც დაგეხმარებათ უკეთ გაიგოთ გადასაწყვეტი პრობლემის არსი. დიაგრამები და სქემები საშუალებას იძლევა, ფაქტობრივად, ერთი შეხედვით წარმოიდგინოთ რთული და დიდი პრობლემა;
6. დასვით რაც შეიძლება მეტი შეკითხვა. სწორად დასმულ შეკითხვას შეუძლია რადიკალურად შეცვალოს პასუხის შინაარსი;
7. ნუ დაკმაყოფილებით პირველივე გადაწყვეტილებით, რომელსაც მოიფიქრებთ. ეცადეთ იპოვოთ ამ გადაწყვეტილების სუსტი ადგილები. შეეცადეთ იპოვოთ მოცემული პრობლემის სხვა გადაწყვეტა და შეადარეთ ის პირველს;
8. საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებამდე ესაუბრეთ ვინმეს თქვენი პრობლემების შესახებ;
9. ნუ უარყოფთ თქვენს ემოციებს. პრობლემის ანალიზის დროს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ლოგიკურ აზროვნებას, მაგრამ არც ინტუიციის როლის უგულებელყოფა იქნება მართებული;
10. გახსოვდეთ, რომ ყველა ადამიანი უყურებს ცხოვრებას და ყოველდღიურად წარმოქმნილ პრობლემებს თავისი, განსაკუთრებული თვალსაზრისით.
  - ამ რეკომენდაციებს, ჩვენი მხრივ, დავამატოთ კიდევ ორი წესი:
  - ✓ ეცადეთ ისაუბროთ მიღებული გადაწყვეტილების შესახებ, დაუმტკიცოთ იგი სხვებს, რათა თვითონ დარწმუნდეთ მიღებული გადაწყვეტილების სისწორეში;
  - ✓ გახსოვდეთ, რომ ახალი იდეის საზოგადოებისთვის გაცნობის დროს არსებობს შედეგების მიღწევის სამი დონე:
    - I. უმდაბლესი – გააცნოთ თქვენი იდეა აუდიტორიას და დაარწმუნოთ მსმენელი თქვენი იდეის მართებულობაში;
    - II. საშუალო – გააცნოთ თქვენი იდეა მსმენელებს, გამოიწვიოთ მათი უთანხმოება და დისკუსიის შედეგად მაინც დაარწმუნოთ მსმენელები თქვენი იდეის მართებულობაში;

III. უმაღლესი – გააცნოთ თქვენი იდეა მსმენელებს, გამოიწვიოთ მათი უთანხმოება და დისკუსიის შედეგად თავად დარწმუნდეთ თქვენი იდეის არამართებულობაში.

სტრატეგიული დაგეგმვის ალგორითმის შედგენის შემდეგ სასურველია მისი შემოწმება შესამოწმებელი ტესტის “Check-List”-ის მეშვეობით, რომელიც შეიცავს კითხვებს იმის შესახებ, შესრულებულია თუ არა ზემოხსენებული 11 საფეხური: განსაზღვრულია თუ არა პრობლემა? განსაზღვრულია თუ არა მისია? ჩამოყალიბებულია თუ არა მიზნები? განსაზღვრულია თუ არა მიზნების მიღწევის კრიტერიუმები? ჩატარებულია თუ არა SWOT ანალიზი? და ა.შ.

მიღებული პასუხები ნათლად გვაჩვენებს, რამდენად სრულყოფილია შედგენილი გეგმა.

სტრატეგიული დაგეგმვის ზემოაღნიშნული ალგორითმი იუჯინ ბარდახის მიერ პრობლემათა ეფექტიანი მოგვარებისთვის დამუშავებული რვასაფეხურიანი მიდგომის მსგავსია. ასეთი მიდგომა ფართოდ გამოიყენება საჯარო პოლიტიკის ანალიზის ამოცანებში და მოიცავს შემდეგ საფეხურებს <sup>24</sup>:

1. პრობლემის განსაზღვრა,
2. არგუმენტების შეკრება,
3. ალტერნატივების კონსტრუირება,
4. კრიტერიუმების შერჩევა,
5. შედეგების პროგნოზირება,
6. არჩევანის პრობლემა – მოგვარების გზები,
7. გადაწყვეტილებათა მიღება,
8. სათქმელის გადმოცემა.

პრობლემათა განსაზღვრის დროს ყურადღება უნდა მიექცეს მისი შეფასების შესაძლებლობას, მათ შორის რაოდენობრივად ან ხარისხობრივად მაინც, პრობლემათა გამომწვევ გარემოებებს, არსებულ შესაძლებლობებს და აღწერის ნეიტრალურობას. პრობლემის ემოციური აღწერა უფრო პუბლიცისტიკის საქმეა და არა პოლიტიკის ანალიზისა და სტრატეგიული დაგეგმვის.

---

<sup>24</sup> Eugene Bardach. A Practical Guide for Policy Analysis: the Eightfold Path to More Effective Problem Solving. ქართული გამოცემა. იუჯინ ბარდახი. პრაქტიკული გზამკვლევი პოლიტიკის ანალიზში: რვასაფეხურიანი მიდგომა პრობლემათა ეფექტიანი მოგვარებისთვის. საქართველოს ბიზნეს სამართლის ცენტრის გამომცემლობა. თბილისი, 2002.

არგუმენტების (და/ან მონაცემების) შეკრების პროცესი მრავალწილად განსაზღვრავს მიღებული შედეგების ეფექტიანობას. **ვინც ფლობს ინფორმაციას, ის ფლობს სამყაროს.** აქ ძნელია უნივერსალური მეთოდის ჩამოყალიბება, ვინაიდან ინფორმაციისა და არგუმენტების შეკრების მეთოდები მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული განსახილველი პრობლემის ხასიათზე.

ალტერნატივების ჩამოყალიბების დროს რეკომენდებულია დავიწყოთ ფართო ხედვით და დავასრულოთ გამოკვეთილ საკითხზე ფოკუსირებით.

კრიტიკიუმების შერჩევა, ფაქტობრივად, განსაზღვრავს ანალიზის ეფექტიანობას. კრიტიკიუმი შეიძლება იყოს ეკონომიკური ან პოლიტიკური ხასიათის, მაგრამ მთავარია, რომ მისი მეშვეობით ზუსტად მოხერხდეს პრობლემის განსაზღვრა და პრობლემათა გადაწყვეტის დროს მიღებული შედეგების ხარისხის დადგენა.

შედეგების პროგნოზირება განაპირობებს შესაძლო გადაწყვეტილებებს, მან შესაძლოა კვლევის მიმართულულებაც შეცვალოს.

გასაგებია, რომ ამ მიდგომის გამოყენება არ უნდა იყოს მექანიკური. როგორც საჯარო პოლიტიკის ანალიზის, ისე სტრატეგიული დაგეგმვის სხვადასხვა ეტაპზე შესაძლოა გამოყენებულ იქნას ესა თუ ის მეთოდი, როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის ზემოთ მოყვანილი ალგორითმიდან, ისე რეასაფეხურიანი მიდგომიდან. როგორც მართვის, ისე პოლიტიკის ანალიზისა და სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანებში ერთმანეთს გონივრულად უნდა შევუხამოთ ხელოვნება და მეცნიერება.

იუჯინ ბარდახის აზრით პოლიტიკის ანალიზი არის უფრო ხელოვნება, ვიდრე მეცნიერება და ინტუიციას ისეთივე მნიშვნელობას ანიჭებს, როგორც კვლევის მეთოდებს. პეტერ დრუკერის აზრით კი ბიზნესმენს წარმატებისთვის სამი რამ ესაჭიროება – **ნიჭი, იღბალი და სტრატეგიული დაგეგმვა.** საგულისხმოა აშშ-ის 34-ე პრეზიდენტის დუაიტ ეიზენჰაუერის აზრი დაგეგმვის შესახებ: **გეგმა – არაფერია, დაგეგმა – ყველაფერი.**

პრობლემათა გადაწყვეტის პროცესში საჭიროა მიმდინარე პროცესის მუდმივი მონიტორინგი, მიღებული შედეგების მიხედვით ადრე მიღებული გადაწყვეტილებების გადასინჯვა და, შესაძლოა, რადიკალური ცვლილება, რაც, პრაქტიკულად, უკუკავშირის შეუფერხებელ ფუნქციონირებას ნიშნავს.

*პროგნოზირება სტრატეგიული  
მართვის ამოცანებში*

სახელმწიფოს პოლიტიკური თუ ეკონომიკური მართვისთვის უმნიშვნელოვანესი ელემენტია შესაძლო მოვლენათა პროგნოზირება.

სტრატეგიული გეგმის მიხედვით, კომპანიის შორსგათვლილი მიზნები წარმოადგენს არა მიმდინარე საქმიანობის უბრალო ასახვას, არამედ კომპანიის საქმიანობის შიდა და გარე ფაქტორების ცვლილებათა ანალიზისა და პროგნოზირების შედეგს. ამასთან, პროგნოზირება, ერთი მხრივ, დაგეგმვის წინაპირობაა, ხოლო, მეორე მხრივ, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის შემადგენელი ერთ-ერთი ძირითადი ელემენტია, რომელიც ამ პროცესის (დაგეგმვის) სხვადასხვა ეტაპზე გამოიყენება.

ეკონომიკის მართვის ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემა, რომელიც ფართოდ გამოიყენებოდა საბჭოთა კავშირში და, საზოგადოდ, სოციალისტური მეურნეობის პირობებში, იცნობდა დაგეგმვის მხოლოდ დროში განსხვავებულ ტიპებს: მოკლევადიან, საშუალოვადიან და პერსპექტიულ გეგმებს, რომლებშიც მეტნაკლები სისრულით აისახებოდა საწარმოს, ზოგადად, მეურნეობის, სხვადასხვა ეკონომიკურ-ფინანსური მაჩვენებლები.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ასეთი სახის გეგმებზე დაყრდნობა უკვე დაგეგმვის ეტაპზევე განაპირობებს საწარმოს, ზოგადად მთელი მეურნეობის მარცხს, უკეთეს შემთხვევაში, მის არსებობას უკიდურესი ჩამორჩენილობის პირობებში, რისი ნათელი დადასტურებაცაა ეკონომიკის სოციალისტური სისტემის, განსაკუთრებით, საბჭოთა სისტემის კრაზი.

საფინანსო მოგებაზე ორიენტირებული კომერციული საწარმოს ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდების სწორ და მიზანმიმართულ გამოყენებას. პერსპექტიული დაგეგმვისაგან განსხვავებით, სტრატეგიული დაგეგმვა ყოვლისმომცველი ცოცხალი ორგანიზმია, რომელიც ითვალისწინებს როგორც ეკონომიკური ორგანიზაციის ძირითად შიდა ელემენტებს, ისე ცვლად გარემოს: ქვეყანაში არსებულ სოციალურ და პოლიტიკურ ასპექტებს, მომხმარებელთა გემოვნებასა და მოთხოვნილებებს, კონკურენტების მოქმედებას, საერთაშორისო ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ცვლილებებს და ა.შ. ამასთან, ყველა ამ ფაქტორის ცვლილება, როგორც წესი, სტოქასტიკური ხასიათისაა, რაც

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ალბათური (სტატისტიკური) მეთოდების გამოყენებასაც გულისხმობს.

ამასთან, თუ გრძელვადიანი პროგნოზი ქვეყნის სტრატეგიული განვითარების საფუძვლებს ქმნის და პრინციპულად ნაკლები რისკის ფასად არის შესაძლებელი (მითუმეტეს, თუ გავითვალისწინებთ იმ გარემოებას, რომ შეცვლილი ვითარების კვალობაზე ყოველთვის შესაძლებელია გრძელვადიანი პროგნოზის კორექტირება), მოკლევადიანი, ოპერატიული პროგნოზი, თითქოსდა ნაკლებად მნიშვნელოვანია, თუმცა გაცილებით რთული და ფაქტურად შედეგების მომტანიც არის არასწორი პროგნოზირების შემთხვევაში. ამის მაგალითები მრავლად არის მსოფლიოსა და საქართველოს ისტორიაში. ოპერატიული, მოკლევადიანი პროგნოზის დიდი მნიშვნელობა იმით გამოიხატება, რომ იგი გვაძლავს სასწრაფოდ და ოპერატიულად ვცვალოთ ადრე მიღებული გადაწყვეტილებები პროგნოზის შედეგების გათვალისწინებით მართვის სისტემის უკუკავშირის რგოლში. მოკლევადიანი პროგნოზის შედეგების მონიტორინგის ინტერპრეტაცია საშუალებას აძლევს მოცემული დარგის ხელმძღვანელობას სწრაფი რეაგირება მოახდინოს შეცვლილ ვითარებაზე. ამავე დროს, ნათელი ხდება, რომ ეკონომიკური და პოლიტიკური მოვლენები ურთიერთგადაჯაჭვულია და პოლიტიკური ვითარების ცვლილებაზე მყისიერ რეაგირებას შეუძლია ეკონომიკური მოვლენების სასურველ კალაპოტში წარმართვა და პირიქით, ეკონომიკური ვითარების ცვლილება მოითხოვს პოლიტიკის სათანადო წარმართვასაც. ცხადია, პროგნოზირებას მხოლოდ მაშინ აქვს მნიშვნელობა, თუკი, პროგნოზის გათვალისწინებით მიღებული შედეგების მონიტორინგი საშუალებას გვაძლევს სწორად წარვმართოთ ქვეყნის ეკონომიკური და პოლიტიკური განვითარება. ამ თვალსაზრისით, დიდი მნიშვნელობა აქვს ქვეყნის სამრეწველო-ეკონომიკური დარგებისა თუ მსხვილი ბიზნეს-კომპანიების ეკონომიკური მაჩვენებლების პროგნოზირებასა და მონიტორინგს. ოპერატიული პროგნოზირებისა და პროგნოზირების შედეგების მონიტორინგის შედეგად მიღებული ინფორმაცია საუკეთესო მასალას იძლევა ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების შესაფასებლად (ეკონომიკის „ტემპერატურის“ გასაზომად) სათანადო რეკომენდაციების გასაცემად და ეკონომიკური მართვის მიმართულებების მისანიშნებლად, რაც, ასევე, დამატებით იმპულსს იძლევა სახელმწიფო პოლიტიკური მართვის მიმართულებების კორექტირებისათვის.

რამდენად არის შესაძლებელი მონოგრაფიაში დამუშავებული კიბერნეტიკული ინსტრუმენტის (მეთოდის) მეშვეობით პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესების განვითარების პროგნოზირება? ამდენად ზუსტი იქნება ასეთი პროგნოზი?

მაკროეკონომიკური პროცესების პროგნოზირებაზე მუშაობენ მსოფლიოს წამყვანი ეკონომისტები, საფინანსო ინსტიტუტები, მათი რეკომენდაციებით ხორციელდება სხვადასხვა ქვეყნების ეკონომიკური განვითარების დაგეგმვა და მართვა. ამ რეკომენდაციებით მიღწეულია სერიოზული წარმატებები. მაგრამ, მაინც, ვერ ხერხდება მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისების თავიდან აცილება, მათ შორის XXI საუკუნეშიც კი, რომ არაფერი ვთქვათ უმსხვილესი კორპორაციების გაკოტრებისა და სხვადასხვა ქვეყნის გალატაკების შესახებ. უფრო მეტიც, ასეთი კრიზისული მოვლენები თითქოს სრულიად მოულოდნელად იჩენს ხოლმე თავს და იწვევს მსოფლიო ეკონომიკური მდგომარეობის რყევას, ეკონომიკური განვითარების დაქვეითებას, უმუშევრობას და ა.შ.

რაც შეეხება პოლიტიკური პროცესების პროგნოზირებას, აქ საქმე უფრო რთულად არის. მარქსისტული მოძღვრების (რომელიც თავის მხრივ ჰეგელის ფილოსოფიას ეყრდნობა) მიხედვით შესაძლებელია პოლიტიკური პროცესებისა და/ან რევოლუციური ცვლილებების და მისი შედეგების წინასწარმეტყველება. პრაქტიკულად ეს მოსაზრება „ბრწყინვალედ“ დაადასტურა 1917 წლის რევოლუციებმა რუსეთის იმპერიაში და ამ „უნიკალური ექსპერიმენტით“ ამოიწურა საზოგადოების განვითარების მარქსისტულ-ლენინური თეორიის დამამტკიცებელი მაგალითები.

თანამედროვე პოლიტიკური ფილოსოფია ძირითადად უარყოფს პოლიტიკური პროცესების მეტ-ნაკლებად ზუსტი პროგნოზირების შესაძლებლობას<sup>25</sup>. როგორც დიმიტრი უზნაძე აღნიშნავდა „არსებობს სწორედ იმდენი კულტურული მიმდინარეობა, რამდენი ეროვნებაც ცოცხლობს. და ეს იმიტომ, რომ კულტურული შემოქმედების სუბიექტი შეიძლება მხოლოდ განსაზღვრული ეროვნული ერთეული იყოს... როდესაც კულტურის განვითარების შესახებ ვლაპარაკობთ, აუცილებლად სახეში უნდა გვქონდეს ერთი რომელიმე განსაზღვრული ეროვნების

---

<sup>25</sup> იხ. რობერტ ვილბინი „საერთაშორისო პოლიტიკური ცვლილებების ბუნება“ წიგნში „საერთაშორისო ურთიერთობების თეორია“, ქრესტომათია, სამოქალაქო ინიციატივების ინსტიტუტი, 2000 წ. გვ. 84-115.

კულტურული ცხოვრება.<sup>26</sup> ანალოგიურად შესაძლებელია ითქვას პოლიტიკური პროცესის უნიკალურობასა და განუმეორებლობაზე. ამდენად, ნათელი უნდა იყოს, რომ შეუძლებელია ისეთი პოლიტიკური მოძღვრების ან თეორიის დამუშავება, რომელიც ახსნის მსოფლიო პოლიტიკურ პროცესებს და რომლითაც მოხერხდება ამ პროცესების პროგნოზირება.

თუმცა, არსებობს ისეთი შეხედულებაც, რომ პოლიტიკური პროცესების განვითარება ექვემდებარება ობიექტურ კანონებს. ასეთი შეხედულების თანახმად, მეცნიერების ძალისხმევა მიმართული უნდა იყოს ამ კანონების აღმოჩენისა და გაგებისაკენ<sup>27</sup>.

ისევე როგორც საერთოდ მეცნიერებაში, ასევე, პოლიტიკაშიც, შესაძლებელია და საჭიროა ფაქტობრივად არსებული ჭეშმარიტებისა და მოსაზრების, ჰიპოთეზის ერთმანეთისგან გამიჯვნა. ესა თუ ის პოლიტიკური თეორია მხოლოდ მას შემდეგ შეიძლება ვალიდრობა ჭეშმარიტებად, როდესაც იგი უძლებს დროის გამოცდას. რეალურად კი, უფრო ხშირად ამა თუ იმ მოძღვრების მიმდევარნი ცდილობენ ახსნან თუ რატომ არ გამართლდა მათი წინასწარმეტყველება. თუმცა „მხოლოდ“ ფაქტების დადგენაც კი, მითუმეტეს მათი კომპეტენტური ანალიზის შემთხვევაში, იძლევა საკმარის საფუძველს რათა განჭვრეტილ იქნას ესა თუ ის პოლიტიკური შედეგი. კაცობრიობის ისტორია გვასწავლის, რომ არ არსებობს ორი ერთნაირი პოლიტიკური თუ ეკონომიკური პროცესი. ამიტომ, ამა თუ იმ პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესების კვლევა აუცილებლად უნდა წარიმართოს იმ კონკრეტული ისტორიული, ეკონომიკური, პოლიტიკური და გეოგრაფიული ვითარების გათვალისწინებით, რომელშიც მიმდინარეობს ეს პროცესები და რომელიც გავლენას ახდენს მათზე – ამ პროცესების დაწყებაზე, განვითარებასა და დასასრულზე.

<sup>26</sup> ნ.ბერულავა „დ.უზნაძე. ცხოვრება და შემოქმედება“, თბილისი 1967, გვ. 89

<sup>27</sup> „პოლიტიკური რეალიზმის თანახმად, პოლიტიკა, ისევე როგორც საზოგადოება, ობიექტური კანონებით იმართება, რომელთა ფესვები ადამიანის ბუნებაშია. იმისათვის, რომ საზოგადოება გაუმჯობესდეს, ჯერ მასში გავრცელებული კანონების გაგებაა საჭირო. ვინაიდან კანონები საერთოდ არ ემორჩილება ჩვენს პრიორიტეტებს, ადამიანები წარუმატებლობის დიდი რისკის ფასად თუ შეეწინააღმდეგებიან მათ ფუნქციონირებას. რეალიზმმა, რომელსაც სჯერა, რომ პოლიტიკური კანონები ობიექტურია, ასევე უნდა ირწმუნოს ის, რომ შესაძლებელია რაციონალური თეორიის დამუშავება, რომელიც, თუნდაც, ცალსახად და არასრულყოფილად, მაგრამ მაინც ასახავს ამ ობიექტურ კანონებს...“ ჰანს მორგენტაუ, „პოლიტიკური რეალიზმის ექვსი პრინციპი“, თავი I.

გარკვეული მიახლოებით შესაძლებელია ითქვას, რომ პოლიტიკურ მოძღვრებათა მთელი ისტორია ამ კანონების აღმოჩენის მცდელობათა ისტორიაა. მიუხედავად იმისა, რომ პოლიტიკური განვითარების საყოველთაო კანონი, ცხადია, აღმოჩენილია არ არის, ასეთი კანონის არარასებობის გამო, არ უნდა ვიფიქროთ, რომ არ არსებობს არავითარი კანონზომიერება. იმ გარემოების გათვალისწინებით, რომ ადამიანის ბუნება, პრაქტიკულად, არ შეცვლილა კაცობრიობის მთელი განვლილი ისტორიის განმავლობაში, ნათელი უნდა იყოს, რომ პოლიტიკურ მოძღვრებათა ანთოლოგია, პირველ რიგში კი ჩინეთის, ინდოეთისა და საბერძნეთის კლასიკური ფილოსოფიური მოძღვრებები ეხმარება გონიერ პოლიტიკოსს, სახელმწიფო მოღვაწეს, ჩაწვდეს არსებულ პოლიტიკურ ვითარებას და მიიღოს შესაბამისი გადაწყვეტილება. ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებაში მას დაეხმარება კიბერნეტიკული მეთოდის გამოყენება.

## დასკვნა

*„იმოქმედე ისე, როგორც საჭიროა და  
დაე, მოხდეს ისე, როგორც მოხდება“.*

*ლათინური ანდაზა*

მართვა – ეს არის ხელოვნება, რომლის დაუფლება შესაძლებელია სპეციალური მომზადებით. ასეთი მომზადება ეყრდნობა, ერთი მხრივ, ფუნდამენტურ თეორიულ ცოდნას (ფილოსოფია, ისტორია, მენეჯმენტი, ფსიქოლოგია, მეცნიერების სხვა სფეროები), მეორე მხრივ – მართვის პროცესებში მონაწილეობის ხანგრძლივ პრაქტიკულ გამოცდილებას. იმის და მიხედვით თუ როგორი კლასის (ეკონომიკური სისტემა, სახელმწიფო, საზოგადოება) ან ტიპის (სხვადასხვა განზომილებისა და სპეციფიკის) არის მართვის ობიექტი და როგორ ისტორიულ, გეოგრაფიულ, პოლიტიკურ, ეკონომიკურ თუ სოციალურ გარემოში მიმდინარეობს მართვის პროცესი მმართველი (მენეჯერი, ადმინისტრატორი, პოლიტიკოსი) იძენს სათანადო გამოცდილებას, რომელიც შესაბამის თეორიულ ცოდნასთან ერთად აძლევს მას მართვის პროცესის ეფექტიანად წარმართვის შესაძლებლობას. წინამდებარე მონოგრაფიაში დამუშავებული სტრატეგიული მართვის კიბერნეტიკული მეთოდი წარმოადგენს ისეთ მეცნიერულ მეთოდს, რომელიც მართვის ობიექტის კლასის, ტიპის ან მართვის პროცესის მიმდინარეობის სპეციფიკური გარემოებებისა და პირობების მიუხედავად იძლევა მართვის პროცესებისა და ობიექტებისადმი მიდგომის უნივერსალურ ინსტრუმენტს. ასეთი მიდგომით შესაძლებელია არსებული პოლიტიკურ-ეკონომიკური ვითარების ობიექტური გაანალიზება და სათანადო

გადაწყვეტილებების მიღება სტრატეგიული დაგეგმვისა და ეფექტიანი მართვის მიზნით.

მონოგრაფიაში დამუშავებული სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის კიბერნეტიკული მეთოდის წიგნიერი გამოყენება საკმაოდ სწრაფად მოიტანს მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ და ეკონომიკურ ეფექტს, რაც განსაკუთრებით საგრძნობი იქნება გარდამავალი სახელმწიფოებრიობისა და ეკონომიკის მქონე ქვეყნების (მათ შორის, საქართველოს) სახელმწიფო მართვის ამოცანებში. ცხადია, რომ აღნიშნული კიბერნეტიკული ინსტრუმენტის გამოყენება მხოლოდ მაშინ მოიტანს სათანადო ეფექტს თუ მას გამოიყენებენ სათანადოდ მომზადებული პროფესიონალი მმართველები (მენეჯერები, ადმინისტრატორები თუ პოლიტიკოსები).

კიბერნეტიკული ინსტრუმენტის გამოყენების მთავარი მიზანია დაეხმაროს მენეჯერს, ბიზნესმენს, სახელმწიფო მოხელეს თუ პოლიტიკოსს მკაფიოდ შეიმეცნოს როგორც საკუთარი თავი იმ თანამდებობაზე თუ საქმიანობაში, რომელსაც ის ეწევა, ისე მისი ორგანიზაციის, სამინისტროს, რეგიონის თუ სამშობლოს მისია და შესაძლებლობები თანახმად დელეგოს ტაძარზე ამოკვეთილი წარწერისა **შეიცან თავი შენი!** <sup>28</sup>

საკუთარი თავის შეცნობასთან დაკავშირებით უპრიანია გავიხსენოთ სოკრატესა და მისი ერთ-ერთი მოწაფის, ევთიდემეს, დიალოგი: <sup>29</sup>

„– ერთი ეს მითხარი ჩემი ევთიდემე, დელეგოში თუ ყოფილხარ როდისმე? – ჰკითხა სოკრატემ.

– ვფიცავ ზევსს, ორჯერ ვარ ნამყოფი,

– თუ შევინიშნავს იქ ტაძარზე ამოკვეთილი წარწერა: „შეიცან თავი შენი“?

– დიახ, შევნიშნე.

– მერმედა, არ გამოიჩინე ყურადღება ამ წარწერის მიმართ, არ დაუკვირდი მას და არ სცადე გამოძიება, თუ ვინ ხარ და რა ხარ შენ?

... ვინც ვერ შეიცნო თავისი თავი და საკუთარ ძალას ყალბად აფასებს, სხვებსაცა და ადამიანის ყოველ საქმიანობასაც ასევე ეპყრობა. მან არ იცის: რა არის საჭირო, რა უნდა აკეთოს და რით ისარგებლოს;

<sup>28</sup> პლატონის მიხედვით (დიალოგი „პროტაგორა“) ანტიკური საბერძნეთის შვიდი ბრძენი (თალესი, პიტაკი, ბიანტი, სოლონი, კლეობული, მისონი, ჰილონი) ერთმანეთს შეხვდა აპოლონის ტაძარში, დელეგოში, სადაც მათ ეს წარწერა გააკეთეს.

<sup>29</sup> ქსენოფონტი, მოგონებები სოკრატეზე. IV, 2, 24-29.

ყოველ ამ საქმეში ცდება, სიკეთეს სცილდება და ბოროტებას უახლოვდება. ვინც იცის, რასაც აკეთებს, თავის საქმიანობაში ყოველთვის წარმატებას აღწევს და სახელმოხვეჭილი და პატივსაცემი კაცი ხდება...

ვინც არ იცის, რასაც აკეთებს, არჩევანის ცუდ გზას ადგება, რასაც ხელს ჰკიდებს, იმ საქმეში მარცხდება და არა მარტო ამ მარცხისთვის ჯარიმდება ან ისჯება, არამედ საერთოდ უტყდება სახელი, სასაცილოც ხდება და ამიერიდან ზიზღსა და უპატიურობაში ცხოვრობს. შენ ხომ ხედავ, ის სახელმწიფონი, რომელთაც თავისი ძალა არ უწყინ და უფრო ძლიერთ დაუწყებენ ომს, ან აღიგვებიან პირისაგან მიწისა, ანდა თავისუფლებას კარგავენ და სხვათა მონებად იქცევიან“.

**კიბერნეტიკა**

1. გ.ბაღათურია, ო.ბაღათურია. **Cybernetic Conception of Public Management.** საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიის მოამბე. 171, № 2, 2005.
2. გ.ბაღათურია, ო.ბაღათურია. **ავტომატური მართვის თეორიის ძირითადი პრინციპები საჯარო პოლიტიკასა და სახელმწიფო მართვაში.** საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „ინფორმაციული ტექნოლოგიები მართვაში“. შრომათა კრებული. თბილისი, საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“ 2007.
3. ა.ცინცაძე, გ.ბაღათურია, ო.ბაღათურია. **სახელმწიფო მართვის კიბერნეტიკული მოდელი – აშშ-ის გამოცდილება.** ამერიკის შესწავლის საკითხები. თსუ, თბილისი, 2004.
4. გ.ბაღათურია. **Russian-Georgian Relations and European Security.** აბრეშუმის გზის მე-3 საერთაშორისო სიმპოზიუმი. შრომათა კრებული, თბილისი, 2006.

**პოლიტიკური პროცესების**

**სტრატეგიული დაგეგმვა და მართვა**

5. გ.ბაღათურია, ო.ბაღათურია. **მართვის თეორია პოლიტიკური სისტემებისთვის.** საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „ინფორმაციული ტექნოლოგიები – 2008“. შრომათა კრებული. თბილისი, საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“ 2008.
6. გ.ბაღათურია. **პოლიტიკური და ეკონომიკური პროცესების მართვა – მსგავსება და განსხვავება.** სამეცნიერო ჟურნალი „ხელისუფლება და საზოგადოება. ისტორია, თეორია, პრაქტიკა“ № 2 (10), 2009.
7. გ.ბაღათურია **სტრატეგიული დაგეგმვა. მეთოდოლოგიური საფუძვლები.** სახელმძღვანელო. სტუ, თბილისი 2009
8. შ.დოლონაძე, გ.ბაღათურია, ო.ბაღათურია. **კომუნიკაციური ტექნოლოგია პოლიტიკური პროცესების მართვაში.** საერთაშორისო კონფერენცია „ვერბალური კომუნიკაციური ტექნოლოგიები“. შრომათა კრებული. თბილისი, საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2008.
9. გ.ბაღათურია, ს.ცხადაძე. **სახელმწიფო პოლიტიკის სტრატეგიული დაგეგმვა – ბისმარკი.** სამეცნიერო ჟურნალი „ხელისუფლება და საზოგადოება. ისტორია, თეორია, პრაქტიკა“ № 1 (7), 2008
10. **სახელმწიფო პოლიტიკა (Public Policy).** შესავალი სპეციალობაში. დამხმარე სახელმძღვანელო ცენტრალური ევროპის უნივერსიტეტის მხარდაჭერით. სტუ, 2002 (ავტორთა ჯგუფი ა.ცინცაძისა და გ.ბაღათურიას საერთო რედაქციით).

11. გ.ბალათურია. ტაივანი – კეთილდღეობის კუნძული. მონოგრაფია. თბილისი, 2000.

#### **სახელმწიფო მართვის თეორია**

12. გ.ბალათურია, ო.ბალათურია. საერთო ნიადაგის კონცეფცია – სოლიდარული სახელმწიფოებრივი მსოფლმხედველობა თანამედროვე საქართველოში. მონოგრაფია. „მეცნიერება“. თბილისი, 2006.
13. ა.ცინცაძე, გ.ბალათურია. არჩევანი. დემოკრატიის მშენებლობა ტოტალიტარიზმის ეპოქაში. მონოგრაფია. თბილისი, 2002.
14. გ.ბალათურია, ო.ბალათურია. სახელმწიფოებრივი სოლიდარული მსოფლმხედველობის საფუძვლები. სამეცნიერო ჟურნალი „ხელისუფლება და საზოგადოება. ისტორია, თეორია, პრაქტიკა“ № 4, 2007.
15. გ.ბალათურია, ო.ბალათურია. პოლიტიკური რეჟიმი და ხელისუფალი სამეცნიერო ჟურნალი „ხელისუფლება და საზოგადოება. ისტორია, თეორია, პრაქტიკა“ № 3, 2007.
16. გ.ბალათურია. პოლიტიკური სამყარო – ცნობიერება, გარემო, სისტემა სამეცნიერო ჟურნალი „ხელისუფლება და საზოგადოება. ისტორია, თეორია, პრაქტიკა“ № 2, 2006.
17. გ.ბალათურია. **The Reasons of Crisis of State Governance in Georgia.** სამეცნიერო ჟურნალი „ხელისუფლება და საზოგადოება. ისტორია, თეორია, პრაქტიკა“ № 1, 2006.
18. გ.ბალათურია, ნ.აბაშიძე, ო.ბალათურია. სახელმწიფო მართვის ამერიკული სისტემის საქართველოში განხორციელების შესაძლებლობები და პრობლემები. ამერიკის შესწავლის საკითხები. თსუ, თბილისი, 2005.
19. ო.ბალათურია, იდეალიზმი და პრაგმატიზმი ამერიკულ პოლიტიკაში. ამერიკის შესწავლის საკითხები. თსუ, თბილისი, 2004
20. ა.ცინცაძე, გ.ბალათურია, ო.ბალათურია. სახელმწიფოს დემოკრატიული მართვის სპეციფიკა საქართველოში. სტუ-ს შრომები, № 7 (446), თბილისი, 2002.

#### **პუბლიცისტური წერილები სახელმწიფო**

##### **მართვის საკითხების შესახებ**

21. გ.ბალათურია. ქართლის ჭირსა ვერვინ მოსთვლის. სახელმწიფო მართვის კრიზისი საქართველოში. „საქართველოს რესპუბლიკა“ 6.04.2005 წ.
22. Г.Багатурия. Германия – Вдохновитель и защитник независимости Грузии (1918 г.) Газета «Свободная Грузия» 26 мая, 2005.

23. Г.Багатурия. **Причины кризиса системы государственного управления в независимой Грузии.** Газета «Свободная Грузия» 28 мая, 2005
24. გ.ბაღათურია. **როგორ ვმართოთ სახელმწიფო?** გაზ. საქართველოს რესპუბლიკა, 10-11 დეკემბერი, 2004

#### **მენეჯმენტის საკითხები**

25. გ.ბაღათურია, **The Basis of Public Administration Teaching.** საერთაშორისო სიმპოზიუმში „უმაღლესი განათლების ახალი მიმართულებები“. შრომათა კრებული, თბილისი, 2007
26. ო.ბაღათურია. **The Significance of the Course “The Theory of Statehood” for University Education.** საერთაშორისო სიმპოზიუმში „უმაღლესი განათლების ახალი მიმართულებები“. შრომათა კრებული, თბილისი, 2007

#### **პროგნოზირება**

27. გ.ბაღათურია, თ.გორშკოვი, ნ.ჭიჭიკოშვილი. **მოკლევადიანი პროგნოზირება სახელმწიფო მართვის ამოცანებში.** სამეცნიერო ჟურნალი „ხელისუფლება და საზოგადოება. ისტორია, თეორია, პრაქტიკა“ № 2 (6), 2008
28. გ.ბაღათურია, თ.გორშკოვი, ნ.ჭიჭიკოშვილი. **სატრანსპორტო ქსელის მართვის თანამედროვე სისტემა.** სამეცნიერო ჟურნალი „ხელისუფლება და საზოგადოება. ისტორია, თეორია, პრაქტიკა“ № 3, 2007
29. გ.ბაღათურია, თ.გორშკოვი. **სტრატეგიული მარკეტინგი სარკინიგზო კომპანიაში** სამეცნიერო ჟურნალი „საქართველოს ეკონომიკა“. №4 (101) 2006, აპრილი.
30. თ.გორშკოვი, გ.ბაღათურია, პ.ცაგარეიშვილი, დ.სადრამე. **სარკინიგზო გადაზიდვათა პროგნოზირების კომპლექსური მეთოდოლოგიის შემუშავების შესახებ.** ჟურნალი „მეცნიერება და ტექნოლოგიები“. № 1-3, 2005
31. გ.ბაღათურია, თ.გორშკოვი. **TRACECA – Restoration of Silk Route.** Japan Railway & Transport Review, 28, 2001.
32. გ.ბაღათურია, თ.გორშკოვი. **Development at Georgian railway.** Japan Railway & Transport Review, 24, 2000.
33. გ.ბაღათურია **„გაზომვითა შედეგების დამუშავების სტატისტიკური საფუძვლები“**, დამხმარე სახელმძღვანელო, თბილისი, სპი, 1986.
34. გ.ბაღათურია და სხვ. **„ინფორმაციის გამოყენებითი თეორია“**, დამხმარე სახელმძღვანელო, თბილისი, სპი, 1988.

*მოხსენებები კონფერენციებზე*

1. საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „ინფორმაციული ტექნოლოგიები მართვაში“. 2007 წ. თბილისი
2. საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „ვერბალური კომუნიკაციური ტექნოლოგიები“. 2008 წ. თბილისი
3. სამეცნიერო კონფერენცია „ხელისუფლება და საზოგადოება“. 2007 წ.
4. სამეცნიერო კონფერენცია „ხელისუფლება და საზოგადოება“. 2008 წ. თბილისი
5. საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „ხელისუფლება და საზოგადოება“. 2009 წ. თბილისი
6. The New Trends in Higher Education. 2007. Tbilisi
7. 3<sup>rd</sup> Silk Road Simposia. 2006. Tbilisi
8. 2<sup>nd</sup> Silk Road Simposia. 2005. Tbilisi
9. ამერიკის შესწავლის საკითხები, თბილისი, 2006 წ.
10. ამერიკის შესწავლის საკითხები, თბილისი, 2005 წ.
11. ამერიკის შესწავლის საკითხები, თბილისი, 2004 წ.
12. სტუ-ს სამეცნიერო კონფერენცია, თბილისი, 2002 წ.

**Giorgi Bagaturia, Otar Bagaturia**  
**Cybernetic Method of Strategic Management**

Reviewers:

**Shota Dogonadze**, full professor of Georgian Technical University

**Nodar Jibladze**, full professor of Georgian Technical University

Scientific Editor – **Archil Prangishvili**, corresponding member Academy of  
Sciences of Georgia

The theoretical and practical questions necessary for strategic planning in tasks of the governance and economy are considered. The manual contains the basic concepts, tasks and methodological bases of strategic planning, including original researches of the author. The essence of strategic planning and management, the general algorithm of strategic planning are in detail formulated, is shown as it is necessary to formalize a researched problem with the purpose of strategic planning. Methods of forecasting of political-economical processes are considered as well.

The special attention is given use of principles of cybernetics in tasks of strategic planning, including in a problematic of the multi-subject processes, being by the most important for the governance and the organization of business.

**Authors**

**Giorgi Bagaturia**, associate professor of Georgian Technical University.

About problems of Public and State Administration has published a lot of scientific and publicist articles, the monograph and textbooks for students, including “Introduction into Public Policy” (2000, group of authors, the book is the winner of competition of Central European University), «Lessons of Democracy – Shevardnadze” (2002, 2003, co-author A.Tsintsadze's, the book is translated on Russian 2002 and English 2007 languages), “Common Ground Concept - the State Philosophy of Contemporary Georgia” (2006, co-author O.Bagaturia), “Taiwan - Island of Prosperity” (1997), etc.

**Otar Bagaturia**, doctoral candidate of Georgian Technical University.

About problems of Public and State Administration has published scientific and publicist articles, the monograph and textbook for students - “Introduction into Public Policy” (2000, group of authors, the book is the winner of competition of Central European University), “Common Ground Concept - the State Philosophy of Contemporary Georgia” (2006, co-author G.Bagaturia), etc.

**Георгий Багатурия, Отар Багатурия**  
**Кибернетический метод государственного управления**

Рецензенты:

**Шота Догондзе**, профессор Грузинского технического университета  
**Нодар Джигладзе**, профессор Грузинского технического университета  
Научный редактор – **Арчил Прангишвили**, член-корреспондент АН Грузии

Рассмотрены теоретические и практические вопросы, необходимые для стратегического планирования в задачах государственного управления и экономики. Учебное пособие содержит основные понятия, задачи и методологические основы стратегического планирования, в т.ч. оригинальные исследования автора. Подробно сформулированы суть стратегического планирования и управления, общий алгоритм стратегического планирования, показано как нужно формализовать исследуемую проблему с целью стратегического планирования. Рассмотрены также методы прогнозирования политико-экономических процессов.

Особое внимание уделяется использованию принципов кибернетики в задачах стратегического планирования, в т.ч. в проблематике много субъектных процессов, являющегося наиболее важными для государственного управления и организации бизнеса.

**Авторы**

**Георгий Багатурия**, ассоциированный профессор Грузинского технического университета. О проблемах государственного управления и стратегического планирования опубликовал множество научных статей и публицистических писем, монографий и учебников для студентов, в т.ч. «Публичная политика. Введение в специальность» (2000 г., группа авторов, книга является победителем конкурса Центрального Европейского Университета), «Выбор. Строительство демократии в условиях тоталитаризма – опыт Эдуарда Шеварднадзе» (2002, 2003 гг. в соавторстве с А.Цинцадзе, книга переведена на русский (2002 г.) и английский (2007 г.) языки), «Концепция общей почвы – государственное мировоззрение современной Грузии» (2006 г., в соавторстве с О.Багатурия), «Тайвань – остров благополучия» (1997 г.) и др.

**Отар Багатурия**, докторант Грузинского технического университета. О проблемах государственного управления и стратегического планирования опубликовал научные статьи, монографию «Концепция общей почвы – государственное мировоззрение современной Грузии» (2006 г., в соавторстве с Г.Багатурия) и, совместно с группой авторов, учебное пособие для студентов - «Публичная политика. Введение в специальность» (2000 г.).

## იბეჭდება ავტორთა მიერ წარმოდგენილი სახით

გადაეცა წარმოებას 03.07.2009. ხელმოწერილია დასაბეჭდად  
08.07.2009. ქალაქის ზომა 60X84 1/16. პირობითი ნაბეჭდი თაბახი 7,5.  
ტირაჟი 100 ეგზ.

საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბილისი,  
კოსტავას 77



Verba volant,  
scripta manent

გამომცემლობა „ცის ნამი“,  
ქ. თბილისი, დავით აღმაშენებლის 121