

ო. შონია, თ. შეროზია

**ბაღაყყვიტილბათა მიღება-მართვის პროცესის საფუძველი**

**რეზიუმე**

ნაშრომში განხილულია გადაწყვეტილების მიღების თავისებურებები და პრობლემები. წარმოდგენილია გადაწყვეტილების მიღებისას ზოგიერთი პრობლემური ფაქტორის უარყოფითი ზეგავლენის შემცირების შესაძლო გადაწყვეტები.

**საკვანძო სიტყვები:** მართვა, გადაწყვეტილების მიღება, ინფორმაცია, გადაწყვეტილების მიმღები პირი.

**1. შესავალი**

მართვა განიხილება როგორც პროცესი, ვინაიდან სამუშაო სხვების დახმარებით მიზნების მიღწევისა – ეს არაა რაღაც ერთჯერადი მოქმედება, არამედ სერიაა უწყვეტი ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებებისა. ეს მოქმედებები, რომლებიც ასევე წარმოადგენენ პროცესებს, ძალზე მნიშვნელოვანია ნებისმიერი მართვის ობიექტის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის. მათ უწოდებენ მმართველობით ფუნქციებს.

ორგანიზაციული მართვის პროცესის ძირითად ფუნქციებად მიგვაჩნია შემდეგი ურთიერთდაკავშირებული პროცესები: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი. ამ ოთხივე ფუნქციას გააჩნია ორი აუცილებელი გამაერთებელი პროცესი: კომუნიკაცია და გადაწყვეტილების მიღება.

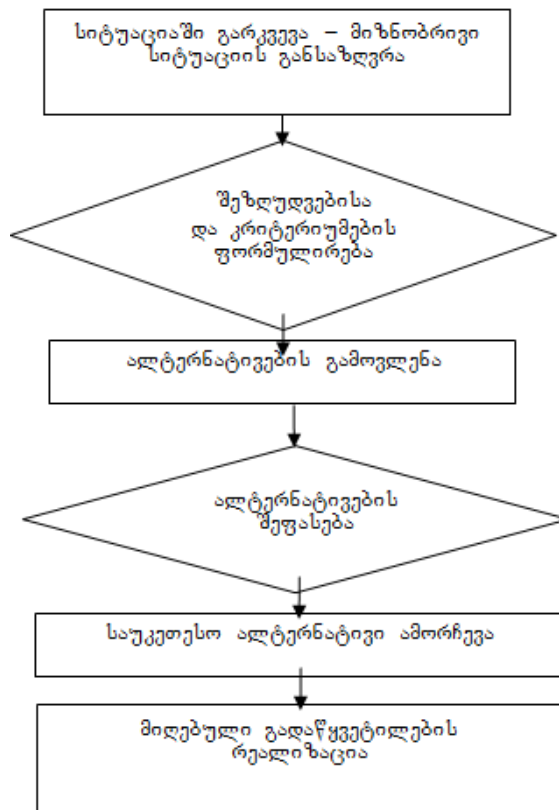
დაგეგმვის პროცესის ფუნქციაა, იმის გადაწყვეტა, თუ როგორი უნდა იყოს მართვის ობიექტის მიზნები და რა უნდა გააკეთონ ორგანიზაციის წევრებმა მათ მისაღწევად.

ორგანიზება ნიშნავს შეიქმნას რაღაც სტრუქტურა, რათა ორგანიზაციამ შეძლოს თავისი გეგმების შესრულება და ამით მიაღწიოს თავის მიზანს (მიზნებს).

მოტივაციის ფუნქციის ამოცანაა თანამშრომლებმა შეასრულოს მათზე დელეგირებული მოვალეობები გეგმის შესაბამისად.

კონტროლი – ესაა უზრუნველყოფა იმისა, რომ ორგანიზაცია აუცილებლად მიადგეს მიზანს.

მართვის პროცესის შემადგენელი ფუნქციების აქ მოყვანილი უბრალო თვალის გადავლენიდან გვარწმუნებს, რომ მათ განსახორციელებლად შესაძლებელია გამოვიყენოთ შემდეგი უნივერსალური სქემა, რომელიც შედგება ურთიერთდაკავშირებული ეტაპებისაგან (ნახ. 1).



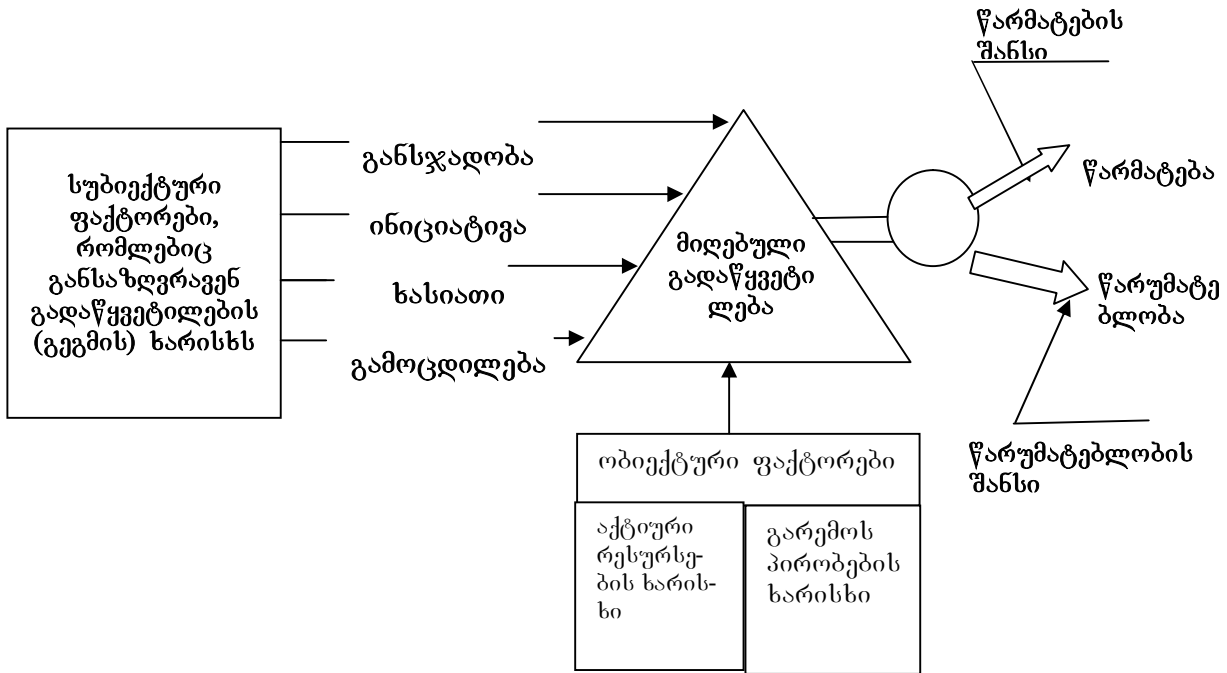
ნახ. 1

წარმოდგენილი სქემის საფუძველზე კიდევ ერთხელ შეგვიძლია დავრწმუნდეთ მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში გავრცელებული პოსტულატის – “გადაწყვეტილების მიღება მართვის პროცესის საფუძველია,” სისწორეში.

მართვის პრობლემების კვლევა ინტენსიურად დაიწყო ჯერ კიდევ მე-19 საუკუნეში და თავისი მძლავრი განვითარება ჰპოვა მეოცე საუკუნის განმავლობაში, ხოლო ტერმინი – “გადაწყვეტილებათა მიღების თეორია” (გმთ) გაჩნდა გასული საუკუნის სამოციან წლებში. აღნიშნული თეორიის ფარგლებში მეცნიერებამ მართვის შესახებ ერთხელ კიდევ დაადასტურა ის ჭეშმარიტება, რომ მართვა, – გადაწყვეტილების მიღება ესა მეცნიერება პლუს ხელოვნება და გამოცდილება.

ძნელი არაა იმის დასაბუთება, რომ გადაწყვეტილების მიღების ეფექტურობაზე ერთნაირად მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ობიექტური და სუბიექტური ფაქტორები, რაც ნათლად ჩანს გადაწყვეტილების მიღების ნახ. 2-ზე წარმოდგენილ გრაფიკულ მოდელზე.

როგორც ანალიზი გვიჩვენებს, მართვის თეორია და პრაქტიკა განიცდის დინამიურ განვითარებას – განუწყვეტლივ ხდება მართვის პროცესის რაციონალიზაციის ფორმებისა და მეთოდების ძიება. ამასთან ერთად, მიგვაჩნია, რომ გადაწყვეტილებათა მიღების თეორიის, როგორც მართვის პროცესის საფუძვლის, მთავარი ამოცანა უნდა მდგომარეობდეს არა იმაში, რომ შეცვალოს ადამიანი გადაწყვეტილების გამომუშავების პროცესში, არამედ დაეხმაროს მას გაერკვეს რთული სიტუაციის არსში და შესაბამისად, გაუადვილოს გადაწყვეტილების მიღება.



ნახ.2

ნიშნადობლივია, რომ მართვის ამოცანის სირთულის ზრდასთან ერთად მცირდება ადამიანის შესაბამისობა ინფორმაციის არაფორმალური გადამუშავებისა საკუთარი განსჯისა და უპირატესობის მინიჭების სურვილის შესაბამისად.

ამასთან ერთად, გადაწყვეტილების მიღება პირის ან ჯგუფის მიერ გადაწყვეტილების მიღებას რთული პროცესების მართვისას აძლევს ამ დროს წამოჭრილი ამოცანებისათვის დამახასიათებელი მთელი რიგი თავისებურებები, როგორიცაა:

1. მრავალმიზნიანობა. უმეტესობა რთული ამოცანებისათვის დამახასიათებელია მიზანთა სიმრავლე და მათი ურთიერთდაპირისპირებულობა.
2. დროის ფაქტორის ზემოქმედება. ამოცანის გადაწყვეტის ყველა მნიშვნელოვანი შედეგი როდი მიიღება დაუყოვნებლივ, და შეუძლებელია მითითებული იქნას დრო, როცა დადგება ესა თუ ის შედეგი.
3. არაფორმალური ხეობადი ცნებები. ისეთი ცნებები, როგორიცაა კეთილი ნება, პრესტიჟი, მღელვარება, პოლიტიკური მოქმედებები და ა.შ. წარმოადგენენ მაგალითებს მნიშვნელოვანი არაფორმალური ხეობადი ცნებებისა.
4. გადაწყვეტილებათა მიღების პირობები: ა) გადაწყვეტილებების მიღება რისკის პირობებში; ბ) გადაწყვეტილებების მიღება გაურკვეველობის პირობებში; გ) გადაწყვეტილებების მიღება აქტიური გარემოსა და კონფლიქტური სიტუაციებისას. ყველა ამ პირობებში ძალზე დაბალია ის ალბათობა, რომ ცნობილი იყოს ალტერნატივათა შესაძლო შედეგები.

5. ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობა. ინფორმაცია აუცილებელია პრობლემათა რაციონალური გადაწყვეტისათვის. მაგრამ კარგი გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭირო ინფორმაცია ბევრ შემთხვევაში მიუწვდომელია ან ღირს ძალზე ძვირი, თანაც ის შეიძლება არ იყოს სანდო.

6. გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის დინამიური ასპექტები. დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ მიღებული გადაწყვეტილებით მომავალში რა შესაძლებლობები შეიძლება წარმოიშვას.

7. მიღებული გადაწყვეტილებების გავლენა ჯგუფებზე. რომელიმე არჩეულმა ალტერნატივამ შეიძლება გავლენა იქონიოს დიდი რაოდენობის სხვადასხვა ჯგუფებზე. ეს განსაკუთრებით ეხება სამთავრობო გადაწყვეტილებებს. ცხადია, ასეთ შემთხვევაში სასარგებლო იქნება ნებისმიერი ცნობა, რომელიც დაეხმარება გადაწყვეტილების მიღებაში პირს (გმპ) გადაწყვეტილების მიღებაში.

8. გადაწყვეტილების კოლექტიური მიღება. ხშირად ალტერნატივის არჩევანზე პასუხისმგებლობას კისრულობენ არა ცალკეული პირები, არამედ მთელი ჯგუფი. ფაქტიურად გარკვეული სახის ამოცანებისათვის შეუძლებელია ნათლად იქნეს განსაზღვრული და გამიჯნული ჯგუფის ცალკეული პირების ფუნქციები და პასუხისმგებლობები, რომლებიც გადაწყვეტილებას იღებენ გარკვეული წრის საკითხებზე.

გვინდა ყურადღება გავამახვილოთ გადაწყვეტილების მიღებისას ინფორმაციულ შეზღუდვებზე. როგორც ანალიზმა გვიჩვენა, გმპ-მ უნდა გადაწყვიტოს: არსებითია თუ არა სარგებელი დამატებითი ინფორმაციისაგან; რამდენად მნიშვნელოვანია თვით გადაწყვეტილება; დაკავშირებულია თუ არა ის ორგანიზაციის რესურსების მნიშვნელოვან ნაწილთან ან უმნიშვნელო ფულად სახსრებთან. აუცილებელი გმპ-მ გაითვალისწინოს რასეულ აკოფის დასაბუთება იმის შესახებ, რომ გმპ-ები არაკორექტულად ვარაუდობენ, რომ მეტი ინფორმაცია აუცილებლად უკეთესია [1].

აღნიშნული დებულება სამართლიანია გადაწყვეტილებათა მიღების მხარდამჭერი ავტომატიზებული სისტემების (ას) შემთხვევაშიც. ისეთი რთული პროცესების ავტომატიზებული მართვა, როგორცაა მაგალითად საგანგებო სიტუაციათა თავიდან აცილებისა და შედეგების ლიკვიდაცია, გადაწყვეტილებათა მიღება დაკავშირებულია ინფორმაციის უზარმაზარი მასივების გაცვლასთან. მნიშვნელოვანი ნაწილი ინფორმაციისა ჭარბია, ან არადროულია (გაუფასურებელია) და ვერ ახდენს გავლენას გადაწყვეტილების მიღებაზე. მიზანშეწონილია მოხდეს ინფორმაციის ნაკადის ოპტიმიზაცია მისი ღირებულების (მნიშვნელობის) საფუძველზე ავტომატიზებული სისტემის რესურსი გამოყენებული უნდა იქნას ოპტიმალურად და მხოლოდ ყველაზე ღირებული, ხარისხიანი ინფორმაციის დასამუშავებლად, რომლის საფუძველზეც რეალურად შესაძლებელი იქნება ოპტიმალური მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც მიგვიყვანს მიზნის მიღწევამდე. მაგალითად – საგანგებო სიტუაციის თავიდან აცილება და ლიკვიდაცია.

ავტომატიზებულ სისტემაში გმპ-ს მიერ გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის რაოდენობის საკმარისობის შესაფასებლად ჩვენს მიერ შემოთავაზებულია ნ. მოისევეის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებათა შედეგების შეფასების საზომი [2].

შემოთავაზებული საზომი ხასიათდება იმით, რომ:

- მისი მკაცრი მათემატიკური წარმოდგენა უზრუნველყოფილია ინფორმაციის ბუნებისგან გამიჯნით;
- წარმოადგენს მართვის პროცესებზე ინფორმაციის რაოდენობის (საკმარისობის) და ხარისხის შეფასებას;
- საშუალებას იძლევა ვიმსჯელოთ ავტომატიზებულ სისტემაში ცირკულირებადი ინფორმაციის ღირებულებაზე;
- არ შეუძლია აღწეროს დეზინფორმაციის შემოსვლის შემთხვევები.

ამრიგად, ზომის შეცვლა (შემცირება) შეიძლება განხილული იქნას როგორც მოვება, რომელიც მდგომარეობს ავტომატიზებულ სისტემაში ცირკულირებადი ინფორმაციის მნიშვნელოვნების გაზრდაში და გამოყენებული იქნას გმპ-ს ინფორმირებულობის განსაზღვრისათვის.

აქვე მოკლედ გვინდა ჩამოვაყალიბოთ გადაწყვეტილებათა მიღების მხარდამჭერი ინტეგრებული ინტელექტუალური სისტემის (იის) კონცეფცია – სისტემისა, რომლის მიზანი იქნება ხელი შეუწყოს რთული პროცესების, კრიზისული სიტუაციების დადგომისას შესაძლო ადამიანების და მატერიალური ზარალის მინიმიზებას. ეს კი შესაძლებელი იქნება, თუ ცვლადი გარემო პირობების და სხვა ფაქტორების შესაბამისად მოხდა რთული სისტემის მართვის სტრატეგიის შეცვლა.

აღნიშნული პრობლემის გადასაწყვეტად იის-ში გაერთიანებული იქნება ინტელექტუალური მეთოდები და მართვის ტრადიციული მეთოდები. **იის**-ის ინტელექტუალურ ნაწილს შექმნის დინამიური ექსპერტული სისტემა (**დეს**), რომელიც იმუშავებს რეალურ დროში მართვის ობიექტის უკუკავშირის კონტურში, და საშუალებას მოგვცემს გადავწყვიტოთ რთული სისტემის მართვის ფუნქციური ამოცანები საგანგებო, ექსტრემალურ სიტუაციაში. **დეს** საშუალებას იძლევა გამოყენებული იქნას მნიშვნელოვანი ინფორმაცია ექსპერტების, აგრეთვე წინა ე. წ. სტანდარტული გამოცდილების, ცოდნის დაგროვებისა და განზოგადების მეშვეობით (მსგავსი მიდგომა ჩვენს მიერ

გამოყენებული იყო კონფლიქტური სიტუაციების შეფასებისა და მართვის სისტემის კონცეფციის ჩამოყალიბებისა [3].

ამრიგად, წინამდებარე ნაშრომში ჩვენ შევეხეთ მართვის პროცესში გადაწყვეტილებათა მიღების თავისებურებებსა და მნიშვნელობას, წარმოვადგინეთ გადაწყვეტილების მიღებაზე ზოგიერთი პრობლემური ფაქტორის უარყოფითი ზეგავლენის შემცირების შესაძლო ვარიანტები.

### **დასკვნა**

გაანალიზებულია გადაწყვეტილებათა მიღების მნიშვნელობა მართვის პროცესში. მოცემულია გადაწყვეტილების მიღების ზოგიერთი თავისებურებები და პრობლემები, წარმოდგენილია ზოგიერთი პრობლემური ფაქტორის გადაწყვეტილების მიღებაზე უარყოფითი ზეგავლენის შემცირების შესაძლო ვარიანტები. წარმოდგენილია აგრეთვე გადაწყვეტილებათა მიღების მხარდამჭერი ინტეგრირებული ინტელექტუალური სისტემის კონცეფცია სისტემისა, რომლის მიზანია ხელი შეუწყოს რთული პროცესების, კრიზისული სიტუაციების დადგომისას შესაძლო ზარალის მინიმიზებას.

### **ლიტერატურა**

1. Акофф Р. Искусство решения проблем, М: Мир. 1982 г.
2. CogovaZe g. informacia: informacia, sazogadoeba, adamiani, Tbilisi, 2003.
3. Моисеев Н. Н. Элементы теории оптимальных систем. – М.: Наука, 1975.
4. შონია ო. სახელმწიფო უსაფრთხოების უზრუნველყოფის გადაწყვეტილებათა მიღების მხარდამჭერი ავტომატიზებული სისტემა. თბილისი: სტუ, 2004.

### **О.Б. Шония, Т.А. Шерозия ОСНОВЫ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И УПРАВЛЕНИЯ**

#### **Резюме**

В статье рассмотрены свойства и проблемы принятия решений. Представлено принятие решений по уменьшению отрицательного влияния фактора проблем на возможные решения.

#### **Summary**

Article consider properties and decision making problems. It represents decision making for reduction of negative influence problems factor on possible solutions.