სტრატეგიული დაგეგმვა სახელმწიფო მართვისა და ბიზნესის ამოცანებში

გიორგი გალათურია
ოთარ გალათურია

თბილისი – 2009

Strategic Planning for the Tasks of Public Administration and Business

Giorgi Bagaturia

Otar Bagaturia

Tbilisi – 2009

Стратегическое планирование в задачах государственного управления и бизнеса

Георгий Багатурия

Отар Багатурия

Тбилиси – 2009

უაკ (UDC) 303 4:351:338.24

ავტორები:

გიორგი ბალათურია, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი (შესავალი, თავი 3, 4, 5, საერთო რედაქცია)

ოთარ ბალათურია, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი (შესავალი, თავი 1, 2, დანართები)

რეცენზენტები:

შოთა დოღონაძე, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სრული პროფესორი

სამეცნიერო რედაქტორები:

არჩილ ფრანგიშვილი, საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიის ნევრკორესპონდენტი

ნოდარ ჯიბლაძე, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სრული პროფესორი

დიზაინერი:
ნონიკო ტაბატაძე

გამომცემლობა:

იკდამეერთე

© გიორგი ბალათურია, ოთარ ბალათურია

ISBN: 978-9941-9093-9-9

განხილულია სახელმწიფო მართვისა და ეკონომიკური ამოცანების სტრატეგიული დაგეგმვისთვის აუცილებელი თეორიული და პრაქტიკული საკითხები. სახელმძღვანელო მოიცავს სახელმწიფოსა და ბიზნესის მართვის თეორიის ჩამოყალიბების, განვითარებისა და ტრანსფორმირების მოკლე ისტორიას, სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითად ცნებებს, ამოცანებსა და მეთოდოლოგიურ საფუძვლებს, მათ შორის ავტორთა ორიგინალურ კვლევებს. დაწვრილებითაა ჩამოყალიბებული სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის არსი, სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგადი ალგორითმი, ნაჩვენებია თუ როგორ უნდა განხორციელდეს გამოსაკვლევი პრობლემის ფორმალიზება სტრატეგიული დაგეგმვის მიზნით. განხილულია აგრეთვე პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესების მართვისა და პროგნოზირების მეთოდები.

განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა კიბერნეტიკის პრინციპების გამოყენებას სტრატეგიულ დაგეგმვის ამოცანებში, მათ შორის სახელმწიფო მართვისა და ბიზნესის ორგანიზებისთვის უმნიშვნელოვანეს, მრავალსუბიექტიანი პროცესების კვლევის პრობლემატიკაში.

დამხმარე სახელმძღვანელო სასარგებლო იქნება მათთვის, ვინც დაინტერესებულია სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდების გამოყენებით ბიზნესის, სახელმწიფო მართვისა და საჯარო პოლიტიკის ამოცანებში.

სარჩევი

წინასიტყვაობის მაგივრ – სოკრატე სახელმწიფო მმართველობის ხელოვნების შესწავლის აუცილებლობის შესახებ		9
შესავალი – რატომ უნდა ვისწავლოთ სახელმწიფო მართვის ხელოვნება?		11
თავი 1.	სახელმწიფო მართვის სწავლების მეთოდოლოგია	18
1.1	სახელმწიფო მართვის სწავლების საფუძვლები	18
1.2	სახელმწიფო მართვის სწავლების თანამედროვე პრინციპები	22
1.3	განათლების მოდელები მართვის სფეროში	26
კითხვები თვითშემოწმებისათვის		32
ლიტერატურა		33
თავი 2.	მმართველობითი აზროვნების მოკლე ისტორია	34
2.1	მართვის თეორიის ნარმოქმნა	34
2.2	პოლიტიკური მოძღვრებები სახელმწიფოსა და საბელმწიფო მართვის შესახებ *ძველი ეგვიპტე; ბაბილონი; ძველი ინდოეთი; ძველი ჩინეთი; ანტიკური საბერძნეთი; ძველი რომი; შუა საუკუნეები; პოლიტიკური რეალიზმი; ხელშეკრულებითი სახელმწიფო; დემოკრატიის თეორია; კომუნისტური თეორია*	38
2.3	სახელმწიფო მართვის მენეჯერული პრინციპები *ვუდრო ვილსონი, ფრენკ გუდნაუ, მაქს ვებერი*	79
2.4	მენეჯერული აზროვნების განვითარების ეტაპები *მეცნიერული მენეჯმენტი; ფრედერიკ ტეილორი და „ტეილორიზმი"; კლასიკური სკოლა; ჰარინგტონ ემერსონი; ჰენრი ფორდი; ანრი ფაიოლი; ნეოკლასიკური (ადამიანურ ურთიერთობათა) და ბიჰევიორისტული სკოლები; სისტემური და სიტუაციური მიდგომები; პეტერ დრუკერი; დრუკერის ზოგიერთი პრაქტიკული მოსაზრება ეფექტიანი მენეჯმენტის პრინციპების შესახებ.*	85
2.5	რა არის კარგი მართვა? მენეჯერული აზროვნების რამდენიმე მაგალითი *სპეციალიზაცია და შრომის დანაწილება; ბიზნესი-ბიზნესია (ჟ. პოლ გეტი); რატომ მარცხდება მენეჯერი?*	114
2.6	პოლიტიკური პროცესების მენეჯმენტი *პოლიტიკური მეცნიერებები მართვის თეორიის თვალთახედვით; პოლიტიკური პროცესების მართვის სპეციფიკა.*	118

კითხვები თვითშემოწმებისათვის 132

ლიტერატურა 136

თავი 3. მართვის კიბერნეტიკული მეთოდი 138

3.1 მართვის კიბერნეტიკული კონცეფცია 138

3.2 მართვის ობიექტის კიბერნეტიკული სტრუქტურა 139

3.3 სახელმწიფო მართვის სისტემის კიბერნეტიკული მოდელი 144

3.4 მრავალსუბიექტიანი პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესები 147

3.5 საქართველო, როგორც მართვის მრავალსუბიექტიანი სისტემა 151

3.6 ინფორმაციის შეგროვების ორგანიზაცია 155

კითხვები თვითშემოწმებისათვის 159

ლიტერატურა 160

თავი 4. სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგადი მეთოდოლოგია 161

4.1 სტრატეგიული დაგეგმვის დანიშნულება 161

4.2 სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი ცნებები 162
სტრატეგიული აზროვნება; სტრატეგია; სტრატეგოსი; მისია; პოტენციალი; მიზანი; სტრატეგიის არსებობის თვითშემონმების ტესტი: მაგალითი – საქართველოს რკინიგზის მისია; სტრატეგიის ეფექტიანობა.

4.3 სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი 167
სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის ეტაპები; სტრატეგიული დაგეგმვის აქემები და კონცეპტუალური ალგორითმი.

4.4 სტრატეგიული ალტერნატივა 183
ზოგადი ალტერნატივები; სტრატეგიის არჩევა ბოსტონის მატრიცით.

4.5 ბიზნეს-სტრატეგიის ტიპები 188
კორპორაციული, ბიზნეს-მიმართულების და ფუნქციონალური სტრატეგია; ზოგადი რეკომენდაციები ბიზნეს-სტრატეგიისთვის.

4.6 სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგადი ალგორითმი 193
სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგადი ალგორითმი კიბერნეტიკული კონცეფციის მიხედვით; ალგორითმის ჩეკ-ლისტი;, რეკომენდაციები გადანყვეტილების მიღებისთვის; იუჯინ ბარდაბის რვა საფეხურიანი მიდგომა.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის 200

ლიტერატურა 203

თავი 5. პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესების პროგნოზირება 204

5.1 **პროგნოზირების ადგილი პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესების მართვაში** 204

5.2 **პროგნოზირების მეთოდოლოგია** 207
ექსპერტული მეთოდები; მათემატიკურ-სტატისტიკური მეთოდები; საძიებო პროგნოზირება; ექსტრაპოლაციური მიდგომა; ალტერნატიული მიდგომა.

5.3 **პროგნოზირების მეთოდები** 210
სცენარების შედგენის მეთოდი; ექსპერტული შეფასებების მეთოდები; ტრენდების ექსტრაპოლაცია; მცოცავი საშუალოს მეთოდი (ნერტილოვანი და ინტერვალური შეფასება); „ექსპონენციალური მიდევნების" მეთოდი; სტრატეგიული საფინანსო დაგეგმვა და პროგნოზი; გაყიდვების პროგნოზი; დროითი მწკრივების ანალიზი; არანამგებიანობის ანალიზი.

5.4 **პროგნოზირების შეცდომები** 224

კითხვები თვითშემოწმებისათვის 227

ლიტერატურა 228

დანართები 229

1. **სტრატეგიული რჩევები პოლიტიკოსებს (და არა მხოლოდ მათ)** 229
2. **ბიზნესის აქსიომები** 237
3. **მართვა: მენეჯმენტი თუ ადმინისტრირება?** 240
4. **მენეჯმენტის ნაციონალური სტილი** 247
5. **ამერიკული და იაპონური მენეჯმენტის სისტემების შედარებითი დახასიათება** 251
6. **პროექტის მენეჯმენტის თანმიმდევრობა** 254
7. **რამდენიმე რჩევა გაყიდვების მენეჯერს** 255
8. **მარკეტინგის სტრატეგია (ფ.კოტლერის მიხედვით)** 256

პირთა საძიებელი 263

წინასიტყვაობის მაგივრ
სოკრატე სახელმწიფო მმართველობის ხელოვნების შესწავლის აუცილებლობის შესახებ

(ქსენოფონტი, „მოგონებები სოკრატეზე“, ნიგნი IV, თავი II, მუხლი 2, 6-7, 24-29)

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

***

„საოცარია, რომ კითარასა თუ სალამურზე დაკვრის, ცხენზე ამხედრებისა თუ სხვა ამგვარ ხელოვნებაში კარგად დაოსტატების მსურველნი, ცდილობენ განუწყვეტლივ ივარჯიშონ იმ საქმეში, რაშიაც წარმატების მოპოვება სნადიათ და ინვრთნებიან არა განმარტოებით, არამედ საუკეთესო ოსტატთა თანდასწრებით: ასრულებენ და ითმენენ ყველაფერს იმიტომ, რომ ამ ოსტატთა აზრის გარეშე არაფერი გააკეთონ, ვინაიდან სწამთ, სხვაგვარად სახელს ვერ მოიხვეჭენ; ზოგიერთები კი იმათგან, რომელთაც სურთ კარგი მჭერმეტყველნი და სახელმწიფო მოღვაწენი გახდნენ, ფიქრობენ, მომზადებისა და წვრთნის გარეშე – თავისთავად და ანაზდეულად მიაღწევენ ამას.

სახელმწიფო მოღვაწის სიტყვაცა და საქმეც იმდენად ძნელია ზემოხსენებულ ხელოვნებებზე, რამდენადაც მეტი კაცი ეტანება მათ, მაგრამ წარმატებას მხოლოდ მცირეოდენნი თუ აღწევენ. ცხადია, ვინც სახელმწიფო მოღვაწეობისაკენ მიისწრაფვის, მეტი და უფრო მეტი მეცადინეობა სჭირდება, ვიდრე სხვა ხელოვნებათა დაუფლების მსურველს.“

***

„– ერთი ეს მითხარი ჩემი ევთიდემე, დელფოში თუ ყოფილხარ როდისმე?
– ჰკითხა სოკრატემ [ევთიდემეს].

– ვფიცავ ზევსს, ორჯერ ვარ ნამყოფი,

– თუ შეგინიშნავს იქ ტაძარზე ამოკვეთილი წარნერა: „შეიცან თავი შენი“?

– დიახ, შევნიშნე.

-- მერმედა, არ გამოიჩინე ყურადღება ამ წარნერის 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

სოკრატე[1]

იცის: რა არის საჭირო, რა უნდა აკეთოს და რით ისარგებლოს; 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 უნყიან და უფრო ძლიერთ დაუწყებენ ომს, ან აღიგვებიან პირისაგან მინისა, ანდა თავისუფლებას კარგავენ და სხვათა მონებად იქცევიან".

1 *სოკრატე, მარმარილოს ბიუსტი, ლუვრი (პარიზი). საეარაუდოდ ბერძენი სკულპტორის ლისიპოსის (Lisippo, Lysippos ძვ ნ.ა.ლ. 370-370 წწ) მიერ შესრულებული ბრინჯაოს ქანდაკების ასლი.*

შესავალი
რატომ უნდა ვისწავლოთ სახელმწიფო მართვის ხელოვნება?

„მნიშვნელობა არა აქვს, რა ფერის არის კატა,

მთავარია, იგი თაგვს იჭერდეს".

ჩინური ანდაზა

რატომ უნდა ვისწავლოთ სახელმწიფო მართვის ხელოვნება? შეიძლება ითქვას, რომ ამ კითხვაზე, ჯერ კიდევ ანტიკურ ეპოქაში, ამომწურავად უპასუხა სოკრატემ, მაგრამ, მაინც, თითქმის ყოველთვის აუცილებელი ხდება ხოლმე იმის შეხსენება, რომ **პროფესიულ სახელმწიფო მოხელეთა გარეშე შეუძლებელია სახელმწიფოს ეფექტიანი მართვის უზრუნველყოფა.**

ნებისმიერი ქვეყნის ნორმალური განვითარებისთვის, მითუმეტეს ისეთ დრამატულ ატმოსფეროში, როგორშიც დღეს იმყოფება საქართველო, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა ქვეყნის სახელმწიფოებრივი პოლიტიკის, სახელმწიფო მართვის სისტემის მოქნილი და ეფექტიანი ფუნქციონირება. ეფექტიანი სახელმწიფო მართვის განხორციელების მიზნისთვის გადაუდებელ აუცილებლობას წარმოადგენს საელმწიფო მართვის თეორიისა და პრაქტიკის მეთოდების შესწავლა, ახალი მიდგომების განვითარება და მათი რეალიზება. სახელმწიფოს მართვა - საზოგადოების არსებობის ერთ-ერთი ფუძემდებლური ასპექტია, გადამწყვეტი მნიშვნელობის სფერო წარმატებული სახელმწიფოებრივი მოღვაწეობისთვის. მეორე მხრივ, ნებისმიერი ორგანიზაციის, სანარმოს, საზოგადოების, ტექნიკური თუ ეკონომიკური სისტემის, სახელმწიფოს, თუ სასოფლო თვითთმმართველობის მეტ-ნაკლებად სიცოცხლისუნარიანი ფუნქციონირება უშუალოდ უკავშირდება მართვის იმ პრინციპებსა და სისტემას, რომელიც ამ ორგანიზაციის (საწარმოს, საზოგადოების, ქვეყნის) მართვისთვის გამოიყენება.

ზოგადი სოციოლოგიური განმარტებით მართვა არის ადამიანთა მიზანმიმართული მოქმედება, მათი იმგვარი კოორდინაცია, რომელიც უზრუნველყოფს ამა თუ იმ სისტემის ახალ მდგომარეობაში გადაყვანის პროცესის წარმართვას. ფაქტობრივად, მართვა განსაკუთრებული სახეობის საქმიანობაა, რომლითაც ხორციელდება ადამიანთა არაორგანიზებული მასის გარდაქმნა ეფექტიან, მიზანმიმართულ და მწარმოებლურ ჯგუფად. უფრო კონკრეტულად თუ ვიტყვით, ამა თუ იმ სისტემის (ორგანიზაციის, კომპანიის, ბიზნეს-ერთეულის თუ სახელმწიფო სტრუქტურის) მართვა არის ამ სისტემის საქმიანობის დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივირებისა

და კონტროლის პროცესი ისე, რომ მიღწეულ იქნას სისტემის მიზნები. ამავე დროს, მართვა არის სოციალური ცვლილებების სტიმულატორი – რამდენადაც მეტია განათლებული ადამიანი, მით უფრო მეტია ორგანიზაციის (და მართვის) მოთხოვნილება და პირიქით.

რაც შეეხება სახელმწიფო მართვას (ინგლ. public administration) – ეს არის სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოთა და თანამდებობის პირების საქმიანობა სახელმწიფოს პოლიტიკური კურსის (ინგლ. public policy) პრაქტიკული განხორციელების მიზნით. სახელმწიფოს პოლიტიკურ კურსს განსაზღვრავს სახელმწიფოს უმაღლესი პოლიტიკური ხელისუფლება, ხოლო მის ფორმირებას ახორციელებს სახელმწიფოს უმაღლესი აღმასრულებელი ხელისუფლება. თანამედროვე ეპოქაში, დემოკრატიულ ქვეყნებში, როგორც წესი, პოლიტიკური კურსის განმსაზღვრელია პარლამენტი, ხოლო პოლიტიკური კურსის ფორმირებას ახორციელებს პრეზიდენტი ან პრემიერ-მინისტრი იმის და მიხედვით თუ რაგვარი ტიპის სახელმწიფო გვაქვს (საპრეზიდენტო, საპარლამენტო, შერეული). პოლიტიკური კურსის პრაქტიკული რეალიზაცია ხდება სახელმწიფო მართვის მოხელეთა მიერ.

სახელმწიფო მართვის თეორიაში არსებობს სახელმწიფო მართვის ძირითადი პრინციპების ფორმულირების სამი ძირითადი მიდგომა:

- სამართლებრივი მიდგომა,
- პოლიტიკური მიდგომა,
- მენეჯერული (მმართველობითი) მიდგომა.

სამართლებრივი მიდგომის თანახმად, სახელმწიფო მართვის ძირითადი ღირებულებებია კანონის უზენაესობა, მოქალაქეთა უფლებების დაცვა. სახელმწიფო მოხელე ექვემდებარება არა იმდენად თავის ხელმძღვანელს, რამდენადაც სამართლებრივი სახელმწიფოსა და კონსტიტუციის მოთხოვნებს.

პოლიტიკური მიდგომის თანახმად, სახელმწიფო მართვის მთავარი ამოცანაა ხალხის ნების მაქსიმალურად კარგად ასახვა. სახელმწიფო მოხელეები უნდა იყვნენ პოლიტიკურად პასუხისმგებელნი (ანგარიშვალდებულნი), ისინი უნდა ითვალისწინებდნენ მოქალაქეთა ინტერესებს.

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 ტერ-

მინი „სახელმწიფო მენეჯმენტი" (ინგლ. public management)[2] 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. იმის და მიხედვით თუ რამდენად შეესაბამება დასახული პოლიტიკური მიზნები მიღნეულ შედეგებს და პრაქტიკულად რეალიზებულ პრინციპებს, გვაქვს სახელმწიფო მართვის სხვადასხვა ხარისხი (სახელმწიფო მართვის ხარისხი ინგლისურად – good governance). სახელმწიფო მართვის ხარისხის შესაფასებლად თითოეული ზემოაღნიშნული მიდგომისთვის შესაბამისი კრიტერიუმი გამოიყენება. მსოფლიოში ფართოდ არის გავრცელებული გაეროს მიერ შემუშავებული მეთოდიკა, რომლითაც განსაზღვრულია სახელმწიფო მართვის ხარისხის მთავარი მაჩვენებლები ე.წ. „ძირეული ღირებულებები". იმის და მიხედვით, თუ რამდენად შეესაბამება სახელმწიფო მოხელეთა თუ პოლიტიკოსთა საქმიანობის შედეგები ამ ძირეულ ღირებულებებს, განისაზღვრება სახელმწიფო მართვის ხარისხი.

სამართლებრივი მიდგომის ძირითადი ღირებულებებია:

უფლებათა უზენაესობა (rule of law) – ეს არის სამართლიანი კანონების არსებობა და ადამიანთა, განსაკუთრებით, უმცირესობათა უფლებების ქმედითი დაცვა;

თანასწორობა და არადისკრიმინაცია (equity and inclusiveness) – ეს არის თანასწორი მიდგომა ყველა მოქალაქისადმი.

პოლიტიკური მიდგომის ძირითადი ღირებულებებია:

მონაწილეობა (participation) – ეს არის მოქალაქეთა მონაწილეობა სახელმწიფო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, როგორც ინდივიდუალურად, ისე ორგანიზაციათა მეშვეობით;

ოპერატიულობა, რეაგირება (responsiveness) – ეს არის დაინტერესებულ პირთა ოპერატიული მონაწილეობის უზრუნველყოფა ადმინისტრირების პროცესებში;

---

2 სიტყვა MANAGEMENT ითარგმნება, როგორც: 1) მართვა, ხელმძღვანელობა; 2) გამგეობა, ადმინისტრაცია, დირექცია; 3) ინსტრუმენტის, სამუშაოს ფლობის ხელოვნება; 4) ყურადღებიანი, გულისხმიერი დამოკიდებულება ადამიანებისადმი. მენეჯმენტი განსაზღვრულია, როგორც საქმიანობის სახეობა, მართვის პროცესი; მართვის ორგანო ან აპარატი; ადამიანების კატეგორია; მართვის მეცნიერება და ხელოვნება. ვებსტერის ლექსიკონის მიხედვით მენეჯმენტი არის „რესურსების ორგანიზება და მართვა სასურველი მიზნის მისაღწევად". მართვის, მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების ტერმინების მართებული გამოყენების შესახებ იხ. ქვემოთ. (დანართი 3)

ორიენტაცია კონსენსუსზე (consensus oriented) – ეს არის შუამავლობისა და სხვა მექანიზმების გამოყენება გადაწყვეტილებების მიღების დროს საზოგადოების ყველა წევრის ინტერესების დაცვისა და მათშორის, საერთო თანხმობის მიღწევის მიზნით

მენეჯერული მიდგომის ძირითადი ღირებულებებია:

შედეგიანობა და ეფექტიანობა (effectiveness and efficiency) – ხელისუფლების ორგანოები აღწევენ ისეთ შედეგებს, რომლებიც აკმაყოფილებენ საზოგადოებრივ მოლოდინს და ამავედროს, საუკეთესოდ იყენებენ მათ განკარგულებაში არსებულ რესურსებს და ზრუნავენ ამ რესურსების აღნარმოებაზე.

გარდა ამისა, რეკომენდებულია აგრეთვე უნივერსალური ორგანიზაციული ღირებულებების გამოყენება. ეს ღირებულებებია გამჭვირვალეობა (transparency) და ანგარიშვალდებულება (accountability), რომლებიც ხელისუფლების ორგანოთა საქმიანობის კონკრეტულ შინაარსს კი არ ეხება, არამედ, საზოგადოდ, მათი საქმიანობის ორგანიზაციულ მხარეს. ამ ღირებულებებისადმი ერთდროული მიმართვა ნარმოადგენს სახელმნიფო მართვის ხარისხის მიღწევის (ანუ სახელმნიფო მართვის ძირეული ღირებულებების რეალიზების უზრუნველყოფის) წინაპირობებს. სახელმნიფო მართვის მოხელეთა საქმიანობის შესახებ აუცილებელი ინფორმაციის გარეშე შეუძლებელია მათი მართვა, მართვის შესაძლებლობის გარეშე კი ეს ინფორმაცია უსარგებლოა.

დღეს, გარდამავალი ეკონომიკისა და სახელმწიფოებრიობის ქვეყნებში არსებული პოლიტიკურ-ეკონომიკურ პრობლემები ძირითადად კვლავ განპირობებულია სახელმწიფო მართვის სათანადოდ მომზადებულ სპეციალისტთა უკმარისობით და, როგორც შედეგი, სახელმწიფო მართვის პროცესში სახელმწიფო მართვის თეორიის მეცნიერულად და პრაქტიკულად უკვე მრავალგზის დადასტურებული მიღწევებისა და ეფექტიანი სახელმნიფო მართვის მიზნით შემუშავებული რეკომენდაციების ფაქტობრივი იგნორირებით. სახელმნიფო მოხელეებს უჩნდებათ ილუზია, რომ მათი ბრძანებები და განკარგულებები მაინც შესრულდება, მიუხედავად იმისა, იციან თუ არა მათ მართვის თეორია, ის ობიექტური კანონზომიერებები, რომლებითაც ხასიათდება მართვის პროცესი. ამის მიზეზი ისიც არის, რომ ტექნიკური ან ეკონომიკური სისტემებისგან განსხვავებით არასწორი სახელმნიფო გადაწყვეტილებების უარყოფითი შედეგები სწრაფად არ ვლინდება. მაგრამ ამით საქმის არსი არ იცვლება. სახელმწიფო მართვა, რომელიც ხორციელდება მხოლოდ პირადი ინტუიციით, არა სათანადოდ განათლებული და მომზადებული მოხელეების მიერ, მეცნიერული

მეთოდების იგნორირებით, ადრე თუ გვიან კრახით დასრულდება, რასაც თვალსაჩინოდ ადასტურებს თანამედროვე პოლიტიკური პროცესები.

სწორედ სახელმწიფო და ეკონომიკური მართვის სფეროში აღმოჩნდა ყველაზე უფრო თვალსაჩინო სსრკ-ს ჩამორჩენა, რამაც საბოლოოდ ამ „თიხის ფეხებზე მდგარი კოლოსის" ნგრევა გამოიწვია.

ამ თვალსაზრისით, პოსტსაბჭოთა ქვეყნების უმეტესობისთვის, მათ შორის საქართველოში ერთ-ერთი ყველაზე მეტად **მწვავედ დეფიციტურია სახელმწიფო მართვის სპეციალობა.** ასეთი სპეციალისტების დეფიციტი სულ უფრო მეტად საგრძნობი ხდება, რასაც ნათლად ადასტურებს პოსტსაბჭოთა ქვეყნების, მათ შორის საქართველოს წინაშე არსებული სახელმწიფო მართვის მწვავე პრობლემები, ქართული საზოგადოების ტოტალიტარული სახელმწიფო მსოფლმხედველობისა და მმართველობის სტილის ჯერ კიდევ მოქმედი სისტემა. ეს ყოველივე სერიოზულად ამუხრუჭებს ქვეყნის რეფორმირების პროცესს, მის საყოველთაო დემოკრატიზაციას და მსოფლიო ცივილიზებულ თანამეგობრობაში სრულუფლებიან ინტეგრაციას.

საგულისხმოა გავიხსენოთ გენერალ შარლ დე გოლის[3] გამოცდილება, როგორც სახელმწიფო მართვის სნავლების აუცილებლობის გაცნობიერების ერთ-ერთი თანამედროვე მაგალითი. დიდ სახელმწიფო მოღვაწეს, რომლის სახელთანაც არის დაკავშირებული საფრანგეთის აღორძინება, კარგად ესმოდა, რომ XX საუკუნის საფრანგეთში არსებული გაუთავებელი პოლიტიკური და ეკონომიკური კრიზისის, დაბოლოს, 1940 წლის

კატასტროფის ერთ-ერთი ძირითადი მიზეზი იყო არაეფექტიანად მოქმედი სახელმწიფო აპარატი და სათანადოდ მომზადებულ სახელმწიფო მოხელეთა უკმარისობა. სწორედ ამიტომ, 1944 წელს, როდესაც გერმანელთა განდევნის შემდეგ დე გოლი საფრანგეთში დაბრუნდა, სახელმწიფო მართვის მოხელეთა მომზადების მიზნით სპეციალური სასწავლებელი დაარსა. დამარცხებული, დამცირებული და დანგრეული ქვეყნის ხელახლა აღორძინებას ახალი სისხლი ესაჭიროებოდა, პირველ რიგში, სახელმწიფო მართვის სფეროში.

დაახლოებით მსგავსი ეკონომიკურ-პოლიტიკური ვითარებაა ე.წ ახალგაზრდა დემოკრატიის ქვეყნებში და, მათ შორის, საქართველოში. ამდენად, სახელმწიფო მართვის ხელოვნების დაუფლება, მისი მეცნიერულ-თეორიული და პრაქტიკული მეთოდების შესწავლა, სათანადო უნარ-ჩვევების ათვისება და მათი პერმანენტული სრულყოფა გადაუდებელ ამოცანას წარმოადგენს.

---

3 შარლ დე გოლი (Charles André Joseph Marie de Gaulle) (1890-1970), საფრანგეთის პოლიტიკური, სახელმწიფო და სამხედრო მოღვაწე. ნაცისტური გერმანიის წინააღმდეგ საფრანგეთის ბრძოლის ხელმძღვანელი, 1944-1946, 1958 წწ.-ში საფრანგეთის მთავრობის მეთაური, 1958-1965 წწ. საფრანგეთის პრეზიდენტი, 1958 წლის კონსტიტუციის ინიციატორი.

შარლ დე გოლი, 1942 წ

წინამდებარე დამხმარე სახელმძღვანელოში განხილულია სახელმწიფო მართვის მენეჯერული (მმართველობითი) მიდგომა. ამ თვალსაზრისით სახელმწიფო მართვის თანამედროვე უნივერსალურ მეთოდს წარმოადგენს კიბერნეტიკული მეთოდი, რომლითაც, ამავე დროს შესაძლებელია ყველა არსებული მენეჯერული მეთოდის განზოგადოება. კიბერნეტიკა ბერძნულად ნიშნავს მესაჭეს. მართვის თეორიაში ეს ტერმინი შემოიტანა ამერიკელმა მათემატიკოსმა ნორბერტ ვინერმა[4] 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.

ნაშრომში გადმოცემულია კიბერნეტიკის პრინციპები მათი სახელმწიფო მართვის და ბიზნესის სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანებში გამოყენების მიზნით, დამუშავებულია სახელმწიფოსა და ბიზნესის მართვის კიბერნეტიკული მეთოდოლოგია და კიბერნეტიკული მეთოდოლოგიის გამოყენებით – სახელმწიფოსა და ბიზნესის მართვის სტრატეგიული დაგეგმვის ალგორითმი.

ნაშრომი შედგება წინასიტყვაობის, შესავლის, ხუთი თავისა და დანართებისგან.

პირველ თავში განხილულია სახელმწიფოსა და ბიზნესის მართვის სწავლების მეთოდოლოგიური საფუძვლები და თანამედროვე პრინციპები, განათლების მოდელები მართვის სფეროში, ტერმინოლოგიური თავისებურებები.

მეორე თავში განხილულია მმართველობითი აზროვნების მოკლე ისტორია, პოლიტიკური მოძღვრებები, მენეჯენტის პრინციპები სახელმწიფო მართვაში, მენეჯმენტის განვითარების ეტაპები, მოცემულია მენეჯე-

4 Norbert Wiener, (1894 – 1964), Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine, 1948

რული აზროვნებისა და პრაქტიკული მენეჯმენტის რამდენიმე მაგალითი, პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესების მართვის თანამედროვე პრინციპები, პოლიტიკური მეცნიერებები მართვის თეორიის თვალთახედვით.

მესამე თავში დამუშავებულია სტრატეგიული მართვისა და დაგეგმვის კიბერნეტიკული მეთოდი. მოცემულია სტრატეგიული მართვის ობიექტის კიბერნეტიკული სტრუქტურა, სახელმწიფოსა და ბიზნესის მართვის სისტემის კიბერნეტიკული მოდელი, განხილულია მრავალსუბიექტიანი სტრატეგიული პროცესები, მათ შორის, საქართველო, როგორც მრავალსუბიექტიანი ობიექტი. დამუშავებულია მრავალსუბიექტიანი პროცესების სტრატეგიული მართვის ალგორითმი. დასაბუთებულია, რომ სახელმწიფოსა და ბიზნესის მართვის პროცესებში პოლიტიკური, ორგანიზაციული და ეკონომიკური ეფექტის მიღნევის მიზნით აუცილებელია კიბერნეტიკული მეთოდოლოგიისა და სტრატეგიული დაგეგმვის ალგორითმის გამოყენება.

მეოთხე თავში განხილულია სტრატეგიული დაგეგმვის არსი, მისი ძირითადი ცნებები, ამოცანები, სტრატეგიული ალტერნატივები, ბიზნესსტრატეგიის ტიპები, მიზნები და ეფექტიანობა, სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგადი ალგორითმი, რეკომენდაციები გადანყვეტილების მიღებისთვის.

მეხუთე თავში განხილულია პროგნოზირების მეთოდები, რომელთა გამოყენება შესაძლებელია პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესების სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანებში.

დანართში მოცემულია სტრატეგიული რჩევები და ბიზნესის აქსიომები, რომელთა გათვალისწინება დაეხმარება სტუდენტებს მკაფიოდ განსაზღვრონ თავისი მომავალი საქმიანობის სტრატეგიული მიმართულებები და მეთოდები. აღნიშნული რჩევები, ისევე როგორც მთლიანად ნაშრომი, სასარგებლო იქნება აგრეთვე სახელმწიფო მოხელეების, ბიზნესმენების, ადმინისტრატორებისა და მენეჯერებისთვის.

წინამდებარე ნაშრომი ძირითადად ეყრდნობა ავტორთა მონოგრაფიას („სტრატეგიული მართვის კიბერნეტიკული მეთოდი"). ნაშრომში ზოგიერთი საკითხი გადმოცემულია მეთოდოლოგიური თვალსაზრისით უფრო გამარტივებული და დეტალიზებული ფორმით, შემოტანილია კითხვები თვითშემოწმებისთვის, აგრეთვე სტრატეგიულ დაგეგმვასთან დაკავშირებული სხვა საკითხები, რომლებიც უფრო თვალსაჩინოდ გვიჩვენებს სტრატეგიული დაგეგმვის გამოყენების მაგალითებს. ამრიგად, წინამდებარე ნაშრომი შესაძლებელია გამოყენებული იქნას, როგორც დამხმარე სახელმძღვანელო სახელმწიფო მართვის, საჯარო პოლიტიკის, ბიზნესის მართვისა და მენეჯმენტის სპეციალობის სტუდენტებისა და მაგისტრანტებისთვის.

შესავალი

თავი 1
სახელმწიფო მართვის სწავლების მეთოდოლოგია

„ვინც არ იცის საით უნდა გაცურაოს,
მას ზურგის ქარიც არ ეხმარება“.
სოკრატე

1.1. სახელმწიფოს მართვის სწავლების საფუძვლები

სახელმწიფოს სიცოცხლისუნარიანი ფუნქციონირება შეუძლებელია გამართული, ეფექტიანად მოქმედი სახელმწიფო მართვის სისტემისა და შესაბამისი სპეციალისტების გარეშე. როგორ ვმართოთ სახელმწიფო? როგორ ვისწავლოთ სახელმწიფოს მართვა? ეს არის გადამწყვეტი კითხვები ნებისმიერი ქვეყნის არსებობისთვის, განსაკუთრებით მათთვის, რომელთაც არ აქვთ დამოუკიდებელი სახელმწიფო მმართველობის მეტ-ნაკლებად ხანგრძლივი გამოცდილება. გარდამავალი ეკონომიკისა და, შეიძლება ითქვას გარდამავალი სახელმწიფოებრიობის მქონე ქვეყნების (ან, სხვანაირად, ე.წ. „ახალგაზრდა დემოკრატიის“ ქვეყნების) საგანმანათლებლო სისტემა, არის ის აუცილებელი ფუნდამენტი, რომელზეც შესაძლებელია ცივილიზებული, დემოკრატიული ქვეყნის აშენება.

ეს პრობლემა ეხება, აგრეთვე, სახელმწიფო და ეკონომიკური მართვის სისტემების ფორმირების საკითხსაც. განსაკუთრებით მწვავეა ეს საკითხი სსრკ ყოფილი რესპუბლიკებისთვის (ბალტიის სახელმწიფოების გარდა), მათ შორის, საქართველოსთვის.

რა ძირითადი მოსაზრებებით უნდა ვიხელმძღვანელოთ სახელმწიფო მართვისა და მასთან დაკავშირებული ისეთ დისციპლინების სწავლების პროცესში როგორიცაა სახელმწიფო პოლიტიკა, საჯარო პოლიტიკა, ეკონომიკის მართვა, საზოგადოებრივი ურთიერთობები, სტრატეგიული დაგეგმვა, ადმინისტრირება, მენეჯმენტი[1] და სხვ? უმარტივესი მიდგომა იქნებოდა უბრალოდ გადმოგვეღო სწავლების ის სისტემები, რომლებმაც უკვე მრავალწლიანი პრაქტიკული აპრობაცია გაიარეს მსოფლიოს ნარმატებულ ქვეყნებში. საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ პირველი ნაბიჯები სწორედ ამ მიმართულებით გადაიდგა კიდეც, საქართველოს უმაღლესი სასწავლებლები დაეყრდნო, უპირატესად, ამერიკულ პროგრამებს და სახელმძღვანელოებს, რამაც, ფაქტობრივად, მთლიანად მოიცვა ქვეყნის საგანმანათლებლო სისტემა. ამ მიდგომამ, სიახლის გამო, თავდაპირველად გარკვეული ეფექტი იქონია და როგორც განათლების სფეროს, ისე

1 შესაბამისი ინგლისური ტერმინებია State Policy, Public Policy, Business Administration, Public Relations (PR), Strategic Planning, Administration, Management.

სახელმწიფო მართვის სისტემას წარმატებაც მოუტანა და ნარუმატებლობაც. წარმატება იმ თვალსაზრისით, რომ თვით ახალმა მიდგომებმა მოიტანა პირველი ეფექტი, მაგრამ შემდეგ, სულ უფრო გართულებულ ვითარებაში, როდესაც ძველი კავშირები და ინსტიტუტები საბოლოოდ მოიშალა, ხოლო ახალი, არასაკმარისი პროფესიონალიზმისა და შესაბამისი შეცდომების გამო, ვერ დამკვიდრდა, თანდათან თვალსაჩინო გახდა, რომ საგანმანათლებლო სისტემა ვერ ასრულებს თავის ფუნქციას. შესაბამისად, სახელმწიფო და ეკონომიკური მართვის პროცესში მოსალოდნელი იყო სერიოზული შეფერხება, რაც პრაქტიკულად დაადასტურა კიდეც უკანასკნელ წლებში განვითარებულმა მოვლენებმა.

თვით აშშ-ში, ისევე როგორც ევროპასა და აზიაში, ახალი მეთოდების ძიებაში არიან, ითვალისწინებენ სხვადასხვა სკოლების გამოცდილებას, აანალიზებენ დაშვებულ შეცდომებს და თანდათან აუმჯობესებენ სნავლების სისტემას. ჩვენი აზრით, ერთ-ერთი გავრცელებული შეცდომა გახლავთ სახელმწიფო მართვის მიკუთვნება წმინდა ჰუმანიტარული სფეროსადმი და, ამდენად, მათემატიკური და ტექნიკური საბაზო განათლების საჭიროების, ხშირად, სრული უარყოფა.

სახელმწიფოებრივი მართვის თეორია დასაბამიდან ვითარდებოდა როგორც პოლიტიკურ მოძღვრებათა ერთ-ერთი მიმართულება, XIX საუკუნიდან კი უკვე დამოუკიდებელ სამეცნიერო მიმართულებად ჩამოყალიბდა. ამ დროს სახელმწიფოს შესნავლის მიზნით გერმანიაში შეიქმნა სამართლებრივი სკოლა, აშშ-ში პოლიტიკური მეცნიერებების სკოლა. შემდეგ მსგავსი სპეციალობები ევროპისა და აშშ-ის სხვა უნივერსიტეტებშიც გაიხსნა. აქ სახელმწიფო მართვის პრობლემები ისნავლებოდა პოლიტიკურ მეცნიერებათა საერთო კომპლექსში, თუმცა თანდათან იკვეთებოდა სპეციალურად სახელმწიფო მოხელეთა მომზადების აუცილებლობა, რასაც განაპირობებდა გართულებული საზოგადოებრივი და სახელმწიფოებრივი მართვის სტრუქტურები. სახელმწიფო სამსახურში დასაქმებულ მოხელეთა შრომის რეგულირების მიზნით შეიქმნა კანონმდებლობა სახელმწიფო სამსახურის შესახებ[2], თანდათან გამოიკვეთა სპეციალურად სახელმწიფო მოხელეთა, ადმინისტრატორთა მომზადების აუცილებლობა. შემდეგ სახელმწიფო მართვის თეორია უკვე მეცნიერული მენეჯმენტის მიმართულებით განვითარდა, მართვის საკითხების განხილვა დაიწყო სახელმწიფოს პოლიტიკური იდეოლოგიისგან დამოუკიდებლად. თეორიული მენეჯერული პრინციპების პრაქტიკულად გავრცელების მიზნით მალე (XX საუკუნის 20-იანი წლებიდან დაწყებული) აშშ-ში დაიწყო სპეციალური ორგანიზაციების შექმნა. ეს

2 ერთ-ერთი პირველი იყო 1833 წელს აშშ-ში მიღებული კანონი „სახელმწიფო სამსახურის შესახებ“.

იყო მუნიციპალური კვლევების ბიუროები, რომლებმაც ამუშავებდნენ მენეჯმენტის ნესებსა და პროცედურებს სახელმწიფო მართვის სტრუქტურებისთვის. ასეთი ნესები უზრუნველყოფს სახელმწიფო ორგანოების საქმიანობის ერთფეროვნებას, მკაფიოდ განსაზღვრავს თითოეული სახელმწიფო ინსტიტუტის პასუხისმგებლობას. განმსაზღვრელი გახდა ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის აპარატის პოლიტიკისკენ გამიჯვნა და მეცნიერული მეთოდების გამოყენება მართვის აპარატის რეფორმირების დროს. ასეთი მოთხოვნებიდან გამომდინარე როგორც ამერიკაში, ისე ევროპაში თანდათან შეიქმნა სამეცნიერო ცენტრები სახელმწიფოებრივი მართვის პრობლემატიკის კვლევისა და სისტემური ანალიზის მიზნით. ამასთან, გათვალისწინებული იყო ის გარემოება, რომ სახელმწიფო მართვისა და საწარმოების მართვის პრინციპები ერთმანეთის მსგავსია, იმ ძირითადი განსხვავებით, რომ სახელმწიფო მართვის პროცესში წამყვანია პოლიტიკური მიზნები, სახელმწიფოს ოფიციალური პოლიტიკისა და პროგრამების განხორციელება, ხოლო საწარმოების მართვაში – ეკონომიკური მიზნები, კომპანიის ფინანსური მოგება.

ამრიგად, სრულიად ბუნებრივია, რომ განვითარებულ კაპიტალისტურ 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.

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 გად-

აწყვეტილებებს, სახელმწიფო მოხელე არ არის (არ უნდა იყოს) პოლიტიკოსი და მხოლოდ პოლიტიკური ხელმძღვანელობის განკარგულებებს ასრულებს. ამისათვის სახელმწიფო მართვის (ბიუროკრატიული) აპარატი ზედმინევნით კარგად უნდა ფლობდეს სახელმწიფო მართვის (ბიუროკრატიული) პროცესის ნარმართვის წესებს.

შეიძლება ითქვას, რომ მართვასთან დაკავშირებული დისციპლინების სწავლებას საქართველოშიც სულ უფრო მეტი ყურადღება ეთმობა, თუმცა, აქცენტი გაკეთებულია უფრო ბიზნესის მართვის (Business Administration) საკითხებზე და ერთგვარად ჩრდილშია სახელმწიფო მართვის (Public Administration) საკითხები. თუმცა ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ბიზნესის მართვის საკითხებია დაყენებული მაღალ დონეზე. ბიზნესისა და სახელმწიფოს მართვა ერთი მთლიანის ორი ნანილია, შეიძლება ითქვას – ერთი მედლის ორი მხარე. უერთმანეთოდ არც ერთი მათგანის სწავლება არ მოიტანს სასურველ შედეგებს მათ შორის არსებული „სასიცოცხლოდ აუცილებელი" კავშირის გამო.

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 ნარმატებული მართვის წინაპირობებს. მაგრამ, თვით საუკეთესო წინაპირობების არსებობის შემთხვევაშიც კი შეუძლებელია მართვის დამაკმაყოფილებლად ნარმართვა, 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 ვუნოდებთ „მმართველობითი აზროვნებას", რომელიც თავის თავში აერთიანებს მეცნიერებას, გამოცდილებას, მმართველობით ხელოვნებას. მმართველობითი აზროვნებაზე გავლენას ახდენს მეცნიერების მიღნეულები და მენეჯერული მეცნიერების ერთ-ერთი ამოცანა სწორედ ის არის, რომ ეფექტიანად გამოიყენოს ეს მიღნეულები, რათა გადაიჭრას მრავალი პრობლემა — მიღებულ იქნას სასურველი შედეგები მრავალი ადამიანის შეთანხმებული მოქმედებით, ადამიანებისა, რომლებიც ქმნიან პროდუქ-

ციას, ახორციელებენ მომსახურებას და ამ პროცესში მრავალფეროვან რესურსებს იყენებენ, როგორც ბიზნესისა და ეკონომიკის, ისე პოლიტიკური პროცესების მართვაში.

1.2. სახელმწიფო მართვის სწავლების თანამედროვე პრინციპები

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 გამომუშავებული 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 ნონასნორობაზე, 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 უმაღ-

ლესი აღმასრულებელი ხელისუფლების უფლებამოსილება პრაქტიკულად შეუზღუდავი გახლდათ. მაგრამ, ამასთან ერთად, საბჭოთა საზოგადოება აქტიურად იყენებდა ხისტ კულტურულ ურთიერთობებს, როგორც საზოგადოების ნევრებზე ზემოქმედების მძლავრ იარაღს. ოფიციალური იდეოლოგიით, კომუნისტური პარტიის ნევრობით, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებათა გავლენით, განათლების სისტემით, მხარდაჭერილი ტრადიციებითა და ჩვევებით ადამიანები ეგუებოდნენ არსებულ ვითარებას, იცოდნენ მრავალრიცხოვანი შეზღუდვის ,,ესახებ – რა „შეიძლება" და რა „არ შეიძლება", რაც პარტოკრატიით ,,ონტროლდებოდა. 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 მოხელეების საგნების ვაჭრობით იყო შემოფარგლული. მართვის ეკონომიკური მეთოდები გამოიყენებოდა იერარქიული სისტემების მკაფიოდ ,,ანსაზღვრულ 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 სისტემის გაანალიზებით ცხადი ხდება, რომ საბჭოთა კავშირისა და, საზოგადოდ, კომუნისტური სისტემის კრახის ერთ-ერთი უმთავრესი მიზეზი სნორედ 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 მნვერვალზე პრაქტიკულად არავის აინტერესებს, არ არსებობს ეფექტიანი მართვის ,,თავარი შემადგენელი ელემენტი – უკუკავშირი, ხელისუფლება ყრუა მოსახლეობისა და საზოგადოების მოთხოვნებისადმი და, როგორც შედეგი, არც ადრე მიღებული გადანყვეტილებები კონტროლდება, თუნდაც ,,ცდარი და ქვეყნისათვის საზიანო. გარკვეულ პირობებში ასეთი მართვა ნანილობრივ 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 გაღრმავებას, ცვლად კონკურენტულ გარემოში ორგანიზაციების განვითარების პერსპექტიული გეგმების შიდა ორგანიზაციული მექანიზმებისადმი შეხამებას არჩეული სტრატეგიის რეალიზების მიზნით.

დღეს სახელმწიფოსა თუ ბიზნესის მართვისთვის აუცილებელი ხდება ისეთი ცნებები, როგორიცაა: ორგანიზაციის მომავლის ხედვა (Vision), ორგანიზაციის დანიშნულების განმსაზღვრელი ზეამოცანა, 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 ინვევს. 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 ჯამოყენება 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[3] 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 ორიენტაციისა და სათანადო გადაწყვეტილებების მიღების უნარი. ასეთ შესაძლებლობებს განაპირობებს სწავლების ინოვაციური მეთოდები, რომლებიც ეყრდნობა „განათლების სამ ვექტორს" – (1) კლასიკურ ფუნდამენტურ განათლებას, (2) უახლესი თეორიული სამეცნიერო მიღწევების ათვისებისა და პრაქტიკული რეალიზების შესაძლებლობას და (3) ლექტორისა და სტუდენტის ურთიერთთანამშრომლობას.

3. participation – მონაწილეობა

1.3. განათლების მოდელები მართვის სფეროში

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 შეძენაც სახელმწიფო მართვის, ბიზნესის, მენეჯმენტისა ან მენარმეობის სფეროში.

ამერიკული მოდელი დამყარებულია ე.ნ. 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. ამასთან ერთად, აშშ-ში არსებობს და დიდი პოპულარობითაც სარგებლობს „საქმიანი ადმინისტრირების ბაკალავრის" (Bachelor of Public Administration, Bachelor of Business Administration) სპეციალობაც. მაგრამ, მაინც, როგორც წესი, ამერიკული მოდელის ფარგლებში, 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" და კვლავ უბრუნდება უმაღლეს პროფესიულ განათლებას

სერიოზული ცოდნის შესაძენად სწორედ მენეჯმენტის სფეროში, რაც მისთვის საბოლოოდ ხდება მთავარი პროფესია. ასეთი ტიპის განათლებას შეესაბამება არა მხოლოდ აშშ-ში, არამედ მთელ მსოფლიოში ფართოდ გავრცელებული საქმიანი ადმინისტრირების მაგისტრის (Master of Public Administration MPA, Master of Business Administration MBA) ხარისხი, რაც ორგანიზაციის საერთო მართვის სფეროს განეკუთვნება. ამ ხარისხს შეესაბამება, აგრეთვე, სპეციალიზებული მაგისტრის ხარისხი პოლიტიკურ მეცნიერებებში, სამართალში, ფინანსებში, მარკეტინგში, აუდიტში, საინფორმაციო სისტემებში და სხვ.

სამაგისტრო პროგრამებზე სწავლობენ, ძირითადად, 25-30 წლის ახალგაზრდები, რომელთაც, ბაკალავრის დიპლომთან ერთად, ორი-სამი წლის პრაქტიკული მუშაობის გამოცდილება აქვთ. მაგისტრის ხარისხი, რომელსაც სწავლების შედეგად ანიჭებენ, არ ითვლება სამეცნიერო ხარისხად. ეს უფრო პროფესიონალური ხარისხია, რომელიც იმას ადასტურებს, რომ მის მფლობელს აქვს მენეჯმენტის სფეროში არა მხოლოდ თეორიული, არამედ პრაქტიკული ცოდნაც და გარკვეული უნარ-ჩვევებიც, რომლებიც მან შეიძინა მრავალი მმართველობითი სიტუაციის გარჩევის შედეგად, მმართველობით თამაშებში მონაწილეობით, დიდ ფირმებში და სახელმწიფო სტრუქტურებში სტაჟირებით, საზღვარგარეთ და ა.შ. ნამყვან უნივერსიტეტებში ძირითადი არის MPA და MBA პროგრამები. ეს პროგრამები გამოირჩევა სწავლების განსაკუთრებული ინტენსიურობით და კურსდამთავრებულთა მაღალი ხარისხით. ბოლო დროს ძლიერ გავრცელდა სამაგისტრო პროგრამების საღამოს სწავლების ფორმები უმაღლესი რანგის პრაქტიკოს-ხელმძღვანელებისთვის. მთლიანობაში მენეჯერის პროფესიულ ხარისხს ყოველწლიურად 80 ათასი ამერიკელი იღებს, რაც ამერიკის უნივერსიტეტების ყველა სპეციალობის მაგისტრთა 25%-ს შეადგენს.

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

1990-იანი წლებიდან აშშ-ში დაიწყო იმ სკოლების კრიტიკა, რომლებიც გაიტაცა მენეჯმენტის სფეროში განათლების აკადემიურმა, სამეცნიერო მხარემ. გამოითქვა სერიოზული მოსაზრებები იმის შესახებ, რომ ასეთ სკოლებში ხდება ისეთი სპეციალისტების ფორმირება, რომლებიც „სპილოს ძვლის სასახლეებში" იმყოფებიან, აქვთ დიდი ამბიციები, მაგრამ არ იცნობენ რეალურ ცხოვრებას, ვერ ახერხებენ ცვლილებებისადმი ორიენტაციას. მიუხედავად ამისა, ეს სკოლები კვლავაც წარმატებით ფუნქციონირებს. უფრო მეტიც — სამაგისტრო პროგრამების შემოსავლებით სშირად

უნივერსიტეტების არაკომერციული საქმიანობის დაფინანსებაც ხდება. ამავე დროს, მეცნიერებისა და პრაქტიკის კავშირის გასაძლიერებლად მრავალი სკოლა ლექტორებად ინვევს ფირმებისა და სახელმწიფო უწყებების იმ ხელმძღვანელებს, რომელთაც აქვთ სამეცნიერო ხარისხი და სნავლებისა და სამეცნიერო მუშაობის გამოცდილება. ასეთი პროფესორი განსაკუთრებით ღირებულ ლექტორთა კატეგორიას მიეკუთვნება.

პროფესიული მენეჯერების ფორმირების ამერიკულ მეთოდს აშკარად გამოხატული ოპონენტები ჰყავს. ასე მაგალითად, იაპონური სკოლა მკვეთრად განსხვავდება ამერიკულისგან. ხელმძღვანელებს ამზადებენ თვით ფირმები თანახმად კონცეფციისა - „სნავლება გამოცდილების მეშვეობით", მუშაკთა თანდათანობითი გადაადგილებით სხვადასხვა თანამდებობებზე და დანინაურებით. ასეთი მეთოდი ბიზნესის სხვადასხვა ასპექტების გაცნობისა და საკუთარი ფირმის დანვრილებითი შესნავლის საშუალებას იძლევა. მხოლოდ 35 ნლის ასაკში ეძლევა შანსი იაპონური კომპანიის თანამშრომელს მიიღოს პირველი ხელმძღვანელი თანამდებობა. იაპონურ კომპანიებში ყველა სნავლობს — მუშიდან დანყებული და პრეზიდენტით დამთავრებული. ამასთან, თითოეული განყოფილების ხელმძღვანელი თანამშრომელთა სნავლებაზე პერსონალურად არის პასუხისმგებელი, უფროსები ასნავლიან უმცროსებს. იაპონიაში ბიზნესის მხოლოდ რამდენიმე სკოლა არის, ძირითადად იმათ მოსამზადებლად, რომლებიც საზღვარგარეთ მუშაობას აპირებენ. პრაქტიკოს მუშაკთა კვალიფიკაციის ასამღლებლად სხვა სასნავლო დაწესებულებში 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 ნელი ასნავლიან. მაგრამ, ეს ელიტისათვის განკუთვნილი გამონაკლისია.

დასავლეთ ევროპის ქვეყნების უმეტესობა იყენებს შერეულ მოდელს. ამ შემთხვევაში უმაღლესი განათლების გერმანული ტიპის ტრადიციული ევროპული სისტემა შეხამებულია ამერიკულ სისტემასთან. სნავლების 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, „სნავლებას მოქმედებით". ამ დროს „აკადემიურ" კომპონენტს, ტრადიციულ პროგრამებთან შედარებით, ნაკლები ყურადღება ეთმობა. საბოლოო ანგარიშით, ნამყვანი ევროპული

და ამერიკული პროგრამების მიზანია მსმენელთათვის ახალი „კარიერული პერსპექტივის“ მიცემა.

მაგრამ, 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 უნყობს შესაძლო შეცდომების თავიდან აცილებას. სხვისი ნარმატებისა თუ ნარუმატებლობის ისტორია ხშირად მეტად თვალსაჩინოა და სასარგებლო საკუთარი საქმიანობის უშეცდომო (ან ნაკლებად სახიფათო) ნარმართვისათვის. ეფექტიანი მართვის სხვადასხვა მაგალითების სამეცნიერო და ემპირიული განზოგადება, მართვის საერთო პრინციპების შემუშავება, მისი სხვადასხვა ფორმებისა და გამოყენების პირობების ტიპიზაცია სერიოზულად ანვითარებს მენეჯერულ, მმართველობით აზროვნებას.

და მაინც, 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 ნყალობით, პიროვნული (ზოგჯერ ავანტურისტის) ტალანტით, გამოცდილებით და საღი აზროვნებით, ინტუიციით, რისკის უპარით აღწევდეს მნიშვნელოვან ნარმატებებს. მეორე მხრივ, მრავალი, ერთ დროს ნარმატებული ორგანიზაციის მარცხის მიზეზი ხშირად ხდება მისი ხელმძღვანელის არასაკმარისი ცოდნა. ტალანტისა და სამეცნიერო ცოდნის შეერთება იძლევა ნარმატების 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, ფი-

ნანსები, ტექნოლოგიები, კადრების შერჩევა, მათი მოტივირება, მარკეტინგი – კომპლექსურად ნყვეტს, ერთდროულად და ერთმანეთთან მჭიდრო უთიერთკავშირში. სახელმწიფო მართვის თვალსაზრისით კი ის ორგანიზაცია არის წარმატებული, რომელიც კომპლექსურად ნყვეტს როგორც ადმინისტრირების, ისე სიტყვის თავისუფლების, საზოგადოებასთან ურთიერთობის, გადაწყვეტილებათა მიღების გამჭვირვალეობის უზრუველყოფის და სხვა საკითხებს.

აქედან გამომდინარეობს სხვადასხვა დისციპლინათაშორისი „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 გაახლებას 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 ტრეინინგები საქმიანი კომუნიკაციების უნარ-ჩვევების ჩამოსაყალიბებლად, მოლაპარაკების ხელოვნება და ა.შ. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება Team Building-ს (მუშაობა ერთიანი გუნდის ჩამოყალიბების მიზნით) და ლიდერის ტრეინინგს, ფართოდ გამოიყენება ისეთი ფორმები, როგორიცაა 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

დანესებულება, 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 რევოლუციური გარდაქმნა გამოიწვია ახალი საინფორმაციო ტექნოლოგიების, გლობალური საინფორმაციო ქსელების, ინტერნეტის განვითარებამ, რამაც ეფექტიანი სწავლების ახალი მეთოდების, 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 შეძენა, უნარ-ჩვევების განმომუშავება, მსოფლმხედველობის ჩამოყალიბება ხორციელდება სასწავლო ჯგუფებში თვით მსმენელთა ურთიერთქმედებით („ცოდნის ჩირაღდნის ანთება"). ასეთი მიდგომა განსაკუთრებით ნაყოფიერია პრაქტიკოს-მენეჯერთა განათლებისთვის.

კითხვები თვითშეფასებისთვის

1. სოკრატეს შეხედულებით რატომ უნდა ვისწავლოთ სახელმწიფოს მართვა?
2. სოკრატეს შეხედულებით რას ნიშნავს „შეიცან თავი შენი"?
3. რა არის მართვა ზოგადი სოციოლოგიური განმარტებით?
4. რა არის სახელმწიფო მართვა?
5. რიგორი მიდგომები არსებობს სახელმწიფო მართვის თეორიაში სახელმწიფო მართვის ძირითადი პრინციპების ფორმულირების მიზნით?
6. რა არის სახელმწიფო მართვის ძირითადი ღირებულებები საერთლებრივი მიდგომის თანახმად?
7. რა არის სახელმწიფო მართვის მთავარი ამოცანა პოლიტიკური მიდგომის თანახმად?
8. რა არის სახელმწიფო მართვის ძირითადი ღირებულებები მენეჯერული მიდგომის თანახმად?
9. რიგორ განისაზღვრება სახელმწიფო მართვის ხარისხი?
10. გაეროს მიერ შემუშავებული მეთოდიკის თანახმად როგორ განისაზღვრება სახელმწიფო მართვის ხარისხის მთავარი მაჩვენებლები ე.წ. „ძირეული ღირებულებები"?
11. რას ნიშნავს ტერმინი „კიბერნეტიკა"? როგორ განსაზღვრავს „კიბერნეტიკას" ნორბერტ ვინერი?
12. რიდის დაიწყო სახელმწიფო მართვის თეორიის დამოუკიდებელ საეცნიერო მიმართულებად ჩამოყალიბება? როგორი იყო სახელმწიფო მართვის თეორიის პირველი ნაბიჯები?
13. ვის არის: ბიზნესმენი? მენეჯერი? ადმინისტრატორი?
14. მართვის როგორი პრინციპები არსებობს?
15. რა არის კომუნისტური სისტემის კრახის ძირითადი მიზეზები?
16. რიგორია სახელმწიფოსა და ბიზნესის მართვის თანამედროვე ტენდენციები?
17. გასათლების როგორი მოდელები არსებობს მართვის სფეროში?
18. რას შეიცავს სნავლების ინოვაციური მეთოდები?
19. რიგორი უნდა იყოს თანამედროვე ლექტორი?
20. რას ნიშნავს ტერმინები „მენეჯმენტი", „ადმინისტრირება", „სახელმწიფო მენეჯმენტი"? (იხ. დანართი 3).
21. რა არის მენეჯმენტი ჯ.მუშკინის მიხედვით? (იხ. დანართი 3).

22. რა არის მართვის ძირითადი არსი ლ გულიკის მიხედვით? რა არის "POSDCORB"? (იხ. დანართი 3).
23. რა არის ახალი ზელანდიის სახელმწიფო მენეჯმენტის მოდელის დამახასიათებელი ამოცანები? (იხ. დანართი 3).

ძირითადი ლიტერატურა

1. *ქსენოფონტი, „მოგონებები სოკრატეზე", „სოკრატეს აპოლოგია".*
2. *პლატონი, „სოკრატეს აპოლოგია", „სახელმწიფო".*
3. *„სახელმწიფო პოლიტიკა (Public Policy). შესავალი სპეციალობაში". დამხმარე სახელმძღვანელო. სტუ, 2002 (ავტორთა ჯგუფი ა.ცინცაძისა და გ.ბალათურიას საერთო რედაქციით).*
4. *M.Maskon, M. Albert, F. Hedouri. `The Basis of Management~.*

დამხმარე ლიტერატურა

1. *გ.ბალათურია, "The Basis of Public Administration Teaching". საერთაშორისო სიმპოზიუმი „უმაღლესი განათლების ახალი მიმართულებები". შრომათა კრებული, თბილისი, 2007*
2. *ო.ბალათურია. "The signifance of the Course "The Theory of Statehood" for University Education". საერთაშორისო სიმპოზიუმი „უმაღლესი განათლების ახალი მიმართულებები". შრომათა კრებული, თბილისი, 2007*
3. *http://www.unescap.org*

თავი 2
მმართველობითი აზროვნების მოკლე ისტორია

„მას, ვისაც მანკიერ მმართველობასთან
დაკავშირებულ უბედურებათა დათვლა სურს,
კაცობრიობის ისტორიის დაწერა მოუწევს.“
ვოლტერი

2.1. მართვის თეორიის წარმოშობა

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 ნარმომავლობის შესახებ, ხოლო თვით სახელმწიფო მიიჩნეოდა მსოფლიო კოსმოსური წესრიგის შემადგენელ ნაწილად. ითვლებოდა, რომ უმაღლესი მმართველები ღვთაებრივ ხელისუფლებას ახორციელებენ და ამიტომ მათი ხელისუფლება მემკვიდრეობითია, უფლებამოსილება – წმიდა-თანწმიდა, ისინი – ხელშეუხებელნი არიან, ხოლო, სოციალური უთანასწორობა – წინასწარგანსაზღვრული და რაციონალური. ჩამოყალიბებული ერთგვარი რელიგიურ-პოლიტიკური იდეოლოგიური სისტემა, რომელიც ასაბუთებს არსებულ 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 ბაღები, ინკების ქალაქები ტენოტიტჩლანი და მაჩუ-პიკჩუ შეიძლებოდა აშენებულიყო მხოლოდ მრავალი ადამიანის კოორდინირებული, ორგანიზებული ძალისხმევით.

ეგვიპტის დიდ პირამიდები გიზაში[1]

სახელმწიფო მართვის შესანიშნავი ადრეული 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

1 გიზის ე.წ. „დიდი პირამიდები" Gaussian Pyramid (ფარაონების ხეოპსის, ხეფრენის და მიკერინის პირამიდები) აგებულია ძვ.წ.აღ.-ის XXVI საუკუნეში. მშენებლობა მიმდინარეობა დაახლოებით 20 წლის განმავლობაში IV დინასტიის დროს. ყველაზე დიდ, ხეოპსის პირამიდის თრავდაპირველი სიმაღლე იყო 146,6 მ. პირამიდა შედგება 2,3 მილიონი ქვის ბლოკისგან. ბლოკების წონა არის 2-დან 14 ტონამდე.

საუკეთესო კავშირგაბმულობის სისტემა - აშენებდნენ შესანიშნავ გზებს, რომელთაგან ნანილი დღესაც გამოიყენება. გზების მეშვეობით ხდებოდა გადასახადების დროული აკრეფა, ვაჭრობისა და წარმოების განვითარება, ჯარების სწრაფი გადაადგილება. XX საუკუნეში მენეჯმენტის სპეციალისტები უკვე თეორიულად დასაბუთებენ, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პირობა არის მის სხვადასხვა ნაწილებს შორის კარგი კავშირის არსებობა. რომის იმპერიის დღეგრძელობის ერთ-ერთი წინაპირობა სწორედ კარგი გზებიც იყო. ამას ადასტურებს იმდროინდელი რომაული სენტენციაც — გზა სიცოცხლეა (ლათინურად Via est vital).

ჩინეთის დიდი კედელი[2]

საზოგადოების განვითარებასთან ერთად რთულდებოდა მართვის ხელოვნებაც. ევროპაში სამრეწველო რევოლუციის პერიოდში, XVIII —XIX საუკუნეებში, მართვის შრომა გამოეყო საკუთრებას. მესაკუთრეები ქირაობდნენ გარკვეული ტიპის ადამიანებს, რომელთაც ანდობდნენ საწარმოების მართვას. ჩაისახა მმართველის ანუ მენეჯერის პროფესია. XIX საუკუნის დასაწყისში მართვის სფეროში რევოლუციურმა გარდაქმ-

2 კედლის მშენებლობა დაიწყო ძვ.წ.აღ. III საუკუნეში ჩინის დინასტიის დროს და საბოლოოდ დასრულდა XVII საუკუნეში მინის დინასტიის დროს. კედლის საერთო სიგრძე 6700 კმ-ს აღემატება, სიმაღლე 10,5 მ-მდე, სიგანე 5,5-6,5 მ.

ნებმა ხელი შეუნყო 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 ნარმოქმნის გამო.

მართვის მეცნიერული მეთოდების დამუშავების აუცილებლობა თავდაპირველად სამრენველო რევოლუციამ ნარმოქმნა. მამა-პაპური მეთოდებით უკვე შეუძლებელი ხდებოდა სულ უფრო მზარდი ნარმოების მართვა და საჭირო ხდებოდა ისეთი მეთოდების გამოყენება, რომლებიც ახლად ფეხადგმულ კაპიტალიზმს ეფექტიანი განვითარების შესაძლებლობას მისცემდა. საზოგადოებრივი ნარმოების მართვა გახდა მართვის თეორიის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიმართულება, რომელიც საბუნებისმეტყველო, ეკონომიკური, სოციოლოგიური, საზოგადოებრივი და სხვა კანონების შეგნებული გამოყენებით ახორციელებს სანარმოო კოლექტივებზე მიზანმიმართულ ზემოქმედებას.

მრენველობისა 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 – ინვევს 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 მინურულსა და XX საუკუნის დასაწყისში გამოჩნდა. მეცნიერების, ტექნიკის და საზოგადოებრივი ურთიერთობების განვითარების კვალობაზე ნარმოების მართვაში ნარმოქმნილი 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 ნარმოიქმნა 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.

2.2 პოლიტიკური მოძღვრებები სახელმწიფოსა და სახელმწიფო მართვის შესახებ

ძველი ეგვიპტე

მსოფლიო პოლიტიკური აზროვნების ერთ-ერთი უძველესი წყაროა ძველ ეგვიპტელთა შეხედულებები, რომელთა თანახმადაც ხელისუფლება ღვთაებრივი ხასიათის არის, კოსმოსში არსებული ქაოსი მონესრიგებილია ღმერთების მიერ, ღმერთებმა დაადგინეს წესრიგი დედამიწაზე, მათ განსაზღვრეს ჭეშმარიტება, სამართლიანობა, ადამიანის ადგილი სამყაროში. ძველეგვიპტელთა თვალსაზრისით სიმართლეს, სამართლიანობასა და მართლმსაჯულებას ღმერთქალი მაატი განასახიერებს. მოსამართლეები მაატის გამოსახულებას ატარებდნენ და მის ქურუმებად ითვლებოდნენ. დედამიწაზე არსებული ხელისუფლების (ფარაონების, ნომარქების, ქურუმების, სახელმწიფო მოხელეების) და იმ დროს ნებადართული ქცევის წესების ღვთაებრივი ხასიათი იმას ნიშნავდა, რომ ეს ყოველივე (ადათ-ნესები, კანონები, სასამართლო და ადმინისტრაციული გადაწყვეტილებები) მაატის მოთხოვნებს შეესაბამებოდა. დროთა განმავლობაში სიტყვა „მაატმა" სამართლიანობის ბუნებრივ-ღვთაებრივი ცნების შინაარსი შეიძინა, რომელსაც უნდა შეესაბამებოდეს მოსამართლე-ქურუმების ყველა მოქმედება და იმდროინდელი სამართლის დებულებები,

ამ შესედულებებმა და წარმოდგენებმა ჩვენს დრომდე მოაღწია პირმიდების ნიდა კედლებზე და სარკოფაგებში არსებული წარწერების სახით, პაპირუსის ხელნაწერებით, ფარაონებისადმი მიძღვნილი ჰიმნებით, სხვადასხვა მითებით, აგრეთვე ჰეროდოტეს, პლუტარქესა და დიოდორე სიცილიელის ნაშრომებით[3] და სხვ.

იმდროინდელი პოლიტიკური აზროვნების ლიტერატურული ნიმუშებს შორის არის ნაშრომები სახელმწიფო მონყობისა და მმართველობის შესახებ – „პტახოტეპის[4] სწავლება" (ძვ.წ.აღ. XXVIII საუკუნე), „დიდებულ უნას ცხოვრება" (ძვ.წ.აღ. XXVI ს.), „ჰერაკლოპოლისის მეფის დარიგება თავისი ძისადმი" (ძვ.წ.აღ. XXIII ს.), „ამენემხეტ I-ის სწავლებანი" (ძვ.წ.აღ. XX ს.), „იფუსერის სიტყვა" (ძვ.წ.აღ. XVIII ს.), „ტუტმოს III-ის მატიანე" (ძვ.წ.აღ. XV ს.), „მკვდართა წიგნი" (ძვ.წ.აღ. II ათასწლეული), „უმაღლეს მოხელეთა მოვალეობანი" (ძვ.წ.აღ. XV ს.).

ამ ნაშრომებში განდიდებულია ეგვიპტური დესპოტია, ითვლება, რომ სახელმწიფო ხელისუფლება ღმერთებისგან მოდის, აქ უზენაესია ფარა-

---

3 *Избранные труды по мифологии и идеологии Древнего Востока, 1996.*

4 *პტ. ხოტეპი ძველი ეგვიპტის მე-5 სამეფო დინასტიის ერთ-ერთი ვეზირი იყო.*

ონის კულტი, როგორც ღმერთების პირდაპირი მემკვიდრისა, ამდენად ბუნებრივი და აუცილებელია არსებული საზოგადოებრივი უთანასწორობა[5]. ნაშრომებში გადმოცემულია სხვადასხვა ზოგადი მოსაზრებები ხელისუფლებისა და ქვეყნის მართვის შესახებ, როგორი უნდა იყოს ხელისუფალი, მოხელე, სახელმწიფოს ფუნქციონირების მექანიზმები და სხვ. ქვეყანას კეთილშობილი და ღირსეული მოხელეები უნდა მართავდნენ, ხოლო მმართველნი უნდა იცავდნენ კანონებს, გამოირჩეოდნენ სამართლიანობით და ა.შ.[6] საზოგადოება წარმოდგენილია პირამიდის სახით, რომლის მწვერვალზე ღმერთები და ფარაონები არიან, შუაში – ქურუმები, დიდებულები და მოხელეები, ძირში კი – ხელოსნები, გლეხები და მონები. სოციალური მონყობის პირამიდალური სტრუქტურის პრინციპებმა შემდეგი განვითარება პლატონის „იდეალურ სახელმწიფოში" ჰპოვა.

ბაბილონი

ხელისუფლებისა და კანონების ხასიათი მკაფიოდ არის გადმოცემული ერთ-ერთ უძველეს პოლიტიკურ-სამართლებრივ დოკუმენტში. ეს არის ბაბილონის მეფის „ჰამურაბის კანონები" (ძვ.წ.აღ. XVIII საუკუნე)[7]. რომელშიც თავმოყრილია ძველი ბაბილონის სასამართლოს (მათ შორის, ჰამურაბის) გადაწყვეტილებები, რომლებითაც ჰამურაბის შემდეგაც საკმაოდ დიდი ხნის განმავლობაში რეგულირდებოდა სხვადასხვა სამოქალაქო და სისხლის სამართლებრივი საკითხები. სახელმწიფო მმართველობის თვალსაზრისით ჰამურაბის კანონები იმეორებს სახელმწიფო

ჰამურაბის კანონების სტელას ზედა ნაწილი

---

5 *საკუთრივ ფარაონი (ეგვიპტურად ფეპრრა) ეგვიპტელთა უზენაესი ღვთაების „რას თეთრ სახლს" (ანუ ძის მარადიულ და შეურყვნელ სამყოფელს) ნიშნავს.*

6 *ხეოპსის პირამიდაზე შემორჩენილია ოთხი ათას ხუთასი ნლის წინათ დანერილი შეგონებანი, რომლებიც დღესაც საინტერესოა: „თუ განდიდებული ხარ ოდესღაც სუსტი, თუ მდიდარი ხარ ოდესღაც ღატაკი, ძუნწი ნუ იქნები, რამეთუ შენი სიმდიდრე ღმერთების საჩუქარია". „შენი აზრები არ უნდა იყოს არც ქედმაღალი, არც დამცირებული. თუ აღგ ზნებული ხარ – დამშვიდდი: სათნო ადამიანი ყველა ნინააღმდეგობას გადალახავს". „ნუ აშინებ ხალხს, რამეთუ ღმერთი შენც ისევე მოგეექცევა, როგორც შენ ექცევი ხალხს". პტახოტეპის მიხედვით ძიშის მოგერის უფლება მხოლოდ ღმერთებს და ფარაონებს აქვთ.*

7 *1901 ნელს ქ. სუზაში (ბაბილონთან ახლოს) ფრანგმა არქეოლოგებმა აღმოაჩინეს ბაზალტის სტელა, რომელიც მთლიანად ლურსმული ნარნერებით იყო დაფარული. ბოძის თავზე გამოსახულია ჰამურაბი, რომელიც დგას ტახტის წინ. ტახტზე ზის მარდუკი – ბაბილონის უზენაესი ღმერთი. ჰამურაბის ხელში უჭირავს კვერთხი, სასამართლო ხელისუფლების სიმბოლო, რომელსაც ღმერთი ანედის. იგულისხმება, რომ კანონების კრებული ჰამურაბიმ თვით ღმერთისგან მიიღო. ჰამურაბის კანონები 282 მუხლს შეიცავს, მათგან 247 მთლიანად არის შესარჩუნებული. საგულისხმოა აღინიშნოს, რომ კანონების ღმერთებისგან მიღების ტრადიცია ყველა რელიგიაშია გაკრცელებული.*

ხელისუფლების ღვთაებრივ ხასიათს, მეფეს ქვეყანა მორჩილებში უნდა ყავდეს, მან უნდა იზრუნოს ქვეშევრდომთა კეთილდღეობაზე, ქვეყნის ბრძოლისუნარიანობის განმტკიცებაზე და ა.შ.[8]

ძველი ინდოეთი

სახელმწიფო მართვის საკითხები გადმოცემულია ძველი ინდოეთის პოლიტიკური და სამართლებრივი აზროვნების ნიმუშებში („რიგვედა", „სამავედა", „იაჯურვედა", „ათხარვავედა" — დაახლოებით ძვ.წ.აღ. XV-V სს. „ვედა" – სანსკრიტზე ცოდნას ნიშნავს), „მაჰაბჰარატასა" და „მანუს კანონებში". გადმოცემით ეს უკანასკნელი შედგენილია კაცობრიობის წინაპრის მანუს მიერ (შემორჩენილი ხელნაწერი თარიღდება ძვ.წ.აღ. II — ახ.წ.აღ. II სს.). „ბრძენ იაჯანვალკას წიგნში" მანუს კანონები უფრო გავრცობილია.

„ვედები" წარმოადგენს რელიგიური და რიტუალური ტექსტებისა და რელიგიურ-ფილოსოფიური ტრაქტატების კრებულს. ეს ტრაქტატები ეხება ღმერთებს, კოსმოსს, ადამიანს, ხელისუფლებასა და წესრიგს. აქ უკვე მოცემულია საზოგადოებისა და ხელისუფლების ფორმირების ნესები. აქვეა დასაბუთებული საზოგადოების კასტებად დაყოფა[9]. ინდური მსოფლმხედველობის მიხედვით ხელისუფლება ყველგან ღვთაებრივია, მაგრამ უკვე შემოდის „ხელშეკრულების თეორიის" ელემენტები, რომელიც შემდეგ ევროპულმა პოლიტიკურმა აზროვნებამ დაამუშავა სრულყოფილად (ჰობსი, ლოკი, მონტესკიე) თითქმის 1000 წლის შემდეგ. ინდური პოლიტიკური აზროვნების თავისებურებაა ის გარემოება, რომ ხელისუფლების ღვთაებრივ ნარმომავლობასთან ერთად გათვალისწინებულია მმართველის არჩევა ანუ ხელშეკრულება მმართველსა და ქვეშევრდომთა შორის. ამ ხელშეკრულების საფუძველზე ნარმოიქმნება მმართველის „დჰამმა", მისი მოვალეობა. ინდუიზმის კონცეფციით ადამიანის მოღვაწეობის საფუძვე-

8 საგულისხმოა ჰამურაბის კანონების სისასტიკე – ხანძრის დროს დაქერილ ქურდებს ცეცხლში აგდებდნენ. თუ სახლის მშენებლობის ან რემონტის შემდეგ სახლი დაინგრეოდა და მაცოცხლებელი დაიღუპებოდა, მშენებლებს სიკვდილით სჯიდნენ. თუ ამ დროს ბავშვებიც დაიღუპებოდნენ, მაშინ სიკვდილით სჯიდნენ მშენებლების შვილებსაც.

9 სნორედ აქედან ილებს სათავეს საზოგადოების კასტური დაყოფა, რაც ინდოეთში ოფიციალურად მხოლოდ XX საუკუნის 50-იან ნლებში გაუქმდა, მაგრამ ხალხში დღემდეა შემორჩენილი (ძირითადად ქორნინების საკითხში). იმდროინდელი სნავლებით ინდური საზოგადოება დაყოფილია ოთხ „ეარნად" (ნოდებად) და ასამდე კასტად, რომლებიც ღმერთებმა „პურუშიდან" (მსოფლიო სხეული, ნყალი და სული) შექმნეს. აქ ჩამოყალიბებულია საზოგადოების თავდაპირველი, შემკვიდრეობითი უთანასწორობა: უმაღლესია ბრაჰმანთა (ჟურუმთა) ეარნა, რომელიც ღმერთის პირისგან შეიქმნა; შემდეგია ქშატრიების (მეომრები და მეფეები) ეარნა – შექმნილია ღმერთის ხელებიდან. ამას მოსდევს ვაიშიების (ვაჭრების) ეარსა – შექმნილია ღმერთის თეძოებისგან; უმდაბლესია შუდრის (გლეხები, ბონები) ეარნა, რომელიც შექმნილია ღმერთის ფეხებიდან. საზოგადოების კასტური დაყოფის მიღმაა ნოდების არმქონე „შეუხებელნი", რომლებიც კვლავაც ინდური საზოგადოების უმდაბლეს ფენას მიეკუთვნებიან და მათი საზოგადოებაში სრულფასოვანი ინტეგრირება დღესაც დიდ სირთულეებს ანყდება.

ლია ტრიადა. ეს არის სათნოება, სიქველე (დჰარმა), ინტერესი, სარგებელი (ართჰა) და სიამოვნება (კამა). შესაბამისად არსებობს სამი მეცნიერება: „დჰარმაშასტრა“, „ართჰაშასტრა“ და „კამაშასტრა“. (შასტრა – წიგნი, სადაც თავმოყრილია ადამიანთა ქცევის ნესები).

„ვედების“ ზოგიერთი დებულებისა და ბრაჰმანური იდეოლოგიის კრიტიკა ძვ.წ.აღ. VI საუკუნეში დაიწყო **სიდჰარტჰამ**, რომელსაც შემდეგ **ბუდა** (განმანათლებელი) ენოდა. იგი უარყოფდა ღმერთის, როგორც სამყაროს უზენაესი და ზნეობრივი მმართველის იდეას. ბუდას მიხედვით „ადამიანთა საქმიანობას თვით ხალხის ძალისხმევა განსაზღვრავს, ბუდა და ბუდისტები უარყოფენ როგორც ვარნების სისტემას, ისე მათი უთანასწორობის პრინციპს. ბუდიზმი ქადაგებს ჰუმანიზმს, სხვა ადამიანებთან კეთილ დამოკიდებულებას, უარყოფს ბოროტებას და ძალადობას „რამეთუ არასოდეს ამ სამყაროში სიძულვილი არ შენყდება სიძულვილით, არამედ მხოლოდ სიკეთით (სიძულვილის არქონით). აი ეს არის მარადიული დჰამმა“. ბუდიზმის იდეებმა თანდათან სახელმწიფო პოლიტიკაშიც შეაღწია. ინდოეთის გამაერთიანებლის, აშოკას მმართველობის დროს (ძვ.წ.აღ. 268-232 წწ.) ბუდიზმი სახელმწიფო რელიგიად გამოცხადდა, მისი გავლენა მეზობელ ქვეყნებზეც (სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში) გავრცელდა. შეხედულებები სამყაროსა და საზოგადოებრივი ურთიერთობების წარმმართველი ბუნებრივი კანონების შესახებ კიდევ უფრო განავითარეს „ლოკაიატის“ („ჩარვაკის“) სკოლის მიმდევრებმა, მათი აზრით „ყოველივე ამ სამყაროში თვით საგანთა შინაგანი ბუნების (სვაბჰავა) ძალით ხდება“.[10]

განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს **„ართჰაშასტრა“**[11] (ძვ.წ.აღ. IV-III სს.), რომელშიც მოცემულია ცნობები ძველი ინდოეთის სახელმწიფოებრივი, პოლიტიკური და სამეურნეო მონყობის შესახებ და, ფაქტობრივად, იმდროინდელი პოლიტიკური და ეკონომიკური ცოდნის ენციკლოპედიას წარმოადგენს. „ართჰაშასტრაში“ დასაბუთებულია აზრი იმის შესახებ, რომ „სახელმწიფო მმართველობის სნავლება“ ფილოსოფიისა და ეკონომიკური მეცნიერების (სნავლება მეურნეობის შესახებ) შემდეგ არის უმნიშვნელოვანესი, მასისტემატიზებელი და დამოუკიდებელი მეცნიერება. „მეცნიერება სახელმწიფო მართვის შესახებ არის ქანების შეძენის, შეძენილის შენახვის, შენახულის გასამრავლებელი და დაგროვი-

10 გადმოცემით ლოკაიატას სკოლის წარმომადგენელს ბრიჰასპატის ეკუთვნის ასეთი დებულება: „ყველა მოვლენა ბუნებრივია. ვერც ცდის მეშვეობით, ვერც ისტორიაში ვერ ეპოვლობთ ზებუნებრივი ძალების გამოვლენის შემთხვევებს. მორალი ბუნებრივია: იგი გამონვეულია საზოგადოებრივი ხელშეკრულებით და სარგებლიანობით და არა ღვთაებრივი მითითებით“.

11 სანსკრიტზე – „მეცნიერება სახელმწიფო მონყობის, მართვისა და მისი სარგებლიანობის შესახებ“. „ართჰაშასტრას“ ავტორად ითვლება ჩანდრაგუპტას მრჩეველი და მინისტრი – ბრაჰმანი კაუტილიე.

ლი სიკეთის ღირსეულთა შორის გამანანილებელი საშუალება. მასთან არის დაკავშირებული ყველა ამქვეყნიური საქმე"[12]. „სახელმწიფოს ძირითადი ელემენტებია: ხელმწიფე, მინისტრი, სოფლის მეურნეობა, გამაგრებული ქალაქები, ხაზინა, ჯარი და მოკავშირეები". ხელმწიფე უნდა იყოს კეთილშობილი წარმომავლობის, იღბლიანი, სამართლიანი, გულმართალი, სიტყვის პატრონი, ცნობისმოყვარე, მჭერმეტყველი, საზრიანი, შორსმჭვრეტელი, მას უნდა ჰქონდეს სწავლისა და ჭეშმარიტების წვდომის უნარი, იგი უნდა ფლობდეს ომისა და მშვიდობის არჩევის ხელოვნებას, უნდა შეეძლოს სიკეთესა და ბოროტებაზე შესაბამისი პასუხის გაცემა, არ უნდა ჰყავდეს უღირსი მოხელეები, არ უნდა ახასიათებდეს მანკიერებანი, მრისხანება, სიხარბე, დაბნეულობა, ცილისწამებისადმი მიდრეკილება. მეფეს, რომელსაც არ აქვს დადებითი თვისებები, დაღუპავენ ქვეშევრდომები ან მტრები.

„ართჰაშასტრაში" ითვლება, რომ „კანონი დაფუძნებულია ჭეშმარიტებაზე", ამავე დროს, უპირატესობა ენიჭება პრაქტიკულ სარგებლიანობას („ართჰე"), ხელისუფლება და სიმდიდრე მოპოვებული, შენარჩუნებული და გამრავლებული უნდა იქნას ყველა ხელთ არსებული საშუალებით როგორც კარგი, ისე ცუდი გზით, თუ კი ეს უკანასკნელი უფრო საიმედო და ერთადერთი შესაძლებლობაა. შემდეგ ამ იდეებმა უფრო დანერილებით მაკიაველი დაამუშავებს.

ინდური პოლიტიკური აზრის მიხედვით ადამიანები არიან არასრულყოფილნი, ეგოისტურები და არ სურთ შეგნებულად შეასრულონ თავის მოვალეობა (დჰარმა). „ართაჰაშასტრას" ავტორის აზრით მხოლოდ ბრძენ და გამჭრიახ მმართველს შეუძლია ღმერთის მიერ დადგენილი ნესრიგის შენარჩუნება. ბრძენმა ხელმწიფემ უნდა იცოდეს რას ელიან მისგან ქვეშევრდომები, საქმის გასაკეთებლად საჭიროა ქვეშევრდომთა ნახალისება.

ძველი ჩინეთი

პოლიტიკური აზროვნების განვითარებაში განსაკუთრებული როლი ეკუთვნით ძველ ჩინელ მოაზროვნეებს. ძველი ჩინური პოლიტიკური აზროვნებისთვის დამახასიათებელია ის გარემოება, რომ იგი ყველაზე ადრე გამოეყო რელიგიურ-მითოლოგიურ სფეროს და შესწავლის ცენტრში დააყენა სახელმწიფოს ორგანიზების, ადამიანისა და საზოგადოების ურთიერთობის პრობლემები.

ძველი ჩინეთის პოლიტიკური აზროვნების მამამთავრად ითვლება ჩეოუ-გუნი (ძვ. წ. აღ. XI-X სს.), რომელმაც დინასტიათა ცვლის ფორმულა შეიმუშავა. ჩეოუ-გუნის სწავლების მიხედვით ზეცა მმართველობის მანდატს

12 *Артхашастра, 1993, с. 36-37*

აძლევს მას, ვისაც ყველაზე მეტად აქვს „დე“ (პატიოსნება, სიქველე, სამართლიანობა). შემდეგ მმართველი თავად გადასცემს ხელისუფლებას მის შემცვლელს (არა აუცილებლად მემკვიდრეს), მანამდე, სანამ მათში „დე“ არ ამოინურება („დე“-ს ამონურვის ნიშნებია მმართველის ამორალურობა, ქვეშევრდომთა ინტერესების უგულებელყოფა, უსამართლობა). ამ შემთხვევაში ზეცა კვლავ ზემოქმედებს ცისქვეშეთზე და ახალ ბრძენ ხელისუფალს მოავლენს. ძვ. წ. აღ. VIII-VII საუკუნების მიჯნაზე გუან ჩუუნმა შეიმუშავა სახელმწიფო მართვის ორი გზა: ძალაზე დამყარებული „ბა-დაო“ და პატიოსნებაზე დამყარებული „ვან-დაო“. ამასთან, სახელმწიფო განიხილება, როგორც ოჯახის ანალოგია, სადაც ურთიერთობა უფროს-უმცროსობის პრინციპით მყარდება.

განსაკუთრებულია **კონფუცის**[13] (ძვ. წ. აღ. 551-479 წწ.) პოლიტიკური მოძღვრების მნიშვნელობა. მისი სწავლება (კონფუციანელობა) 1949 წლამდე ჩინეთის ოფიციალურ იდეოლოგიას წარმოადგენდა.

კონფუცის სწავლება გადმოცემულია კრებულში „ლუნ იუი“ („საუბრები და გამონათქვამები.“), რომელიც კონფუცის მოწაფეებმა შეადგინეს მისი სიკვდილის შემდეგ.

კონფუცის პოლიტიკური სწავლება გამომდინარეობს იმ მოთხოვნიდან, რომ იდეალური სახელმწიფო უნდა ეყრდნობოდეს მორალს და პირველ რიგში ისეთ ეთიკურ ცნებებს როგორიცაა „ურთიერთკავშირი“, „ოქროს შუალედი“, „კაცთმოყვარეობა“ და ა.შ. კონფუცის მიაჩნდა, რომ ეს ცნებები შეადგენს „სწორ გზას“, რომლისკენაც ყველა უნდა მიისწრაფვოდეს, ვისაც სურს იცხოვროს საკუთარ თავთან და სხვებთან თანხმობით. „კეთილშობილნი“ (მმართველები) ზნეობრივ მაგალითს უნდა აძლევდნენ ქვეშევრდომებს და ზრუნავდნენ მათზე. სახელმწიფო — ეს დიდი ოჯახია, სადაც მმართველი არის მამა, ხოლო ქვეშევრდომები – მისი შვილები.

კონფუცი, გრავიურა

კონფუცის სწავლების სოციალურ-პოლიტიკური და ეთიკური სწავლებ-

13 *კუნ-ციუ ან კუნ-ფუ ძი ნიშნავს ბრძენს, მასწავლებელს.*

ის საფუძველია „დე"-ს პრინციპი, რომელიც ვრცელდება მართვასთან დაკავშირებულ ყველა ადამიანზე. კონფუციის მიხედვით მმართველები უნდა იყვნენ სრულყოფილნი („ძიუნ-ძი" – კეთილშობილნი) და უნდა ემორჩილებოდნენ რიტუალის მკაცრ ნორმებს – „ლი"-ს (პასუხისმგებლობა, სამართლიანობა, ცოდნისადმი მისწრაფება, ერთგულება, უფროსების პატივისცემა, ჰუმანური დამოკიდებულება ქვეშევრდომებისადმი). კეთილშობილი სახელმწიფო მოხელე ყოველთვის სამართლიანია და მზად არის გადადგეს. „ლუნ იუი" მთლიანად დამყარებულია უძველეს ჩინურ ტრადიციებზე, რომლებსაც კონფუცი შემოქმედებითად განიხილავდა, არსებული რეალობის გათვალისწინებით. კონფუციის სწავლების მთავარი მიზანია ბრძნული და სამართლიანი წესრიგის უზრუნველყოფა[14].

ფართოდ არის გავრცელებული აგრეთვე კონფუციის სკოლის წარმომდგენლის მაო-ძის (ძვ. წ.აღ. 479-400 წწ.) პოლიტიკური იდეები, რომლებიც გადმოცემულია მაო-ძის გამონათქვამთა კრებულში „მაო-ძი". იგი ყურადღებას ამახვილებს არა მხოლოდ კანონების მკაცრად დაცვაზე, არამედ აგრეთვე დასჯაზე კანონების დარღვევის შემთხვევაში. მაო-ძის მიხედვით სახელმწიფოს ფორმირების დროს დიდი მნიშვნელობა აქვს პირველი მმართველის ნებაყოფლობით არჩევას (რაც შეიძლება განვიხილოთ ხელშეკრულების თეორიის წანამძღვრად), მკაცრ დისციპლინას და სახელმწიფო ხელისუფლების ცენტრალიზაციას, სოციალურ თანასწორობას. მაო-ძის შემდეგ სამართალი ჩინეთში ასოცირებულია არა მხოლოდ „ლი"-ს რიტუალთან, არამედ, აგრეთვე დასჯასთან („სინ") და კანონთან („ფა"). პოლიტიკურ აზროვნებაში მაო-ძიმ შემოიტანა ეგალიტარიზმის (ფუფუნებაზე უარის თქმის) იდეა. მაო-ძი მიჩნეულია აგრეთვე ჩინური პოლიტიკური აზროვნების სხვა მიმდინარეობის – ლეგიზმის („ფა"-ს სკოლის ლათინიზებული დასახელება) წინამორბედად.

ლეგიზმის დამფუძნებელია შან იანი (ძვ. წ.აღ. 390-338 წწ. ნაშრომი „შანის ოლქის მბრძანებლის წიგნი"). შან იანის მიხედვით ხალხი გაირყვნა, განცხრომაშია და აღარ მუშაობს, არც კონფუციის შეგონებანი, არც მოწოდებები საქმეს არ შველის, ამიტომ საჭიროა აზროვნებისა და მოქმედებების ერთიანობა, მკაცრი ნორმების დაწესება ცხოვრების ყველა სფეროში და ამ ნორმების შესრულების უზრუნველყოფა დასჯით („ფა"

14 ძი გუნმა პკითხა კონფუცის: „რა სჭირდებაო ქვეყნისა მართვას?" მან უპასუხა: „აუცილებელად სურსათი უნდა იყოს საკმაოდ, საკმარისი იარაღი და მთაკარს ენდობოდეს ხალხი თავისი". ძი გუნმა პკითხა: „თუ ისე მოხდა, რომ უნდა დავთმოთ რამე ამათგან, უპირველესად დავთმოთ რომელი?" „შეიარაღებას ეთქვას უარი," – ამბობს კონფუცი. კელავ ეკითხება ძი გუნი მოძღვარს: „თუ ისე მოხდა, რომ უნდა დავთმოთ კიდევ რაიმე, მაშინ რაღა ვქნათ?" კონფუცი ფიქრობს და უპასუხებს: „დავთმოთ სურსათი, ეს შეიძლება, ადამიანი არის მოკვდავი. მაგრამ თუ ხალხში არ იქნება ნდობა მთავრისა, ვერ გადარჩება ის ქვეყანა ეურანაირად". „კონფუცი. „ლუნ-იუი", 12,7.

- წესრიგით) და არა „ლი" რიტუალით. ლეგიზმის შემდგომი განვითარება უკავშირდება **ხან ფეი-ძის** (ძვ.წ.აღ. 280-233 წწ.), რომლის ნაშრომი „მასწავლებელი ხან ფეი" მთლიანად სახელმწიფო მართვის ხელოვნებას ეძღვნება. ხან ფეი-ძის იდეების თანახმად „ადამიანები ბუნებით ეგოისტები არიან და მხოლოდ დასჯაზე და დაჯილდოებაზე რეაგირებენ", „ეფექტიანი მართვა მოითხოვს კანონების არსებობას, ხელისუფლების ავტორიტეტს და მართვის ხელოვნებას", „პოლიტიკური ძალაუფლება მხოლოდ მბრძანებელს ეკუთვნის და არ უნდა იქნას განაწილებული არისტოკრატიასა და მინისტრებთან", „წესრიგი საზოგადოებაში მხოლოდ იმ შემთხვევაში მიიღწევა, როდესაც „სახელები" რეალობას შეესაბამება", „ისევე როგორც ბუნება წარმოქმნის საგანთა მირიადს შესამჩნევი ძალისხმევის გარეშე, ასევე, მბრძანებელმაც უნდა მართოს ყოველივე მართვაში აშკარა მონაწილეობის გარეშე."

ლეგისტებმა (კანონისტებმა) საბელმწიფოს ორგანიზების კონფუციესეული მოდელის არსებითად საპირისპირო სისტემა ჩამოაყალიბეს. კონფუცის ბრძენი მმართველი, თავის ხალხზე მზრუნველი მამა მათ შეცვალეს დესპოტით, რომელიც მართავს მკაცრი სასჯელების გამოყენებით საყოველთაო ურთიერთდასმენის პირობებში. ბათი აზრით ასეთი მეთოდები აუცილებელია, რადგანაც „ამჟამად ხალხი ეშმაკი და, ამიტომ, უზნეოა".

ძველი ჩინური პოლიტიკური აზროვნებისთვის მნიშვნელოვანი მიმართულებაა აგრეთვე დაოსიზმი, რომლის ფუძემდებელია **ლაო-ძი**[15]. „დაო"-ს ტრადიციული თეოლოგიური წარმოდგენით „დაო" ციური ნების გამოვლინებად განიხილება. ლაო-ძის ნაშრომის („დაო-დე ძინ") მიხედვით კი „დაო" მოვლენათა ბუნებრივი მიმდინარეობაა და არ არის დამოკიდებული ცის მბრძანებელზე; თავად „დაო" ადგენს ზეცის, ბუნებისა და საზოგადოების კანონებს; იგია უმაღლესი სიქველე და ბუნებრივი სამართლიანობა; „დაო"-სთან დამოკიდებულებაში ყველა თანასწორია; ყოველგვარი უბედურება ჭეშმარიტ „დაო"-სგან გადახრების გამო ხდება; სამართლიანობას თავად „დაო" დაადგენს და ა.შ. ლაო-ძის კრიტიკის საგანია ნებისმიერი ძალადობა, ომები, ჯარი. საერთოდ დაოსიზმი აქტიური მოქმედების წინააღმდეგია და, გარკვეული თვალსაზრისით, უმოქმედობის ფილოსოფიას წარმოადგენს.

ანტიკური საბერძნეთი

პოლიტიკურ მოძღვრებათა განვითარებისათვის განსაკუთრებით დიდი, შეიძლება ითქვას, გადამწყვეტი მნიშვნელობა იქონია საბერძნეთის ისტორიის კლასიკურმა პერიოდმა (ძვ. წ.აღ. V-IV სს.). თანამედროვე პოლიტი-

15 ლაო-ძის (ძვ. წ.აღ. VI-V საუკუნეები) მიხედვით „საუკეთესოა მთავარი, თუ მხოლოდ ვიცით, რომ არსებობს იგი. ნაღლული არის, ხალხს რომ ეყვარს და განადიდებს, ძლიერ ცუდია, რომლისაც ხალხს ეშინია, და თუ კი სძაგს ხალხსა მთავარი, იგი ყველაზე უარესია".

კურ მოძღვრებათა იდეურ საფუძველს წარმოადგენს ანტიკური პოლიტიკური და სამართლებრივი მსოფლმხედველობა. მომდევნო თაობების პოლიტიკური იდეები და კონცეფციები უშუალოდ არის ამოზრდილი ანტიკური საზოგადოებრივ-პოლიტიკური მოძღვრებებიდან.

ანტიკურ საბერძნეთსა და რომში პოლიტიკური აზროვნება პრინციპულად სხვა მიმართულებით ვითარდებოდა. საბერძნეთში პოლიტიკურმა იდეებმა მთლიანი თეორიების ფორმა შეიძინა. შრომის დანაწილებამ და შრომის ნაყოფიერების ზრდამ, საზოგადოების კლასობრივმა დაყოფამ (მონები და მოქალაქეთმფლობელები), პოლისების[16] წარმოქმნამ შექმნა იმის პირობები, რომ ადამიანთა გარკვეული ფენა განთავისუფლდა სამეურნეო საქმიანობისგან და მხოლოდ გონებრივი შრომით არსებობდა. მნიშვნელოვანი გახდა ისეთი მეთოდების ძიება, რომელიც, ერთი მხრივ, განამტკიცებდა პოლისების ხელისუფლებას, ხოლო მეორე მხრივ, უზრუნველყოფდა მონათმფლობელებისა და მონების ცივილიზებულ თანაარსებობას.

ეს არის იმ პერიოდის პიკი, რომელიც კ.იასპერსის განსაზღვრების თანახმად, წარმოადგენს ე.წ. „ღერძულ დროს" (ძვ. წ.აღ. VIII საუკუნიდან – ახ.წ.აღ. II საუკუნემდე)[17], როდესაც „ჩამოყალიბდა ისეთი ტიპის ადამიანი, რომელიც დღემდეა შენარჩუნებული... და..... დამუშავებული იქნა ის ძირითადი კატეგორიები, რომლებითაც ჩვენ ვაზროვნებთ დღეს". „ღერძულ დროში" ჩამოყალიბებული სხვადასხვა ხალხთა დიადი კულტურული [ინდური (ვედები, ბუდიზმი), ჩინური (კონფუციანელობა, დაოსიზმი) ირანული (ზოროასტრიზმი), პალესტინური (ილიასა და ისაიას წინასწარმეტყველებანი), ბერძნული — ჰომეროსი, ჰერაკლიტე, სოკრატე, პლატონი, არისტოტელე)] და მათი ურთიერთქმედებით განსაზღვრული ანტიკური პოლიტიკური და სამართლებრივი მოძღვრებები გახდა თანამედროვე ეპოქაში ჩამოყალიბებული პოლიტიკური მოძღვრებების კონცეფციათა საფუძველი.

ანტიკურ ეპოქაში შემუშავებულმა ფილოსოფიურმა მოძღვრებებმა, ზოგადად იმდროინდელმა კულტურამ, უდიდესი ზეგავლენა მოახდინა კაცობრიობის განვითარების ისტორიაზე. ანტიკური ეპოქის ფილოსოფიაში (ძირითადად სოკრატეს, პლატონისა და არისტოტელეს მოძღვრებებში) უკვე გაანალიზებულია საზოგადოებრივი ცხოვრების თითქმის ყველა სფერო, ხოლო მოძღვრებაში სახელმწიფოსა და სამართლის შესახებ დაყენებული ყველა პრობლემა გადაწყვეტილია მეცნიერების განვითარების

16 *პოლისი – ქალაქ-სახელმწიფო, მცირერიცხოვანი მოსახლეობით და ქალაქთან მიმდებარე სოფლებით. პოლისებით მოფენილი იყო იმდროინდელი ელინური სამყარო. პოლისების პოლიტიკურ საქმიანობაში, სახელმწიფოს მართვაში მონაწილეობა ყველა თავისუფალი მოქალაქის უფლება და მოვალეობა იყო.*

17 *Ясперс К. Смысл и назначение истории. – М., 1994.*

მაშინდელი დონის მიხედვით. იმდროინდელ საზოგადოებრივ-პოლიტიკურ მოძღვრებებს ემყარება მომდევნო თაობების იდეები და შეხედულებები.

ანტიკური ეპოქის უდიდესი მოაზროვნეა სოკრატე (ძვ.წ.აღ. 470-399 წწ.), ფილოსოფიის მთავარი თემების, მათ შორის პოლიტიკური ფილოსოფიის, ფაქტობრივი ფუძემდებელი. როგორც ჩანს, სოკრატე არ წერდა შრომებს, სადაც გადმოცემული იქნებოდა მისი შეხედულებები. მის არცერთ თხზულებას და არც მითითებას ასეთი ნაშრომების არსებობის შესახებ ჩვენამდე არ მოუღწევია. სოკრატეს მოძღვრებას ძირითადად ვიცნობთ მისი მოწაფეების ქსენოფონტის და პლატონის ნაშრომებით.

სოკრატეს ფილოსოფიური ცხოვრება მთლიანად მიეძღვნა იმის გარკვევას თუ რა არის „კარგი", „სამართლიანი", „მშვენიერი", „კანონიერება", „თავისუფლება" („თავისუფლება იმაში მდგომარეობს, რომ მოვიქცეთ საუკეთესოდ")[18]. დიალოგები სოკრატეს შესახებ ხშირად წინააღმდეგობრივია, მაგრამ, მაინც შესაძლებელია ძირითადი დასკვნების გაკეთება. მას მიაჩნდა, რომ „იდეალები ეკუთვნის სამყაროს, რომლის გაგება მხოლოდ მცოდნე ადამიანს შეუძლია". აქედან გამომდინარე მართვის უფლება მხოლოდ ფილოსოფოსს (მცოდნე, ბრძენ ადამიანს) აქვს. მეორე მხრივ, სოკრატე ამბობდა, რომ არ შეუძლია ურჩიოს ხალხს, როგორ იცხოვროს, ვინაიდან მან თავად არ იცის ეს („მე ის ვიცი, რომ არაფერი ვიცი"). და, საერთოდ, ფილოსოფოსი მცოდნე ადამიანი კი არ არის, არამედ „მხოლოდ" ცოდნის მოყვარული. და ეს „ცოდნის მოყვარული" თავის მოსწავლეებს და ყველას, ვისაც მასთან ურთიერთობა ჰქონდა ასწავლიდა ადამიანისთვის უმთავრეს საქმეს – აზროვნებას[19].

განსაცვიფრებელია სოკრატეს დამოკიდებულება კანონიერებისადმი. დაუსაბუთებელი ბრალდებით[20] სოკრატეს ათენის ნაფიც მსაჯულთა სა-

18 *ქსენოფონტი, მოგონებები სოკრატეზე: IV, 5, 3.*

19 *დიდი ხნის შემდეგ ბლეზ პასკალი იტყვის: „ადამიანის მთავარი თვისება არის აზროვნება. მოდით ვცადოთ ღირსეულად".*

20 *ბრალდება ასე ჩამოყალიბდა: „სოკრატე არ აღიარებს ღმერთებს, რომელთაც ქალაქი ეთაყვანება, ახალი ღმერთები შემოაყენა და რეალურ ახალგაზრდებს". ეს ის პერიოდია, როდესაც ათენი პელოპონესის ომში (ძვ. წ.აღ. 431-404 წწ.) სპარტასა და მის მოკავშირეებთან დამარცხების შემდეგ ძალების აღდგენას ცდილობს და ომის სამარცხვინო ნაგების მიზეზებს არკვევს. ასეთ მიზეზად მიჩნეულ იქნა ათენის მფარველი ქალღმერთის ათენას რისხვა, რომელიც ათენელებს ურწმენოებისათვის სჯიდა. ურწმენოებას კი სოკრატე ქადაგებდა – ასე თქვლიდნენ ათენის მოქალაქეები. ამრიგად სოკრატე განტევების ვაცად იქცა მიუხედავად იმისა, რომ, როგორც პლატონი გადმოსცემს „სოკრატეს აპოლოგიაში", სოკრატემ ყველა ბრალდება უარყო. საგულისხმოა, რომ სიკვდილით დასჯა სოკრატეს ადრეც ელოდა, როცა იგი მწარედ დასცინოდა ტირანების – კრიტიასისა და ალკიბიადეს მმართველობას. მაგრამ მაშინ ტირანებმა ვერ გაბედეს სოკრატეს დასჯა პირადი პასუხისმგებლობით და მხოლოდ სთხოვდნენ მას, თავი შეეკავებინა. დანამდვილებით მაინც ვერ ვიტყვით თუ რა იყო სოკრატეს სიკვდილით დასჯის მიზეზი. შეიძლება მხოლოდ ვარაუდების გამოთქმა. ფაქტი ის არის, რომ დემოკრატიამ შესძლო ის, რაც ვერ გაბედა ტირანიამ, რაც უნიათო დემოკრატიული სისტემის უსამართლობის კლასიკურ ნიმუშად გვევლინება. როგორც ა ლისეი აღნიშნავს: „არსებითად იგი [სოკრატე] დღემდე გამოუცნობია, როგორც გამოუცნობია მისი სიკვდილი"*

სამართლომ სიკვდილი მიუსაჯა. სოკრატეს შეეძლო ციხიდან გაქცევა (არც დარაჯნი გაუწევდნენ წინააღმდეგობას და ხელისუფლებაც მონადინებული იყო, რომ არ აღსრულებულიყო ეს, მათთვის სამარცხვინო განაჩენი), მაგრამ სოკრატესთვის კანონი უზენაესია და უდრტვინველად აღასრულებს მას (სვამს სანამლავს),[21] ვინაიდან, „ვინც ასრულებს იმას, რასაც კანონები გვიბრძანებს, იგი აკეთებს სამართლიან საქმეებს".[22]

პოლიტიკური ფილოსოფიის თვალთახედვით სოკრატეს, ერთი შეხედვით, მარტივი მსჯელობანი ყოველთვის ღრმაზროვანი და თანამედროვეა, რაშიც ფილოლოგ ვრნმუნდებით მისი დიალოგების გაცნობის დროს. კერძოდ სახელმწიფო მართვის შესახებ სოკრატეს მოსაზრებები შესაძლოა შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს: – *„სახელმწიფოს ქეშმარიტი მთავარია ის, ვინც ზრდის ქვეყნის შემოსავლებს და აძლიერებს მას; სამხედრო თვალსაზრისით ის არის უკეთესი მთავარი, ვინც მტკიცედ ამაგრებს სახელმწიფოს საზღვრებს; დიპლომატიური თვალსაზრისით – ვინც მტრებს მოკავშირეებად აქცევს; დაბოლოს, სახელმწიფო მართვაში – ის, ვინც არეულობას ბოლოს მოუღებს და თანხმობას დაამყარებს თავის ქვეყანაში".*

„მეცნიერულად" თუ ვიტყვით, ძვ.წ.აღ. V-IV საუკუნეების საბერძნეთში სოკრატემ გამოავლინა მართვა, როგორც მოღვაწეობის განსაკუთრებული სახეობა და დაადგინა მისი უნივერსალურობა.

ანტიკური ეპოქის ერთ-ერთი უდიდესი მოაზროვნეა სოკრატეს მონაფე – პლატონი,[23] რომელმაც თავისი პოლიტიკური იდეები გადმოსცა დიალოგებით „სახელმწიფო", „პოლიტიკა", „კანონები". პლატონი ობიექტური იდეალისტია, მას მიაჩნდა, რომ ობიექტურად არსებობს მუდმივი და უცვლელი სამყარო, ხოლო მოვლენების სამყარო მხოლოდ

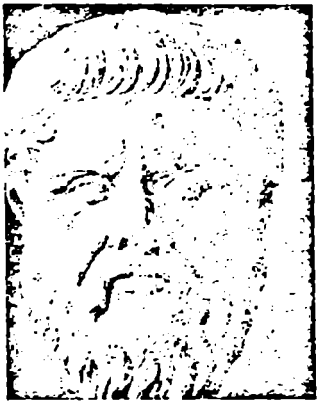
(А.Ф.Лосев, История античной эстетики, М., 1939, с.82). სოკრატეს სიკვდილით დასჯამ ათენელთა გულისნყრომა გამოიწვია, რასაც მოგვიანებით სოკრატეს რეაბილიტაცია და მის ბრალდებელთა დასჯა მოჰყვა, სოკრატეს ხსოვნის უკვდავსაყოფად კი მისი ბრინჯაოს ბიუსტი დაიდგა.

21 „ეთქვათ გადაეწყვიტე ციხიდან გაქცევა, ამ დროს ჩვენთან გაჩნდა კანონები და თვით სახელმწიფო კითხვით: გვითხარი სოკრატე, ეს რა გადაგწყვეტია, გინდა შენი მოქმედებით ... დაღუპო კანონები და მთელი სახელმწიფო? როგორ ფიქრობ, განა შეიძლება ძლიერი და უფლებანი დარჩეს ისეთი სახელმწიფო, რომელშიც სავალდებულო ძალა არა აქვს სასამართლო განაჩენებს და ისინი ერერთ პირთა ნებით უქმდებიან?" (პლატონი, კრიტონი, 50)

22 ქსენოფონტი, მოგონებანი სოკრატეზე, 11, 1, 1-5.

23 პლატონის (ძვ. წაღ. 427-347 წწ.) ნამდვილი სახელია არისტოკლე. პლატონი მას სოკრატემ დაარქვა ბრძენი ფიზიკური ფიზიკური აღნაგობის გამო (ბერძნულად Πλάτων ნიშნავს – „ფართოს" „მხარბეჭიანს"). პლატონმა IV საუკუნის 80-იან წლებში საკუთარი ფილოსოფიური სკოლა ჩამოაყალიბა, რომელსაც სიკვდილამდე ხელმძღვანელობდა სკოლას აკადემია ეწოდა, რადგანაც პლატონი თავის მოწაფეებს ლექციებს უკითხავდა ათენის მახლობლად მდებარე მითიური გმირი აკადემოსის (Academos) სახელობის ბაღში. აქედან მოდის აკადემიის ზოგადი სახელწოდება. სკოლის თითქმის ათასწლოვანი არსებობა შეწყდა ახ.წაღ. 529 წ.-ს, როდესაც იგი დაიხურა იმპერატორ იუსტინიანეს ბრძანებით. გადმოცემით, აკადემიის შესასვლელში გაკეთებული ყოფილა ასეთი ნარწერა „ვინც მათემატიკა არ იცის, აქ ფეხს ნუ შემოდგამს" (იხ. ვ.აბაშმაძე, „ნარკვევები პოლიტიკურ მოძღვრებათა ისტორიიდან", ტ.II, თბილისი, 1977, გვ. 1).

მისი დამახინჯებული ასლია. საზოგადოებას პლატონი განიხილავდა როგორც მუდმივი იდეების ასახვას, იდეებისა, რომლებიც არსებობს ადამიანებისა და არსებული სინამდვილისგან დამოუკიდებლად. პლატონის აზრით საზოგადოების არსებობის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი და უშუალო ფორმა არის სახელმწიფო, ამასთან – *„განა შეიძლება არსებობდეს ... უფრო დიდი ბოროტება სახლმწიფოსთვის, ვიდრე ის, რაც იწვევს მისი ერთიანობის მოსპობას და მის დაშლას მრავალ ნაწილად? და განა შეიძლება არსებობდეს უფრო დიდი სიკეთე, ვიდრე ის, რაც აკავშირებს სახელმწიფოს და ხელს უწყობს მის ერთიანობას?"*[24]



პლატონი[25]

პლატონმა ძველი საბერძნეთის ქალაქი-სახელმწიფოები შემდეგ ტიპებად დაყო:

– მონარქია — ერთი ქველი ადამიანის მმართველობა. მისი დამახინჯებული ფორმა გახლავთ ტირანია;

– არისტოკრატია — რამდენიმე ქველი ადამიანის მმართველობა. ეს არის მმართველობის საუკეთესო ფორმა, რადგანაც მხოლოდ ასეთი მმართველობის შემთხვევაშია შესაძლებელი საზოგადოების საუკეთესო და კეთილშობილი წევრების მოსვლა ხელისუფლებაში. არისტოკრატიის დამახინჯებული ფორმებია ოლიგარქია (მდიდართა მმართველობა) და თიმოკრატია (სამხედროთა მმართველობა);

– დემოკრატია — მრავალი ადამიანის ან მთელი ხალხის მმართველობა. საგულისხმოა, რომ პლატონს არ მოჰყავს დემოკრატიის დამახინჯებული ფორმა, რადგანაც დემოკრატიას მმართველობის ყველაზე უარეს ფორმად თვლიდა (ათენის დემოკრატიის მიერ მისი დიდი მასწავლებლის, სოკრატეს სიკვდილით დასჯა ამის ნათელი დადასტურება იყო მისთვის).

---

24 *პლატონი, „სახელმწიფო".*

25 *პლატონი. მარმარილოს ბიუსტი, ლუვრი (პარიზი), საეარაუდოდ ბერძენი სკულპტორის ლისიპოსის (Lisippo, Lysippos ძვ.წ.აღ. 370-370 წწ) მიერ შესრულებული ბრინჯაოს ქანდაკების ასლი.*

აღსანიშნავია, რომ პირველად პლატონმა მიუთითა ურთიერთკავშირზე პოლიტიკის, სახელმწიფოსა და სოციალურ ცვლილებებს (შრომის დანაწილება, კლასების წარმოქმნა, უთანასწორობა) შორის.

ნაშრომებში „სახელმწიფო" და „კანონები" მან ჩამოაყალიბა იდეალური სახელმწიფოსა და საზოგადოების ფორმები[26]. იდეალური სახელმწიფო შედგება სამი წოდებისგან: ფილოსოფოსი მმართველები, მეომრები-მცველები, ხელოსნები და მიწათმოქმედნი. წოდებათა იერარქია ეყრდნობა ადამიანის სულის სამ (გონიერ, მებრძოლ და საქმიან) მდგომარეობას. ყველა წოდება თავისი საქმით არის დაკავებული: ფილოსოფოსი მმართველები მართავენ სამართლიანად, მეომარი-მცველები იცავენ საზოგადოებას, ხოლო ხელოსნები და მიწათმოქმედნი ქმნიან ცხოვრების მატერიალურ საშუალებებს. პირველ ორ წოდებას არც საკუთარი ქონება გააჩნია და არც ოჯახი პყავს. სახელმწიფო არეგულირებს მოქალაქეთა მთელ ცხოვრებას, მათ შორის ქორწინებისა და შვილიერების საკითხებსაც კი. ნამდვილი სათნოება, სიქველე, ჭეშმარიტი ცოდნა შესაძლებელია მხოლოდ იდეალურ სახელმწიფოში.

სოკრატესა და პლატონის მიერ შემუშავებული იდეალური სახელმწიფოს პროექტებმა საზოგადოებისა და პოლიტიკური აზროვნების შემდგომი განვითარებისთვის დიდი როლი ითამაშა, მუხედავად იმისა, რომ ეს, ფაქტობრივად უტოპიური პროექტები არასდროს განხორციელებულა.

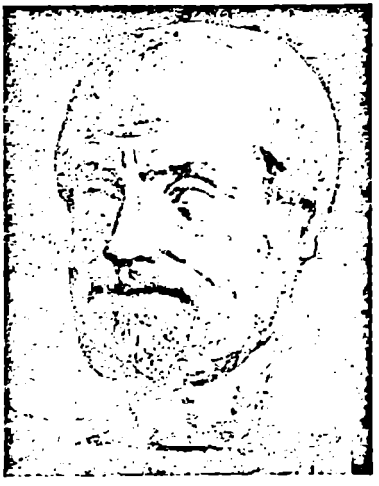
პლატონის ტრადიცია გააგრძელა მისმა მონაფემ – **არისტოტელემ**[27]. არისტოტელეს გამორჩეული ადგილი უკავია აზროვნების ისტორიაში. ანტიკური ეპოქის მეცნიერება, კულტურა და ფილოსოფია სრულყოფილი ფორმით აისახა არისტოტელეს შრომებში. ასევე, განსაკუთრებულია არისტოტელეს როლი პოლიტიკურ მოძღვრებათა განვითარებაში. პირველად არისტოტელემ დაიწყო სახელმწიფო მართვის საკითხების მეცნიერული განხილვა. მისი სწავლება რეალისტურია, მან განაზოგადა 159 ელინური პოლისის ფუნქციონირების გამოცდილება. თავისი შეხედულებები და დასკვნები გადმოსცა ნაშრომში „პოლიტიკა". არისტოტელე უარყოფდა იდეალური სახელმწიფოს არსებობის შესაძლებლობას, რად-

26 უნდა აღინიშნოს რომ ამ ორი ნაშრომის ზოგიერთი იდეა ერთმანეთს ეწინააღმდეგება. არისტოტელეს მიხედვით „სახელმწიფოში" გადმოცემულია სოკრატეს იდეები იდეალური სახელმწიფოს შესახებ. ამასთან დაკავშირებით არისტოტელე წერს: „ვინმე რომც გამოჩნდებოდეს ისეთ მდგომარეობაში, რომ შეეძლოს სოკრატეს თეორიის პრაქტიკულად განხორციელება, იგი მაინც არ უნდა გაკეთდეს, რადგანაც მაშინ მოისპობოდა სახელმწიფო" (Аристотель. Политика. Пер. С.А.Жебелева, М., 1911, с. 40). არისტოტელე იდეალური სახელმწიფოს პროექტს საკუთრებასთან დაკავშირებითაც აკრიტიკებს, ვინაიდან სოკრატ-პლატონის პროექტში ერთ-ერთი ძირითად შემადგენელ ნაწილად კოლექტიური საკუთრება მიიჩნეოდა.

27 არისტოტელე (ძვ.წ.აღ. 384-322 წწ.).

განაც თვლიდა, რომ სახელმწიფო ბუნებრივი განვითარების შედეგია და არა ღვთის მიერ შექმნილი.

არისტოტელეს აზრით დედამიწაზე მცხოვრები პირველი ადამიანები ან აქვე გაჩდნენ ან სხვა ადგილიდან მოვიდნენ, საიდანც ისინი რაღაცა კატასტროფამ აიძულა გამოქცეულიყვნენ. ადამიანთა გაერთიანების სურვილი და მათი ისეთი თვისებები, როგორიცაა მეტყველების (და ე.ი. აზროვნების), სიკეთისა და ბოროტების, სამართლიანობისა და უსამართლობის, სხვა ზნეობრივი კატეგორიების აღქმის უნარი „ქმნის ოჯახისა და სახელმწიფოს საფუძვლებს"[28]. თავდაპირველად ადამიანები დიდ ოჯახებად ცხოვრობდნენ სახელმწიფოსა და სხვა პოლიტიკური დანესებულებების გარეშე. იმ დროს მათი ცხოვრება უმნეო უნდა ყოფილიყო. შემდეგ, ბუნებრივი პროცესების შედეგად, წარმოიქმნა სახელმწიფო. მოდგმის გაგრძელების აუცილებლობა ადამიანებისგან ერთად ცხოვრებისა და, ზოგადად, პოლიტიკურ კავშირებად გაერთიანებას ინვევს, რადგანაც „ადამიანი თავისი ბუნებით პოლიტიკური არსებაა"[29].



არისტოტელე[30]

ადამიანთა გაერთიანების მიზანია რაიმე სარგებლის მიღება, ამიტომ ქალაქი-სახელმწიფო ადამიანთა ურთიერთობის უმაღლესი ფორმაა, რომელიც ასახავს ადამიანის, როგორც „პოლიტიკური ცხოველის" არსს, რომელიც ინსტინქტურად მიისწრაფვის ერთობლივი ცხოვრებისკენ, რომლის ასახვაც არის ოჯახი, თემი, დაბოლოს – სახელმწიფო. სახელმწიფოს მთავარი მიზანია საერთო კეთილდღეობის „უკეთესი (ბედნიერი) ცხოვრების" მიღწევა ყველა მოქალაქისთვის. ადამიანებს აქვთ მეტყველების უნ-

28 არისტოტელე. Политика, გვ.8. არისტოტელეს უთანხმოება პლატონის შეხედულებებთან იდეალური სახელმწიფოს შესახებ გამოიხატა ცნობილი აფორიზმით: „პლატონი ჩემი მეგობარია, მაგრამ ჭეშმარიტება უფრო ძვირფასია"

29 არისტოტელე. Политика, გვ.109

30 არისტოტელე. მარმარილოს ბიუსტი, ლუვრი (პარიზი), სავარაუდოდ ბერძენი სკულპტორის ლისიპოსის მიერ შესრულებული ბრინჯაოს ქანდაკების ასლი.

არი, ისინი აღიქვამენ სიკეთეს, ბოროტებას, სამართლიანობას, უსამართლობას, სხვა ზნეობრივ კატეგორიებს.

არისტოტელესთვის სახელმწიფო პლატონთან შედარებით ნაკლებად ერთიანია. აქ გათვალისწინებულია კერძო საკუთრებისა და ოჯახის არსებობა. სახელმწიფო განასახიერებს სამართლიანობას, კანონიერებას და გამოხატავს თავისუფალ მოქალაქეთა საერთო ინტერესებს. არისტოტელეს აზრით კერძო საკუთრება ამაღლებს ადამიანს. მაგრამ, ამავე დროს, სახელმწიფოსთვის სახიფათოა ერთი პიროვნების (ან ადამიანთა მცირე ჯგუფის) ხელში თავმოყრილი მეტისმეტად დიდი საკუთრება. სახელმწიფოს ერთიანობის შენარჩუნებისთვის საზიანოა, როცა საზოგადოების ერთი ნაწილი მეტისმეტად მდიდარია, ხოლო მეორე – ღარიბი. მაგრამ, მეორე მხრივ, შეუძლებელია სრული თანასწორობა, ვინაიდან საყოველთაო თანასწორობა ეწინააღმდეგება ბუნების კანონებს.

სახელმწიფოს კარგ ფორმებად არისტოტელეს მიაჩნია მონარქია, არისტოკრატია და პოლიტეა, რადგანაც ასეთი მმართველობა ყველა მოქალაქის საერთო კეთილდღეობის ინტერესებს ემსახურება. მათგან საუკეთესო ფორმაა – პოლიტეა, ქონებრივი ცენზის მქონე და განათლებულ მოქალაქეთა უმრავლესობის მმართველობა. ეს ფორმა განასახიერებს არისტოკრატიის (მმართველთა სიქველე), ოლიგარქიისა (სიმდიდრე) და დემოკრატიის (თავისუფლება) საუკეთესო მხარეებს. თანამედროვე ენით თუ ვიტყვით, ეს არის მმართველობა, რომელიც საშუალო კლასის ინტერესებიდან გამომდინარეობს. ასეთ სახელმწიფოში პატივს მიაგებენ ღირსეულ ადამიანებს, ხოლო უღირსებს არ აქვთ აღზევების შესაძლებლობა. არისტოტელეს მიხედვით ტირანია, ოლიგარქია და დემოკრატია სახელმწიფოს არასწორი ფორმებია, რადგანაც ისინი მმართველთა ინტერესებს ემსახურებიან. იდეალური სახელმწიფო წყობილება იმით ხასიათდება, რომ მოქალაქეებს ერთნაირი პოლიტიკური უფლებები აქვთ.

სახელმწიფო ხელისუფლების განხორციელება ნიშნავს საზოგადოებრივი ცხოვრების ისეთი მრავალფეროვანი საკითხების მოწესრიგებას, როგორიცაა ქვეყნის შიგნით წესრიგის უზრუნველყოფა და ქვეშევრდომთა აღზრდა, მოქალაქეთა სამეურნეო და პოლიტიკურ საქმიანობაზე კონტროლის დანესება, მეზობელ სახელმწიფოებთან ეკონომიკური ურთიერთობის განვითარების ხელშეწყობა, ქვეყნის სამხედრო თავდაცვა და ა.შ. სახელმწიფო წყობილება პრაქტიკულად წარმოადგენს სახელმწიფო პროგრამას, განაწესს, რომლითაც დადგენილია პოლიტიკური ხელისუფლების ორგანიზაცია. სახელმწიფო წყობილება განსაზღვრავს სახელმწიფო თანამდებობების ხასიათს, მათი დაკავების წესებს და პოლიტიკური გაერთიანებების საბოლოო მიზანს. არსებული სახელმწიფო წყობილების

შენარჩუნებისა და ქვეყნის წინაშე მდგარი ამოცანების განსახორციელებლად საჭიროა ერთი მთლიანი ხელისუფლების ერთმანეთისგან გამიჯვნა – საკანონმდებლო, აღმასრულებელ და სასამართლო შტოებად, რაც შრომის დანაწილების მოთხოვნიდან გამომდინარეობს. იდეალური სახელმწიფო წყობილება იმით ხასიათდება, რომ მოქალაქეებს ერთნაირი პოლიტიკური უფლებები აქვთ.

სახელმწიფო მმართველობის ფორმასთან ერთად ბერძენი მოაზროვნეები დიდ ყურადღებას აქცევდნენ აგრეთვე მმართველთა პიროვნულ თვისებებსაც. მმართველები უნდა იყვნენ მაღალზნეობრივი, კაცთმოყვარე, პატიოსანი და გონიერი ადამიანები, რომლებიც მუდმივად ზრუნავენ ხალხის კეთილდღეობაზე – „უდავოდ სასარგებლოა, რომ სახელმწიფოს სათავეში იყვნენ პატიოსანი ადამიანები, რომლებიც სახელმწიფოს უშუალოდ მართავენ"[31]. მმართველმა, სანამ იგი სახელმწიფოს სათავეში მოექცეოდეს, უნდა გაიაროს მორჩილების სკოლა, რადგან „შეუძლებელია კარგად მბრძანებლობდე, თუ არ ისწავლე ხელქვეითობა"[32]. თუ მმართველი პირად კეთილდღეობაზე ზრუნავს, მაშინ სახელმწიფოს დესპოტური ხდება, ხალხზე ზრუნვის შემთხვევაში კი – ჰუმანური. ამავე დროს აუცილებელია მმართველთა ანგარიშვალდებულება ხალხის წინაშე. არისტოტელეს მიხედვით „პოლიტიკა ცოდნის პრაქტიკული დარგია, მას ნაკლები კავშირი აქვს თეორიასთან". რაკი ახალგაზრდები ცხოვრებისეულ საქმეებში გამოუცდელნი არიან, ხოლო პოლიტიკა არის ცხოვრების საკითხებზე მსჯელობა, ამდენად, ახალგაზრდები პოლიტიკოსებად ვერ გამოდგებიან[33].

ანალოგიურად მსჯელობს დიდი ბერძენი ისტორიკოსი პლუტარქე (46-127 წწ.) - „პოლიტიკა სოლიდური ასაკის ხალხის საქმეა და არა ახალგაზრდა, კაცთმოყვარე, ქარაფშუტა ახალგაზრდებისა. ამიტომაც თუ ძალა გერჩის ხანდაზმულობის ასაკშიც კი უარი არ უნდა ითქვას სახელმწიფო მართვაში მონაწილეობაზე",[34] მითუმეტეს, რომ მმართველისთვის აუცილებელია კარგად ჰქონდეს შესწავლილი ხალხის ხასიათი. კონფუცის მსგავსად, პლუტარქეს აზრით კარგი მმართველისთვის უმაღლესი ჯილდო უნდა იყოს ხალხის ნდობა და სიყვარული და არა მატერიალური კეთილდღეობა. ამავე დროს, იგი უნდა იყოს მჭერმეტყველი (ორატორული ხელოვნება მაშინ განსაკუთრებულად ფასობდა) და იუმორის გრძნობით დაჯილდოებული. პლუტარქეს დაუშვებლად მიაჩნდა მმართველის მიერ საჯმირო საქმეების წამოწყება მოღვაწეობის დასაწყისშივე, როგორც სახელფათო

31 არისტოტელე, პოლიტიკა.
32 იქვე. გვ. 104. შეადარე სულხან-საბა ორბელიანის იგავებს მემკვიდრის აღზრდის შესახებ.
33 არისტოტელე. ნიკომაქეს ეთიკა, თბილისი., 2003, გვ. 27.
34 Плутарх. Моралии. – Вестник древней истории, № 1-4, 1980, გვ. 238, ტრაქტატი – „უნდა მონაწილეობდნენ თუ არა მოხუცები სახელმწიფო მართვაში".

და შეუძლებელიც კი.[35] პლუტარქეს გამოთქმული აქვს აგრეთვე მოსაზრებები მონარქიული წყობილების უპირატესობის შესახებ დემოკრატიასა და ოლიგარქიასთან შედარებით, თუმცა, რესპუბლიკური იდეალებიც პატივსაცემად მიაჩნდა[36].

ძველი რომი

რომაელ მოაზროვნეთა შორის განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებენ ცნობილი ორატორი მარკუს ტულიუს ციცერონი, იმპერატორი გაიუს იულიუს კეისარი, სტოიკოსი ფილოსოფოსები, იმპერატორი მარკუს ავრელიუსი. ამავე დროს, იულიუს კეისარი და მარკუს ავრელიუსი გამოირჩეოდნენ არაჩვეულებრივად ნაყოფიერი, წარმატებული პრაქტიკული სახელმწიფოებრივი საქმიანობით[37].

ციცერონი[38] რომის ისტორიის რთულ პერიოდში, იმპერიაში მიმდინარე უმნიშვნელოვანესი სოციალურ-პოლიტიკურ ცვლილებების დროს მოღვაწეობდა. თხზულებებში „სახელმწიფოს შესახებ" და „კანონთა შესახებ", ციცერონი ცდილობდა ჩამოეყალიბებინა რომის სახელმწიფოებრიობის სრულყოფის მექანიზმები, რითაც, მან, ფაქტობრივად, სამართლებრივი სახელმწიფოს საფუძვლები შექმნა. ციცერონის მიხედვით სახელმწიფო წარმოადგენს „მრავალი ადამიანის ისეთ კავშირს, სადაც სამართლის საკითხებში ადამიანთა შორის თანხმობა სუფევს და მათ აქვთ საერთო ინტერესები". მათი თანხმობა ემყარება ადამიანური ბუნებისთვის დამახასიათებელ თვისებებს – გონიერებასა და სამართლიანობას, რაც ბუნებრივ სამართალს, უმაღლეს, ჭეშმარიტ კანონს[39] შეადგენს. სახელმწიფო მოწყობის საუკეთესო ფორმად ციცერონი თვლიდა შერეულ ფორმას, სადაც შეხამებული იქნებოდა სამეფო ხელისუფლების (მონარქის ზრუნვა ქვეშევრდომებზე), არისტოკრატიისა (მმართველთა სიბრძნის) და დემოკრატიის (ხალხის თვისუფლება) ღირსებები. სახელმწიფოში „კანონს უნდა ემორჩილებოდეს ყველა მოქალაქე და არა მხოლოდ ზოგიერთი მათგანი".

მრავალი ისტორიკოსისა და, განსაკუთრებით, მწერლის აზრით სახელმწიფო მართვის თვალსაზრისით განუზომელია დიდი პოლიტიკური

35 *იქვე. ტრაქტატი „სახელმწიფოებრივი დარიგებები", გვ. 239-245.*

36 *იქვე. ტრაქტატი „მონარქიის, დემოკრატიისა და ოლიგარქიის შესახებ".*

37 *გარკვეული თვალსაზრისით აღნიშნულ რომაელ იმპერატორებს შეიძლება შეადაროთ აშშ-ის პრეზიდენტი ეუდრო ეილსონი, სამართლისა და ისტორიის პროფესორი, სამეცნიერო ხარისხის მქონე ერთადერთი აშშ-ის პრეზიდენტი, სახელმწიფო მართვის პრობლემატიკის თეორიული კვლევების ავტორი, სახელმწიფო მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდების ფუძემდებელი.*

38 *ციცერონი (ძვ.წ.აღ. 106-43), ლათინურად Marcus Tullius Cicero; ძველი რომის პოლიტიკოსი და ფილოსოფოსი, ბრწყინვალე ორატორი, ნეტარი აგუსტინე მას თავის მასწავლებლად თვლიდა.*

39 *ციცერონის მიხედვით ჭეშმარიტი კანონი არის „გონიერი დებულება, რომელიც ბუნებას შეესაბამება, ვრცელდება ყველა ადამიანზე, მარადიულია და მოგინოდებს, გიბრძანებს მოვალეობის აღსრულებას".*

მოღვაწის **გაიუს იულიუს კეისრის**[40] **როლი.** კეისარი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებდა დროისა და გარემოების ფაქტორების გათვალისწინებას, მათ სწორ ანალიზს. მის რეფორმებში მთავარი იყო ასეთი იდეები: რომის ერთიან სახელმწიფოდ გაერთიანება, განსხვავებულობის შემცირება მოქალაქე-ბატონსა და მონას შორის, ნაციონალური შეღლის შესუსტება სხვადასხვა ერებს შორის, ადმინისტრაციის მონესრიგება, სახელმწიფოსა და მოქალაქეებს შორის მჭიდრო ურთიერთობის დამყარება შუამავლების გარეშე, ძლიერი ცენტრალური ხელისუფლება. კეისარი მოწინააღმდეგებთან (შეურიგებელთა გარდა) შემრიგებლურ პოლიტიკას ატარებდა, სახელმწიფოებრივ ცხოვრებაში იწვევდა ყველას, პარტიებისა და პირადად მისდამი დამოკიდებულების მიუხედავად, იახლოებდა მოწინააღმდეგეებსაც, ატარებდა გამაერთიანებელ პოლიტიკას და ყველას ძლიერ ენდობოდა. მან შექმნა გამაერთიანებელი ტენდენციები იტალიაში, გამოსცა ქალაქების მარეგულირებელი კანონები, საერთო მუნიციპალური კანონები და სხვ.

სვეტონიუსის აზრით, იულიუს კეისარი ბრძენი მმართველი იყო ისევე როგორც ავგუსტუსი, კლავდიუსი, ვესპასიანე, ტიტუსი, რომელთაც გამოავლინეს კარგი მმართველის მთავარი თვისებები: კეთილშობილება, თავდაჭერილობა, გონიერება, ცხოვრებისეული გამოცდილება, რაც მათი ეფექტიანი მმართველობის საფუძველი გახდა[41].

თუმცა აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ ნიკოლო მაკიაველის განსხვავებული, სრულიად საპირისპირო აზრი ჰქონდა იულიუს კეისარზე:

„დაე ნურავის შეიყვანს შეცდომაში კეისრის დიდება, როდესაც ვხედავთ, რაოდენ პატივს მიაგებენ მას ბნელრლები; ვინაიდან მისი მეხოტბენი იმპერიის სვებედნიერებითა და დღეგრძელობით არიან დაბრმავებულნი და დაშინებულნი. რაკი ეს სვებედნიერება და დღეგრძელობა უშულოდ უკავ-

---

40 *გაიუს იულიუს კეისარი (ძვ.წ.აღ. 100-44 წწ.), (ლათინურად ჩაიუს ჩულიუს ჩაესარ, ძველი რომის სახელმწიფო და პოლიტიკური მოღვაწე. ფეოდალთმფლობელური მონათმფლობელობის ეპოქის ბოლოს ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი ადამიანი. ეკუთვნოდა ძველ ფეოდალურ ოჯახს. ... ...

შირდება კეისრის სახელს, ამიტომ ამ მწერლებს გამბედაობა არ ჰყოფნით თამამად და თავისუფლად გამოთქვან თავიანთი აზრი... დაე სახელმწიფოს მეთაურს თვალწინ ედგას ნერვასა და მარკუს ავრელიუსის დრო, რათა შეადაროს იგი მათ წინამორბედებისა თუ მათი მემკვიდრების დროებას... ის დაინახავს საშინელებას, თვითნებობას, გახრწნილებას, უსაზღვრო პატივმოყვარეობას, სისხლისმღვრელ ბრძოლებს, ათასნაირ უთანხმოებას, შეთქმულებებს... გულმხეცსა და ულმობელ მთავრობებს..., შინააშლილობებს, ახალ-ახალი უბედურებებით დაქცეულ იტალიას, მიწასთან გასწორებულ და გაპარტახებულ ქვეყანას; ის დაინახავს ხანძრის ალში გახვეულ რომს, მოქალაქეთა ხელით დანგრეულ კაპიტოლიუმს, ულვთოდ გაძარცვულ ძველის-ძველ ტაძრებს, შებღალულსა და შებილწულ ზნე-ჩვეულებებს, გარყვნილებითა და გახრწნილებით სავსე ქალაქებს, ... ის დაინახავს რომში სისასტიკის სისხლიან თარეშს, ... და თვალნათლივ დარწმუნდება, რას უნდა უმადლოდნენ კეისარს რომი, იტალია, მთელი მსოფლიო"[42].

ძვ.წ.აღ. I საუკუნეში მონათმფლობელურ რომში დაემხო რესპუბლიკური წყობილება და დამყარდა სამხედრო დიქტატურა, რომელმაც რომის დაცემამდე იარსება. საზოგადოების რღვევამ თავისი გამოხატულება ჰპოვა ადამიანთა სულიერ ცხოვრებაშიც, გაჩნდა ახალი ფილოსოფიური მიმართულება სტოიციზმის სახით. სტოიციზმი ცდილობდა პასუხი გაეცა იმ ეპოქის ადამიანთა სულიერი ცხოვრების საჭირბოროტო საკითხებისთვის. თვდაპირველად სტოიციზმი ძველ საბერძნეთში წარმოიშვა[43]. ბერძნულმა სტოიციზმმა ფართო გავრცელება ჰპოვა რომში, განსაკუთრებით სენეკას (4-65 წწ.), ეპიქტეტეს (50-138 წწ.), მარკუს ავრელიუსის[44] ნააზრევში. სტოიკოსები, ბერძენი მოაზროვნებისგან განსხვავებით, რომლებიც პოლიტიკურ ცხოვრებაში თითქმის არ მონაწილეობდნენ,

42 ნ მაკიაველი. „მთავარი". ბ.ბრეგვაძის წინასიტყვაობით, თბილისი, 1984, გვ.39-42. ციტირებულია წიგნიდან Grand Dictionnaire Universal du XIX siecl, t. 15, p. 243.

43 სტოიციზმის ფუძემდებლად ითვლება ზენონი ძვ.წ.აღ. 336-264 წწ.

44 მარკუს ავრელიუსი (121-180 წწ.). (ლათინურად Marcus Aurelius Antoninus), რომაელი იმპერატორი, ფილოსოფოსი, გვიანდელი სტოიციზმის წარმომადგენელი. მაპნაელებელის დიოგნეტეს გაელენით ეძინა შიშველ ფიცრებზე და ნადირთა ტყავებგადაფარებულს. იგი ჯერ კიდევ 17 წლისა დანიშნეს კვესტორად (მოგვიანებით კვესტორად შესაძლოა დანიშნულიყო მხოლოდ 27 წლიდან) ანუ კონსულის თანაშემწედ იურიდიულ, ხაზინის და სახელმწიფო არქივის საკითხებში, 24 წლის უკვე კონსული გახდა, 25 წლიდან ფილოსოფიაში გადაერთო. 49 წლისა ერთპიროვნულად მართავდა იმპერიას. მარკუს ავრელიუსმა დიდად იღვაწა რომის სახელმწიფოს გასაძლიერებლად, ახორციელებდა მნიშვნელოვან რეფორმებს, გამოხატავდა პატიესცემას სენატისადმი, დიდ ყურადღებას აცევდა სასამართლოს; მან აღადგინა ძველი სამართალი, ათენში დაარსა ფილოსოფიის კათედრები მაშინ არსებული ფილოსოფიური მიმართულებებისთვის. მისი მმართველობის დრო ანტიკური ისტორიული ტრადიციის მიხედვით ოქროს ხანად ითვლება, მას უნოდებდნენ ფილოსოფოსს ტახტზე, მისი ჩანაწერები („ფიქრები") წარმოადგენს ეთიკურ სწავლებას, ცხოვრების შეფასებას ფილოსოფიურ-ზნეობრივი თვალსაზრისით და პრაქტიკულ რჩევებს ცხოვრებასთან დაკავშირებთ. ეს არის ანტიმატერიალისტური სწავლება სხეულის ფლობისა და მართვის, მოვალეობისა და სინდისის შესახებ.

ახლოს იყვნენ სახელმწიფოს მეთაურებთან (მარკუს ავრელიუსი თავად იყო იმპერატორი) და, ამდენად, მათ თეორიული ნააზრევის პრაქტიკულად განხორციელების დიდი შესაძლებლობები ჰქონდათ.

რომაელებსა და დაპყრობილ ხალხებს შორის წინააღმდეგობის შენელების, სიმშვიდის შენარჩუნებისა და ერთსულოვნების უზრუნველყოფის მიზნით სტოიკოსები ამუშავებდნენ მსოფლიო სახელმწიფოს შექმნის, კოსმოპოლიტიზმისა და ა.შ. მოძღვრებებს. სტოიკოსთა ზნეობრივი ფილოსოფია სამ ნაწილად იყოფა: ლოგიკა (შემეცნების თეორია), ფიზიკა (ანუ სამყარო, მისი აგებულება და თვისებები) და ეთიკა, რაც მოიცავს საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა საკითხს, მათ შორის სახელმწიფოსა და სამართლის საკითხებსაც. რომაელი სტოიკოსების აზრით ლოგიკა, ფიზიკა და ეთიკა სრულყოფილად განსაზღვრავს წარმოდგენას ბუნებისა და საზოგდოების შესახებ. მარკუს ავრელიუსი წერდა: „ყოველთვის, როცა შეგიძლია, ფიზიკის, ეთიკისა და დიალექტიკის საწყისებს შეუწონე ყოველი შენი წარმოდგენა"[45], „ჩვენ არ შეგვიძლია შევცვალოთ სამყაროსეული ურთიერთობანი. ჩვენ მხოლოდ ერთი რამ შეგვიძლია: მოვიკრიბოთ სათნო ადამიანისთვის ღირსეული დიდი სიმამაცე და მისი წყალობით მედგრად გადავიტანოთ ყველაფერი, რასაც გვიქადის ბედისწერა და მიეენდოთ ბუნების კანონთა ნებას"[46]. სტოიკოსების აზრით სამყაროში ბატონობს ჰარმონია – „სამყარო ერთიანი სახელმწიფოა და იგი შექმნილია ერთიანი სუბსტანციიდან"[47], ამიტომაც ადამიანი, რომელიც სამყაროს გონიერი ელემენტია, სრულ თანხმობაში უნდა იყოს ბუნებასთან. „ჩვენ გაგვაჩინა ერთმყრობელურმა ხელისუფლებამ. დავემორჩილოთ ღმერთს – აი, რა არის ჩვენი თავისუფლება"[48]. სტოიკოსთა აზრით, მორალური ცხოვრება სულიერ სიმშვიდეს გვანიჭებს, ხოლო სულის სიმშვიდე, სულთან განმარტოება, უმაღლესი სიკეთეა. მაგრამ ეს არ არის ინდური ნირვანა (უმაღლესი ნეტარება, ამქვეყნიურ საქმეებზე და სიამოვნებაზე უარის თქმა), ამ ცხოვრებისგან განდგომა. პირიქით, „რადგანაც შენ საზოგადოების წევრი და მისი ნაწილი ხარ, ამიტომ ყოველი შენი მოქმედებაც საზოგადოებრივი ცხოვრების ნაწილი უნდა იყოს. თუ შენი ნებისმიერი მოქმედება, რომელიც უმეშვეოდ, თუ რისამე მეშვეობით არ ამტკიცებს საზოგადო სიკეთეს, მაშინ შენი ქმედებები ანაწევრებს ცხოვრების მთლიანობას, არღვევს მის ერთობას და შინააშლილობას ინვევს, ტომის იმ წევრის მსგავსად, რომელიც თვითნებობით აღძრული, ანგარიშს არ უწევს

45 *მარკუს ავრელიუსი, ფიქრები, VIII, 13.*
46 *მარკუს ავრელიუსი, ნიგნში Антология мировой философии, т.1, стр. 506.*
47 *ეპიქტეტე, ნიგნში Древнеримские мыслители, стр. 118.*
48 *სენეკა, ნიგნში Антология мировой философии, т.1, стр. 516.*

მარკუს ავრელიუსი[50]

თვისტომთა ერთსულოვან ნებას"[49]. ასეთი მოწოდებების საფუძველს ქმნის რომაელ სტოიკოსთა ოპტიმიზმი, რომელიც ბუნებაში არსებულ ჰარმონიას ეყრდნობა. მეორე მხრივ, სტოიკოსებს ახასიათებდა პესიმიზმი (გამოხატული სიკვდილის აპოლოგიით), რაც საზოგადოების უკულმართობას, მასში არსებულ ბოროტებას ეყრდნობოდა. ფაქტობრივად, რომაელთა სტოიციზმი ქრისტიანობის გავრცელების ერთ-ერთი ხელშემწყობი ფაქტორი გახდა.

როდესაც რომაელი ისტორიკოსები[51] წერდნენ იმ ეპოქის შესახებ, აღნიშნავდნენ, რომ საზოგადოების დეგრადაცია სიმდიდრის დაგროვებით იწყება, რაც შემდეგ მმართველების ფუფუნებაში ჩაფლობითა და ქვეყნის დაცემით სრულდება. ეს თვალსაჩინოდ დაადასტურა რომის იმპერიის ნგრევამ. ნეტარი ავგუსტინეს[52] მიხედვით, რომი იმიტომ დაეცა 410 წელს, რომ იგი გარყვნილების ბუდედ იქცა[53].

შუა საუკუნეები

შემდგომი პერიოდის პოლიტიკური მოძღვრებანი საერო და სასულიერო ხელისუფლების ურთიერთდამოკიდებულების საკითხებს უკავშირდება. დიდი თეოლოგი და ფილოსოფოსი **თომა აქვინელი**[54] მიიჩნევდა, რომ როგორც ცალკეული ადამიანის, ისე საზოგადოების კეთილდღეობა ღვთაებრივი განგებულობით განისაზღვრება და ადამიანის მიერ ღმერთის კანონების დარღვევა საკუთარი კეთილდღეობის ნინააღმდეგ მიმართული

---

49 მარკუს ავრელიუსი, ფიქრები, IX, 23.

50 მარკუს ავრელიუსი. ბიუსტი, უცნობი ავტორი, მიუნხენის გლიპოთეკა, გფრ.

51 ძირითადად პომპეუს ტროგუსი (ლათინურად Pompeius Trogus), პლინიუს სეკუნდუსი (უფროსი) ლათინურად Plinius Secundus), სვეტონიუსი (Gaius Suetonius Tranquillus).

52 ავრელიუს აგუსტინე (ლათინურად Aurelius Augustinus, 354-430 წწ.), ქრისტიანული ეკლესიის ერთ-ერთი მამა, ღვთისმეტყველი, ფილოსოფოსი და პოლიტიკოსი.

53 ერთი ძველი რომაული ანეგდოტიც ამას ადასტურებს: ერთი რომაელი ეუბნება მეორეს – ღვინო, ქალები და აბანოები დაღუპავენ რომს, თუმცა რა აზრი აქვს რომის არსებობას ყოველივე ამის გარეშე?

54 თომა აქვინელი, ლათინურად Thomas Aquinas 1225-1274 წწ. მან ქრისტიანული სარწმუნოება, კერძოდ ნეტარი აგუსტინეს იდეები, არისტოტელეს ფილოსოფიას დაუკავშირა. კათოლიკური ეკლესიის მიერ მიჩნეულია რელიგიის ოფიციალურ ფილოსოფოსად.

ქმედებაა. საერო ხელისუფლების მიზანი მხოლოდ ამქვეყნიური კეთილდღეობაა, საეკლესიო ხელისუფლებისა კი – ღვთებრივი ნეტარების მიღწევა. ამდენად, საერო ხელისუფლება საეკლესიო ხელისუფლებას უნდა ემორჩილებოდეს. მმართველობის სამართლიანი ფორმები არის მონარქია, არისტოკრატია და პოლისური სისტემა, არასამართლიანი – ტირანია, ოლიგარქია და დემოკრატია, თუმცა დემოკრატია მაინც ტირანიაზე უკეთესია. საუკეთესო ფორმა არის მონარქია, რომელშიც გათვალისწინებულია არისტოკრატიისა და პოლისური დემოკრატიის ელემენტები, ვინაიდან, საერთო კეთილდღეობის მიღწევა ყველაზე უფრო ეფექტიანად ერთმმართველობით ხორციელდება.

სახელმწიფო მართვის თეორიის განვითარებაში მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა რელიგიური სისტემის დიდმა რეფორმატორმა, **მარტინ ლუთერმა**[55]. მას ქვეყნის მართვა, მართალია მეტად მძიმე, მაგრამ, სახელმწიფოს კეთილდღეობისთვის აუცილებელ, სასარგებლო საქმედ მიაჩნდა. ლუთერის მიხედვით მმართველს შესაძლოა ჰქონდეს ძლიერება და სიმდიდრე, მაგრამ, უფრო მეტად მნიშვნელოვანია მისი „ბუნებრივი გონება და სამართლიანობა", ასევე ცხოვრებისეული გამოცდილება. ასეთი მმართველი ღმერთის რჩეულია. ლუთერის აზრით, საერო და სასულიერო ხელისუფლება ერთმანეთისგან გამიჯნული უნდა იყოს, თუმცა ხელისუფლება ბრძენიც უნდა იყოს და ღვთისმოშიშიც, რაც „ღვთის წყალობის უტყუარი ნიშანი" იქნებოდა. ამავე დროს, კანონების მკაცრად აღსრულების მიზნით, ხელისუფლებას ძალისა და მახვილის მკაცრად გამოყენებაც უნდა შეეძლოს.

სახელმწიფო მართვის საკითხებზე მსჯელობდნენ აგრეთვე რეფორმაციის ეპოქის სხვა მოღვაწეები **იოჰან ებერლინი**[56] **და ულრიხ ცვინგლი**[57]. ებერლინის აზრით, მმართველობის საუკეთესო ფორმა არის სამეფო ხელისუფლება, არჩეული მონარქით, რომელსაც მთავრების ნრიდან აირჩევდნენ. ცვინგლის აზრით, საჭიროა ბუნებრივი კანონების ღვთაებრივთან შეთანხმება, საერო სამართლისა – ბიბლიასთან.

პოლიტიკური რეალიზმი

პოლიტიკური რეალიზმის წინამორბედად შეიძლება მივიჩნიოთ ბერძენი ისტორიკოსი **თუკიდიდე**[58], რომელმაც ნაშრომში „პელეპონესის ომის ის-

55 მარტინ ლუთერი Martin Luther (1483-1546 წწ.). - რელიგიური რეფორმაციის, ე.წ. „რეფორმაციის" ფუძემდებელი და ბელადი, გერმანული პროტესტანტიზმის (ანუ ლუთერანიზმის) დამფუძნებელი. ბიბლია თარგმნა გერმანულად, რითაც საფუძველი ჩაუყარა აგრეთვე გერმანული ენის რეფორმას. იგი ასევე არის გერმანული კულტურისა და განათლების რეფორმატორიც. დიდად იღვწა გერმანული ეალხური კულტურის განვითარებისთვის

56 Iohann Eberlin (1465-1530 წწ.), ფრანციისკანელი მონაზონი, ლუთერის იდეების გულმხურვალე გამავრცელებელი.

57 Ulrich (ასევე Huldreich) Zwingli (1484-1531 წწ.), რეფორმაციის დამფუძნებელი შვეიცარიაში.

58 Thucydide, ძველბერძნულად Θουκυδίδης / Thoukudidēs, ძ.წ.ა. IV საუკუნე, დაახლ. 460-

ტორია" ობიექტურად და მიუკერძოებლად აღნერა პელოპონესის ომის მიზეზები, დაახასიათა სხვადასხვა პოლისები და აჩვენა თუ როგორ მოქმედებდნენ მცირე პოლისები თავის გადარჩენის მიზნით. თუკიდიდემ აჩვენა, რომ შინაამბლილობამ გამოიწვია პათოლოგიური მოვლენები: ბერძნული საზოგადოების დემორალიზაცია და გარყვნა, ცნებების დაბნა სახელმწიფოს თავს დაატყდა მრავალი უბედურება, რომლებიც ყოველთვის ხდება და იქნება, სანამ ადამიანთა ბუნება ასეთივე დარჩება"[59]. ისტორიული მოვლენების ასახსნელად თუკიდიდეს არ ესაჭიროება ზებუნებრივი ძალებისა და ღმერთების უშუალო ზეგავლენის გათვალისწინება, ყოველივე ხდება გარკვეული მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის გამო, წინასწარმეტყველები, მისნები და ორაკულები კი არ განსაზღვრავენ მომავალს, არამედ – გონება და ცოდნა.

რეალური პოლიტიკური აზროვნების განვითარებაში განსაკუთრებულია დიდი იტალიელი (ფლორენციელი) მოაზროვნის **ნიკოლო მაკიაველის**[60] როლი, რომელმაც ფაქტობრივად საერთოდ ჩამოაცილა რელიგია პოლიტიკას. მაკიაველი მდიდარი ისტორიული ფაქტობრივი მასალის გაანალიზებით განიხილავს პოლიტიკური ბატონობის მექანიზმებს, სახელმწიფო მართვის ხელოვნებას, ხელისუფლების მოპოვებისა და შენარჩუნების მეთოდებს.

სახელმწიფო პოლიტიკის საგანი და მეთოდი, სახელმწიფო მართვა როგორც პრაქტიკული საქმიანობა, მაკიაველიმ ჩამოაყალიბა ნაშრომებში „მთავარი" და „მსჯელობანი ტიტუს ლივიუსის პირველი დეკადის შესახებ". მაკიაველის მიხედვით პოლიტიკა არის პრაქტიკული მეცნიერება, რომელმაც სასიცოცხლოდ აუცილებელი საკითხები უნდა გადაწყვიტოს. მან დაასაბუთა პოლიტიკური სფეროს დამოუკიდებლობა საზოგადოების ცხოვრების სხვა სფეროებიდან (ეკონომიკა, კულტურა და ა.შ.). მას მიაჩნდა, რომ პოლიტიკას საკუთარი ლოგიკა აქვს, რასაც პოლიტიკური ძალაუფლება განსაზღვრავს. სწორედ ძალაუფლება არის პოლიტიკური მეცნიერების საგანი. მეორე მხრივ, პოლიტიკა არის სოციალური რეალობა და არა ნარმოსახვითი, იდეალური სამყარო. მან პოლიტიკა ნარმოსახვითი და სასურველი სფეროდან გადაიტანა ადამიანთა შორის არსებულ რეალურ, ობიექტურ სიბრტყეში. პოლიტიკურმა მეცნიერებამ უნდა ახსნას რეალობა არსებული ფაქტებზე დაყრდნობით — პოლიტიკურ ლიდერთა და მასების მოქმედებით და ურთიერთქმედებით.

მაკიაველის აზრით პოლიტიკა ვერ დაეყრდნობა მორალურ პრინციპებს, იგი უნდა ხელმძღვანელობდეს მიზანშეწონილობის პრინციპებითი და

460-396 წწ.).

59 *Фукидид, «История Пелопоннесской войны», III, 82—83.*

60 *Nikolo Makiavel, იტალიურად Niccolò Machiavelli, (1469-1527 ww.).*

შეესაბამებოდეს გამოცდილებას, პრაქტიკას, კონკრეტულ სიტუაციას. პოლიტიკა განისაზღვრება გარკვეული მიზნების მიღნევის სურვილით. მიზნის არჩევა დამოკიდებულია გარემოებებზე და არა მორალზე. ამიტომ, მიზანი უნდა შეესაბამებოდეს საშუალებებს, ხოლო საშუალებები – გარემოებებს და შედეგებს. სწორედ ასეთი „ფარდობითობის" პრინციპი წყვეტს მიზნებისა და საშუალებების თანაფარდობის პრობლემას პოლიტიკაში. მმართველისთვის აუცილებელია ძლიერი ხელისუფლება, წინააღმდეგ შემთხვევაში სუსტ საფუძვლებზე აშენებული სახელმწიფო მალე დაინგრევა. ძლიერია ხელისუფლება თუ მას აქვს კარგი კანონები და ჰყავს განვრთნილი ლაშქარი, რომელიც დაქირავებული ჯარისკაცებისგან კი არ შედგება, არამედ საკუთარი მოქალაქეებისგან. ამასთან, საომარ ნარმატებებს განაპირობებს არა მხოლოდ კარგად ორგანიზებული ჯარი, სამხედრო ტექნიკა, ფული და მიუწვალი ციხე-სიმაგრეები, არამედ ჯარისკაცთა პატრიოტიზმი და ძლიერი მორალური სულისკვეთება. მაგრამ სახელმწიფოს ძლიერებისთვის ასევე აუცილებელია აიძულო მოსახლეობა დაიცვან კანონები, რადგანაც „რესპუბლიკის დასაბამს შექმნილი კანონები თუ დადგენილებები, როცა მოქალაქეთა ზნეობა შეურყვნელი და შეუბღალავი იყო, უმაქნისი ხდება მოსახლეობის გახრწნასთან ერთად".[61]

იმის გამო, რომ მაკიაველი ზნეობრივ ნორმებს სახელმწიფოს ინტერესებს უმორჩილებს, მისი სახელი საზოგადოებრივ აზროვნებაში უზნეო პოლიტიკასთან ასოცირდება. იგი სრულიად უსამართლოდ მიჩნეულია აბსოლუტიზმისა და აღვირახსნილი დესპოტიზმის აპოლოგეტად. პოლიტიკური რეალიზმის თეორიის ძირითადი შემადგენელი ნანილია ძალის პრიმატი, ამიტომ ძალადობაზე დამყარებულ პოლიტიკას მაკიაველიზმი ეწოდა. თავად ნიკოლო მაკიაველი უაღრესად პატიოსანი სახელმწიფო მოხელე იყო, ფლორენციის რესპუბლიკის კანცლერი, იტალიის გულმხურვალე პატრიოტი, მრნამსით – რესპუბლიკელი[62]. „მაკიაველი მაღალი ზნეობის მომხრეა; ის ქებას ასხამს დიდსულოვნებას, გულმონყალებას, ღვთისმოსავობას, გულნრფელობას და სხვა სიქველეთ, მაგრამ იმ პირობით, რომ მათ შეიძლება რაიმე არგონ სამშობლოს, ხოლო თუ ისინი ხელშეწყობის მაგიერ, პირიქით აფერხებენ მის ნინსვლას, მაკიაველი უარყოფს

61 ნ.მაკიაველი. „მსჯელობანი" I, 16.

62 „რამდენადაც რესპუბლიკებისა თუ სახელმწიფოებების დამაარსებლები იმსახურებენ ქება-დიდებას, იმდენადვე გმობის ღირსნი არიან ტირანებების დამფუძნებლები", ნ.მაკიაველი, „მსჯელობანი", I,10 მაკიაველის პატრიოტიზმი სათანადოდ იქნა გაგებული და დაფასებული, განსაკუთრებით, XIX საუკუნეში იტალიის დამოუკიდებლობისათვის ბრძოლის დროს. „მე ვარ იტალია დიდებული და ერთიანი და მე აღმზარდა ნიკოლო მაკიაველმ!" – ნერდა პოეტი ჯუზეპე კარდუჩი. ციტ. ნიგნიდან ლ. ხუბაშვილი, „იტალიური ნაციონალიზმისა და სახელმწიფოებრივი მონყობის სათავეებთან (XIII–XVI სს.)", კრებული „ეთნიკურობა და ნაციონალიზმი", თბ., 2002, გვ. 66.

და თავიდან იშორებს მათ"[63], რადგანაც მისი მიზანი იყო რეალობაზე დაფუძნებული ფაქტებით ეჩვენებინა პოლიტიკური კრიზისის დაძლევის, დამპყრობელთა განდევნის, იტალიის გაერთიანებისა და ძლიერ სახელმწიფოდ ჩამოყალიბების გზები. „ჩვენ მადლობელნი უნდა ვიყოთ მაკიაველის და სხვა მისნაირი მწერლებისა, რომლებიც აშკარად და შეუფარავად გვიხატავდნენ იმას, თუ როგორ იქცევიან კაცნი და არა იმას, თუ როგორ უნდა იქცეოდნენ ისინი" (ფრენსის ბეკონი[64]).

იმისათვის, რომ სწორად გავიგოთ მაკიაველის წინააღმდეგობრივი დახასიათების მიზეზები, საკმარისია დავაკვირდეთ მაკიაველის მოღვაწეობის პერიოდს. ერთი მხრივ, ეს არის მსოფლიოს კულტურული და იდეური აღორძინების – რენესანსის ეპოქა და სწორედ იტალია არის ევროპული კულტურის გეზის მიმცემი, ხოლო, მეორე მხრივ, ეს არის აგრეთვე იტალიის უკიდურესი პოლიტიკური და ზნეობრივი დაცემის დრო. ეს არის ბუმბერაზი იტალიელი მოაზროვნეებისა და ხელოვანების მოღვაწეობის ეპოქა, რომელმაც გადააფასა შუა საუკუნეების ღირებულებები და ახალი გეზი მისცა მსოფლიოს კულტურის განვითარებას, დაინყო ხელოვნებისა და ფილოსოფიის, თავისუფალი აზროვნებისა და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებათა განვითარება, სწრაფი ტემპებით ვითარდება ვაჭრობა, მრეწველობა, სოფლის მეურნეობა, იტალიაში ყვავის ხელოვნება და მეცნიერება, აქ უამრავი სიმდიდრეა და ბრნყინვალება, ანტიკური კულტურის საფუძველზე შენდება ახალი პოლიტიური მეცნიერება. მაგრამ, ამავე დროს, ქვეყანა დაქსაქსული და დაქუცმაცებულია წვრილ ფეოდალურ სამთავროებად და თვითმმართველ რესპუბლიკებად[65]. შინაამლიფლობები, პოლიტიკური ინტრიგები, მმართველთა მზაკვრობა და ვერაგობა, რომლებიც ძალაუფლების შესანარჩუნებლად ყველა შესაძლო საშუალებას მიმართვენ — სანამლავს, პროფესიონალ მკვლელებს, უცხოტომელთა დაქირავებულ სამხედრო ძალას, რომელიც ფაქტობრივად შეიარაღებული ბრბოა და, ხშირად, ადგილობრივი მოსახლეობისთვის უფრო საშიში ვიდრე მტრისთვის, ყველგან გაბატონებულია სისასტიკე და გარყვნილება, მკრეხელობა და სისხლისღვრა, ძალადობა და ინცესტი. მაკიაველის დროინდელი პაპები სიმდაბლითა და ვერაგობით აჭარბებდ-

63 *Франчиско Де Санктис. «История итальянской литературы», М., 1964, т. II, gv. 87.*

64 *ნ.მაკიაველი. „მთავარი". ბ.ბრეგვაძის წინასიტყვაობით, თბილისი, 1984, ციტირებულია ნიგნიდან Francis Bacon Operum moralium et civilium tomus, London, 1638, p. 220.*

65 *მაკიაველის დროს იტალიის ტერიტორიაზე არსებობდა ვენეციის, გენუის და ფლორენციის რესპუბლიკები, მილანის საპერცოგო, პაპების სახელმნიფო, ნეაპოლის სამეფო, სიენისა და ლუკის რესპუბლიკები, მანტუის, ფერარის და პარმის სინიორიები, სავოის საპერცოგო, სალუცოს.. და მონფერატის მარკიზატები. იტალიის ერთიან სახელმნიფოდ გაერთიანება (რისორჯიმენტო) დაინყო 1815 წელს სარდინიის სამეფოს წინამძღოლობით და მხოლოდ 1870 წ-ს დასრულდა.*

ნენ კიდეც საერო მმართველებს[66]. აპენინის ნახევარკუნძულზე პარპაშებენ გახრწნილი პაპები და ეროვნული ინტერესების მოღალატე მმართველები. პოლიტიკურ ქაოსის შედეგია სულ უფრო მზარდი ეკონომიკური კრიზისი. შეიქმნა უკიდურესად არახელსაყრელი საერთაშორისო ვითარება, იტალიას ემუქრება თურქეთი, ესპანეთი, შვეიცარია, გერმანია, საფრანგეთი. ყველა ცდილობს იტალიის დაპყრობას, ხარბად და დაჟინებით მოინევიან მისკენ, მაგრამ, მშრალად შენიშნავს მაკიაველი: „დაპყრობის ჟინი სავსებით ბუნებრივი და ჩვეულებრივი რამ გახლავთ; და ყოველთვის, როდესაც ამ ჟინსაა აყოლილი კაცი, რომელსაც მისი დაცხრომის ძალა შესწევს, მას კი არ ჰგმობენ, არამედ, პირიქით, აქებენ"[67]. ამიტომ, სამშობლოს საკეთილდღეოდ ემოციებით კი არ უნდა ვიხელმძღვანელოთ, არამედ მშრალი ანგარიშიანობით და ცივი გონებით. იმ დროს, ქვეყნის გადასარჩენად საჭირო იყო ძლიერი ხელისუფლება, რომელიც სამშობლოს ინტერესების დასაცავად ნებისმიერი მსხვერპლის გაღებისათვის იქნებოდა მზად. აქედან გამომდინარე გასაგები უნდა იყოს მაკიაველის თითქოსდა გაორებული მსჯელობა – როგორც ზემოთ ვნახეთ, მაკიაველი გმობს დიდ იულიუს კეისარს, ძლევამოსილ დიქტატორს, მაგრამ, ქებადიდებას უძღვნის პატარა ტირანს ჩეზარე ბორჯას, რომელსაც, მაკიაველის აზრით, ხელეწიფება იტალიის აღორძინება. და ეს ბუნებრივიცაა, რადგანაც, საზოგადოდ, ერის ცხოვრების კრიზისულ მომენტში ჩნდება აბსოლუტური ერთმმართველობის მოთხოვნილება.[68]

მაკიაველის შესახებ სრულ წარმოდგენას შეგვიქმნის ხოსე ორტეგა-იგასეტის[69] შეხედულება. მან ესპანეთის წინაშე მდგარი პრობლემების განხილვის დროს ყურადღება მიაქცია ფრანჩესკო გვიჩარდინის[70] (მაშინ ფლორენციის ელჩი ესპანეთში) მოსაზრებას სახელმწიფოს ძლიერების საფუძვლების შესახებ. გვიჩარდინი თვლის, რომ ესპანეთის მეფეებმა[71] მოახერხეს ესპანელების გაერთიანება და ამით მოიპოვეს დიდი გამა-

---

66 *სწორედ პაპების აღვირახსნილობამ გამოიწვია ეკლესიის განხეთქილება, ჯერ რომის-კათოლიკური ეკლესია განუდგა მართლმადიდებლობას, ხოლო შემდეგ. უკვე რომაულ-კათოლიკური ეკლესიის შიგნით წარმოიქმნა პროტესტანტიზმი და მისი სხვადასხვა შიმდინარეობები – ლუთერანიზმი, კალვინიზმი. ეს იყო ნამდვილი რელიგიური რევოლუცია, რომელმაც საბოლოოდ დაამხო პაპების დიქტატურა რელიგიის სფეროში.*

67 *მთავარი თ.III.*

68 *კრიზისულ მომენტებში დიქტატურის მოთხოვნილების ფსიქოლოგიას მკაფიოდ ასაბუთებს პოლ ვალერი ნაშრომში „დიქტატურისთვის", თარგმანი ფრანგულიდან ბ.ბრეგვაძისა „ცისკარი", 1979, № 9, გვ.117-118.*

69 *ესპანურად José Ortega y Gasset (1883-1955)- დიდი ესპანელი ფილოსოფოსი. განსაკუთრებით ცნობილია მისი ნაშრომი „ბალხთა ამბოხი", რომელიც თარგმნილია ქართულადაც.*

70 *იტალიურად Francesco Guicciardini (1482-1540) – ფლორენციელი ისტორიკოსი და სახელმწიფო მოღვაწე, დაწერა იტალიის 1492-1530 წწ. ისტორია*

71 *იგულისხმება ფერნანდო II არაგონელი და ისაბელ I კასტილიელი, რომლებმაც გააერთიანეს ესპანეთი.*

რჯულებები[72]. ხოსე ორტეგა-ი-გასეტი წერს: „გვიჩარდინის სურს თქვას, რომ ერთიანობა იყო მიღწევათა მიზეზი და პირობა. ეს მართალია. მაგრამ გაცილებით საინტერესო და მნიშვნელოვანია შებრუნებული დამოკიდებულება: დიადი საქმეები ძევს ეროვნული ერთიანობის საფუძველში. გვიჩარდინი დიდი ჭკუა-გონებით არ გამოირჩეოდა. მისი თანამემამულე, მაკიაველი გაცილებით უფრო გამჭრიახი იყო. მაშინ მას ბადალი არ ჰყავდა პოლიტიკური თამაშებისა და იმ ფარული მამოძრავებელი ძალების ცოდნაში, რომლებიც მართავდნენ სახელმწიფო ცხოვრებას"... და, შემდეგ, მაკიაველის ერთ-ერთ წერილზე დაყრდნობით ორტეგა ი გასეტი აკეთებს დასკვნას: „სახელმწიფოს ძლიერებისთვის საჭიროა ***dare di se grande spettazione***, ვინაიდან ადამიანები გაერთიანებულნი უნდა იყვნენ მიზნებისა და საქმეთა სიდიადით. მეტად ძნელია იპოვო უფრო მეტი გამჭრიახობა და სიბრძნე. შემდგომმა მოვლენებმა მხოლოდ დაადასტურეს დიდი ფლორენციელის სიმართლე. სანამ ესპანეთის წინაშე დიადი მიზნები იყო და [ესპანეთის] ხალხებისთვის აზრი ჰქონდა ერთად ცხოვრებას, ეროვნული გაერთიანების პროცესი ძლიერდებოდა"[73].

ამრიგად, ნიკოლო მაკიაველი არის პოლიტიკური რეალიზმის უპირობო ფუძემდებელი. როგორც ისტორიულ მოვლენათა შემდგომმა განვითარებამ აჩვენა, პოლიტიკური პროცესები ძირითადად მიმდინარეობს მაკიაველის მიერ ჩამოყალიბებული პოლიტიკური რეალიზმის კანონების მიხედვით, განსაკუთრებით, სახელმწიფოთა შორის ურთიერთობებში. ცხადია, პოლიტიკური რეალიზმის კანონები მაკიაველიმ კი არ შექმნა, არამედ მან აღმოაჩინა და ახსნა ისინი. მაშინაც და, ნაწილობრივ, დღესაც რეალური პოლიტიკური პროცესები მიმდინარეობდა და მიმდინარეობს პოლიტიკური რეალიზმის კანონების თანახმად.

მაკიაველი[74]

72 *შეადარეთ ქართულ დევიზს „ძალა ერთობაშია"*
73 *Хосе Ортега-и-Гассет. "БЕСХРЕБЕТНАЯ ИСПАНИЯ" (თავი 4).*
74 *მაკიაველი, ავტორი სანტი დი ტიტო (1536 — 1602), ფლორენცია (Palazzo Vecchio a Firenze).*

დღეს პოლიტიკური რეალიზმის თემა კვლავ აქტუალურია. რეალიზმის კონცეფცია მიმართულია პოლიტიკური იდეალიზმის (ანუ უტოპიზმის) წინააღმდეგ. თანამედროვე ეპოქაში რეალიზმის პრინციპები განავითარა პანს იოახიმ მორგენთაუმ, რომელიც საბოლოო ანგარიშით იხრება იმ შეხედულებისკენ, რომ თანამედროვე პოლიტიკურ ურთიერთობებს კვლავ ძალის პოლიტიკა წარმართავს და არა ზნეობრივი ნორმები[75]. მორგენთაუს პოლიტიკური რეალიზმის პრინციპები მოკლედ შემდეგში მდგომარეობს[76]

- პოლიტიკა იმართება ანტიკური დროიდან ცნობილი ობიექტური კანონებით;
- საგარეო პოლიტიკა უნდა იყოს რაციონალური (რისკის შემცირებისა და შედეგიანობის გაზრდის მიზნით);
- საერთაშორისო პოლიტიკაში მთავარია ეროვნული ინტერესები. ეროვნული ინტერესები გამოიხატება ძლიერებაში;
- უნივერსალური ზნეობრივი პრინციპები არ შეიძლება გამოყენებულ იქნას სახელმწიფოთა ურთიერთმიმართებაში. ისინი უნდა „გაიფილტროს" დროსა და სივრცის კონკრეტულ პირობებში;
- არც ერთი ერისა და სახელმწიფოს ზნეობრივი მიზნები არ შეიძლება მივიჩნიოთ საყოველთაო ზნეობრივ კანონებად;
- პოლიტიკის შეფასება უნდა მოხდეს არა ზნეობრივი ნორმებით, არამედ პოლიტიკური შედეგიანობის მიხედვით. პოლიტიკოსის უმაღლესი ზნეობა მისი ქვეყნის ინტერესებია.

ფრანგი მეცნიერის **რაიმონ არონის**[77] შეხედულებით შესაძლებელია არსებობდეს მშვიდობის სამი ტიპი, ნონასნორობა, ერთ-ერთი მონაწილის დომინირება ან სრული უპირატესობა. მაგრამ სტაბილურ და მშვიდ მსოფლიოს, მისი აზრით, მაინც ჰეგემონური საერთაშორისო ურთიერთობები განაპირობებს. საბოლოოდ, პოლიტიკური რეალიზმის თანახმად, მიუხედავად იმისა, რომ ყველა სუვერენული სახელმწიფო თანასწორუფლებიანია, ძლიერი და სუსტი სახელმწიფოს შესაძლებლობები და როლი

---

75 ამ თვალსაზრისით მდიდარ მასალას იძლევა განსაკუთრებით რუსეთ-საქართველოს 2008 წლის აგვისტოს ომი და ამასთან დაკავშირებით აშშ-სა და ევროკავშირის მოქმედება.

76 ჰანს მორგენთაუ, „პოლიტიკური რეალიზმის ექვსი პრინციპი", საერთაშორისო ურთიერთობების თეორია, ქრესტომათია, თბ., 2004, „ქვეყნების პოლიტიკა: ბრძოლა ძალაუფლებისა და მშვიდობისათვის".

77 Raymond Aron (ფრანგულად), (1905-1983 წწ.). ფრანგი ფილოსოფოსი, პოლიტოლოგი, სოციოლოგი, პუბლიცისტი. ინდუსტრიული და პოსტინდუსტრიული საზოგადოების თეორიის ერთ-ერთი ავტორი. მისი აზრით, საიელმწიფო უფლებულებაა მოქალაქეთა თანასწორობის, თავისუფლებისა და პლურალიზმის უზრუნველყოფა. 1955 წ-ს დაწერა წიგნი „საზოგადოების ოპიუმი", სადაც არონი განიხილავს ინტელიგენციის სიმპათიური განწყობის მიზეზებს მარქსისტული იდეოლოგიისა და საბჭოთა სისტემისადმი. არონის აზრით, მათ მარქსიზმის იმედი გაუცრუებათ და დაკარგაეენ მისდამი ინტერესი, როდესაც გააცნობიერებენ საბჭოთა წყობილების ანტიდემოკრატიულობას.

საერთაშორისო ურთიერთობებში მაინც განსხვავებულია. აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ ცნობილი ამერიკელი დიპლომატები **ჯორჯ კენანი**[78] და **ჰენრი კისინჯერი**[79] საერთაშორისო პოლიტიკის ნარმართვაში დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ დიპლომატიურ საქმიანობას, რაც მათ დაამტკიცეს კიდეც პრაქტიკული საქმიანობით. ამ თვალსაზრისთ შეიძლება ითქვას, რომ მსოფლიო ისტორიაში ყველაზე უფრო თვალსაჩინო დიპლომატიურ ნარმატებას მიაღწია **ტალეირანმა**, დიდმა ფრანგმა დიპლომატმა.[80]

პოლიტიკისადმი იდეალისტურ და რეალისტურ მიდგომებს შორის გამარჯვებული კვლავ პოლიტიკური რეალიზმია. როგორც მსოფლიო ისტორიამ აჩვენა, პოლიტიკისადმი იდეალისტურ მიდგომას მოაქვს გაცილებით მეტი ბოროტება, ვიდრე რეალისტურს, თუნდაც ძალის პოლიტიკაზე დამყარებულს.

ხელშეკრულებითი სახელმწიფო

XVI-XIX საუკუნეებში პოლიტიკური თეორია მიმართული იყო საზოგადოების მოწყობაზე რაციონალიზმის, თავისუფლებისა და სამოქალაქო თანასწორობის პრინციპებზე. ეს მზარდი ბურჟუაზიის მოთხოვნები იყო, რომელიც ფეოდალური წესწყობილების წინააღმდეგ იბრძოდა. ბუნებრივი უფლებების პრინციპებიდან გამომდინარე ყველა ადამიანი იბადება სიცოცხლისა და თავისუფალი განვითარების, შრომის, საზოგადოებისა და სახელმწიფოს საქმეებში მონაწილეობის უფლებებით. ახალი დროის მოაზროვნეები ამტკიცებდნენ იმ დროს არსებული ფეოდალური პოლიტიკური წესწყობილების არაბუნებრივობას და არაგონივრულობას. ამ დროის პოლიტიკური თეორიები უკვე პრაქტიკული სოციალური პრობლემების გადაჭრაზეა ორიენტირებული, რამაც გამოინვია კიდეც სოციალური რევოლუციები (არ უნდა აგვერიოს სოციალისტურ რევოლუციებში).

---

78 George Frost Kennan (1904-2005 წწ.), ამერიკელი დიპლომატი და მეცნიერი, „ცივი ომის" ერთ-ერთი მთავარი არქიტექტორი, ავტორი დოქტრინისა, რომლის თანახმადაც კომუნიზმის გავრცელება ნებისმიერი ხერხებით უნდა იქნას შეჩერებული. რამდენჯერმე იყო აშშ-ის ელჩი სსრკ-ში

79 Henry (Heinz) Alfred Kissinger (დაიბადა 1923 წ.). ამერიკელი დიპლომატი, 1969 წ-დან აშშ-ის პრეზიდენტის რიჩარდ ნიქსონის თანაშემწე საგარეო პოლიტიკის დარგში, აშშ-ის სახელმწიფო მდივანი 1973-1977 წწ., ნობელის მშვიდობის პრემიის ლაურეატი (1973), ფარული მოლაპარაკებების დიდოსტატი. 2007 წ-ს სხვა ყოფილ სახელმწიფო მდივნებთან ერთად მოუნოდა ამერიკის კონგრესს არ ელიარებინა სომეხთა გენოციდი.

80 შარლ-მორის დე ტალეირან-პერიგორი, ბენევენტის პრინცი, ფრანგულად Charles Maurice de Talleyrand-Périgord (1754-1838 წწ.) ფრანგი პოლიტიკური მოღვაწე და დიპლომატი, იყო საფრანგეთის საგარეო საქმეთა მინისტრი სხვადასხვა რეჟიმების დროს, დირექტორიიდან დაწყებული და ლუი-ფილიპეს მმართველობით დამთავრებული. მის სახელთან არის დაკავშირებული საფრანგეთის ბრწყინვალე დიპლომატიური გამარჯვებები მთელი მისი მოღვაწეობის პერიოდში, განსაკუთრებით ნაპოლეონის დამარცხების შემდეგ ვენის კონგრესზე (1815 წ.).

იმ დროის ფუნდამენტური იდეა იყო სახელმწიფოს ხელშეკრულებითი ხასიათი. ამ იდეამ საბოლოოდ შეცვალა შუასაუკუნეების შეხედულება ხელისუფლების ღვთაებრიობის შესახებ. საზოგადოებრივი ხელშეკრულების თეორიას ანვითარებდნენ ინგლისელი და ფრანგი მოაზროვნეები თომას ჰობსი[81], ჯონ ლოკი[82], ჟან-ჟაკ რუსო[83], შარლ მონტესკიე[84], თუმცა მათ სხვადასხვაგვარად ესმოდათ საზოგადოებრივი ხელშეკრულების არსი.

თომას ჰობსს ადამიანის ბუნებრივი არსებობა სახელმწიფოს ჩამოყალიბებამდე უარყოფითად მიაჩნდა, ვინაიდან მაშინ, ჰობსის აზრით, რაკი არ არსებობდა უზენაესი ხელისუფლება და კანონები და, მაშასადამე, არც სამართლიანობა არსებობდა. ამ დროს ბატონობდა ინსტინქტები, მიმდინარეობდა „ყველას ომი ყველას წინააღმდეგ".[85] ადამიანებისა და ხალხების ბუნებრივი მდგომარეობა ომისთვის მზადება და ომია. მშვიდობაც კი ომისთვს მოლოდინი და მისთვის მზადებაა. ადამიანთა ბუნებრივი ვნებების მოსათოკად, საზოგადოებრივი წესრიგისა და მოქალაქეთა უფლებების დასაცავად ინდივიდებმა დადეს ერთმანეთთან საზოგადოებრივი ხელშეკრულება. ამ ხელშეკრულების თანახმად ისინი თავიანთ უფლებებს, ბედს და ძალაუფლებას აძლევენ სახელმწიფოს მეთაურს, რომელიც ხელშეკრულებაში არ მონაწილეობს და, ამრიგად, არ არის ამ ინდივიდების წინაშე ანგარიშვალდებული. სანაცვლოდ სახელმწიფო მათ უსაფრთხოებას უზრუნველყოფს. ასეთი ავტორიტარული მმართველობა უნდა განხორციელდეს აბსოლუტური მონარქიის სახით, რომლითაც რეალიზებული იქნება აბსოლუტური, ერთიანი და განუყოფელი ხელისუფლება.

თომას ჰობსის საპირისპირო შეხედულება სახელმწიფოს, სამოქალაქო საზოგადოების, საკუთრების და სხვა საკითხების შესახებ ჩამოაყალიბა **ჯონ ლოკმა**, ლიბერალური იდეოლოგიის ფუძემდებელმა. მას სხვანაირად ესმოდა საზოგადოებრივი ხელშეკრულების იდეა. ლიბერალიზმის მთავარი ღირებულება არის თავისუფალი პიროვნება. თავისუფალი პიროვნების იდეალი მოითხოვს სახელმწიფოს ძალაუფლების შეზღუდვას. ამ მიზნით თავისუფალი ინდივიდები დებენ საზოგადოებრივ ხელშეკრულებას, რომლის ძირითადი პრინციპია ხალხის სუვერენიტეტი: ხალხი არის ძალაუფლების წყარო და იგი დებს ხელშეკრულებას მმართველ ხელისუფლებასთან. ხელშეკრულების თანახმად, სახელმწიფოს მთავარი და ერთადერთი ფუნქცია არის ადამიანთა ბუნებრივი და განუკარგველი

81 Thomas Hobbes, (1588-1679 წწ.).
82 John Locke (1632 - 1704 წწ.).
83 Jan Jak Russo (ფრანგულად: Jean-Jacques Rousseau (1712-1778 წწ.).
84 შარლ დე სეკონდა, ბარონი მონტესკიე (1689-1755 წ.), Sharl Monteskie. ფრანგულად Charles-Louis de Secondat, Baron de La Brede et de Montesquieu
85 თომას ჰობსი, „ლევიათანი ანუ საეკლესიო და საშინაოქალაქო სახელმწიფოთა მატერია, ფორმა და ხელისუფლება".

უფლებების დაცვა. ეს უფლებებია: „სიცოცხლის უფლება, თავისუფლება და საკუთრება".[86] ამავე დროს, ლოკის აზრით, ხალხს, რომელმაც აირჩია ხელისუფლება, აქვს მისი ჩამოდგების უფლება, თუ კი ხელისუფლება არღვევს საზოგადოებრივ ხელშეკრულებას და იყენებს ძალაუფლებას არა ხალხის ინტერესებისთვის.

აბსოლუტური მონარქია (მონარქი ფლობს როგორც საკანონმდებლო, ისე აღმასრულებელ ხელისუფლებას) უთავსებადია სამოქალაქო საზოგადოებასთან, რადგანაც ადამიანები ასეთ ვითარებაში ვერ დაიცავენ საკუთარ უფლებებს და ვერც საკუთარ აზრებს გამოთქვამენ. იმისათვის, რომ სახელმწიფო დაარჩეს „ღამის დარაჯად" და არ მიისაკუთროს პიროვნებათა უფლებები და თავისუფლება, ხელისუფლება უნდა დაიყოს საკანონმდებლო და აღმასრულებელ შტოებად. ამასთან, კანონმდებელს უფრო მეტი სტატუსი უნდა ჰქონდეს, ვიდრე აღმასრულებელს, რადგანაც კანონმდებელმა უნდა განსაზღვროს სახელმწიფოს პოლიტიკა. გარდა ამისა, კანონების მიღების უფლება (საკანონმდებლო ხელისუფლება) ეძლევა მხოლოდ მთელი ქვეყნის ნარმომადგენლობით დანესებულებას (პარლამენტს). მიღებული კანონების რეალიზაციის უფლებამოსილება ეძლევა მეფეს და მინისტრთა კაბინეტს (აღმასრულებელ ხელისუფლებას).

ჰობსისა და ლოკისგან განსხვავებით **ჟან-ჟაკ რუსო**, პირიქით, აიდეალებდა ადამიანის ბუნებრივ არსებობას სახელმწიფოს ჩამოყალიბებამდე, რადგანაც თვლიდა, რომ თავისი ბუნებით ადამიანი კეთილი არსებაა.[87] საზოგადოებრივი ხელშეკრულების ძირითადი ამოცანაა „იპოვოს ისეთი ფორმის ასოციაცია, რომელიც დაიცავს პიროვნებას და მის საკუთრებას. ამ დროს თითოეული, სხვებთან შეერთებული, ემორჩილება მხოლოდ საკუთარ თავს და ისეთივე თავისუფალი რჩება, როგორც ადრე". საზოგადოებრივი ხელშეკრულება – ეს არის საერთო ნების ინტეგრაცია. თითოეული პიროვნება, როდესაც იგი საკუთარ ინდივიდუალურ უფლებებს და თავისუფლებებს საერთომსაკუთრებაში გადასცემს, გარდაიქმნება „ქოლიანის განუყოფელ ნაწილად". ასეთ საზოგადოებაში არ არის კონფლიქტები, წინააღმდეგობები. მოქალაქის ნება არ განიკარგება, ამიტომ მისი გამოხატვის ბუნებრივი ხერხია პირდაპირი დემოკრატია ანუ საზოგადოებრივი ხელშეკრულება. ბედის ირონიით თვითონ რუსო გამოირჩეოდა სხვათა საქმეებში ჩაურევლობით და არასდროს სურდა არსებული სახელმწიფო წესწყობილების შეცვლა, მათ შორის იმიტომაც, რომ

86 *ჯონ ლოკი, „ორი ტრაქტატი მმართველობის შესახებ".*

87 *ასეთი გაიდეალების საფუძველს მას აძლევდა იდილიური სურათები ჩრდილოეთ ამერიკის ინდიელთა ცხოვრებიდან. შემდეგ, ობიექტურმა ინფორმაციამ, მათ შორის ინდიელთა-შორისი ომების, სკალპების აძროხისა და სხვათა შესახებ, დააეჭვა რუსო. იგი ჯერ ფაქტების იგნორირებას ახდენდა. შემდეგ პასუხისმგებლობას ევროპელ კოლონისტებს აკისრებდა, საბოლოოდ კი გული აუცრუდა „იდეალურ ადამიანზე".*

აცნობიერებდა ყოველგვარი დამანგრეველი კატასტროფის საბედისწერო ხასიათს. მაგრამ, სწორედ რუსოს იდეები გახდა საფრანგეთის 1789 წლის რევოლუციის იდეოლოგიური საფუძველი და პრაქტიკული გზამკვლევი.

ხელისუფლების დაყოფის იდეა შემდეგ აქტიურად განავითარა შარლ მონტესკიემ ნაშრომში „კანონთა გონის შესახებ" (1748 წ.), სადაც მონტესკიემ გადმოსცა თავისი შეხედულებები მმართველობის ზომიერი ფორმების შესახებ. ხელისუფლების საკანონმდებლო, აღმასრულებელ და სასამართლო შტოებად დაყოფის აუცილებლობა გამომდინარეობს ადამიანის ბუნებიდან, მისი მიდრეკილებიდან ბოროტად ისარგებლოს ძალაუფლებით. მონტესკიე თვლიდა, რომ ნებისმიერი ადამიანი, რომლსაც ექნება შეუზღუდავი ძალაუფლება, დაიწყებს მის ბოროტად გამოყენებას. ხელისუფლებას თავისი ზღვარი უნდა ჰქონდეს და არ უნდა ხელყოფდეს ადამიანთა უფლებებს. მონტესკიემ ჩამოაყალიბა მმართველობის სამი ტიპი: რესპუბლიკა, მონარქია და დესპოტია. მონტესკიეს იდეალურად მიაჩნდა დემოკრატიული რესპუბლიკა, თუმცა მაშინ ასეთი ფორმის რეალიზება შეუძლებელი იყო. ამიტომ, მონტესკიეს აზრით, აჯობებდა არისტოკრატიული დემოკრატია, როდესაც მონარქის მმართველობას გააწონასწორებდა ხალხის წარმომადგენელთა მმართველობა. მონტესკიეს აზრით, გადასახადების აკრეფა უნდა იყოს საკანონმდებლო ორგანოს განსაკუთრებული ულებამოსილება. კანონმდებელი ახდენს აღმასრულებელი ხელისუფლების დაფინანსებას, რითაც ზემოქმედებს მასზე, ხოლო აღმასრულებელ ხელისუფლებას უნდა ჰქონდეს ვეტოს დადების უფლება კანონმდებლის მიერ მიღებულ კანონებზე. კანონები უნდა დაამტკიცოს ორპალატიანი საკანონმდებლო ორგანოს ორივე პალატამ. სასამართლო ხელისუფლება დამოუკიდებელია ხელისუფლების ამ ორ შტოსაგან. შემდეგ ეს დებულებები აისახა აშშ-ის კონსტიტუციაში.

მონტესკიე[88]

88 *მონტესკიე. უცნობი ფერმწერი, ვერსალის მუზეუმი.*

ახალი დროის დემოკრატიის ერთ-ერთი ფუძემდებელი გახდა ფრანგი სოციოლოგი, ისტორიკოსი და პოლიტიკური მოღვაწე ალექსის დე ტოკვილი[89]. ტოკვილი საზოგადოების განვითარების რეტროსპექტული ანალიზის შედეგად მივიდა დასკვნამდე დემოკრატიის მთელს მსოფლიოში დამყარების გარდაუვალობის შესახებ. ამ დროს ანტიკურობისგან განსხვავებული დემოკრატიის თეორია ჩამოყალიბდა. ტოკვილის აზრით, დემოკრატია უპირველეს ყოვლისა ნიშნავს საზოგადოების სოციალურ მოწყობას, რომელსაც შეესაბამება პოლიტიკური წყობილების სათანადო ფორმა. დემოკრატიის თანდათანობითი გავრცელება მან განსაზღვრა, როგორც მსოფლიო ტენდენცია, რაც გამოწვეულია სოციალური თანასწორობის გაძლიერებითა და არისტოკრატიის დაქვეითებით. ამ პროცესის შეჩერება არავის შეუძლია. ნაშრომში „ამერიკული დემოკრატიის შესახებ", რომელიც მან ამერიკაში მოგზაურობის (1831 წ.) შემდეგ დაწერა, ტოკვილი აღნიშნავს, რომ პირველი სახელმწიფო, სადაც სავსებით განხორციელდა საზოგადოების დემოკრატიული პრინციპებით მოწყობა, გახდა აშშ. „თუ დაწვრილებით განვიხილავთ ამერიკულ კონსტიტუციას, ჩვენ ვერაფერს ვნახავთ არისტოკრატიისგან. იქ არ არის მინიშნებაც კი რაიმე პრივილეგიაზე რომელიმე კლასისთვის და საერთოდ რაიმე პრივილეგიებზე, ერთი და იგივე უფლებები ყველასთვის, ყველა უფლება მომდინარეობს ხალხისგან და მასვე უბრუნდება, ყველა დაწესებულება ერთიან ამოცანას ემორჩილება, ურთიერთდაპირისპირებული ტენდენციები არ არსებობს, ყველგან და ყველაფერში დომინირებს დემოკრატიის პრინციპი".[90]

აშშ-ის პოლიტიკური გამოცდილების შესწავლით ტოკვილმა გამოყო დემოკრატიის ძლიერი და სუსტი მხარეები და დაასაბუთა დემოკრატიის უპირატესობანი: „თვით დემოკრატიული მმართველობის არსი წარმოადგენს უმრავლესობის უზენაესობას. სწორედ დემოკრატია უზრუნველყოფს მასების პოლიტიკურ თავისუფლებას და მათ ფართო მონაწილეობას სახელმწიფოს მართვაში". მაგრამ, დემოკრატიას ახასიათებს სუსტი მხარეებიც – ისევე, როგორც მმართველობის სხვა ფორმები, დემოკრატია არ არის დაზღვეული ინდივიდუალიზმის საფრთხეებისგან, რაც ვლინდება მოქალაქეთა ეგოიზმისა და პოლიტიკური აპათიის

89 Alexis Tokvill, ფრანგულად Alexis-Charles-Henr-Maurice Clérel de Tocqueville (1805-1859 წწ.), ისტორიკოსი, სოციოლოგი და პოლიტიკური მოღვაწე, კონსერვატორული „ნესრიგის პარტიის" ლიდერი, საფრანგეთის საგარეო საქმეთა მინისტრი (1849 წ.). ტოკვილის მიხედვით „ცუდი რეჟიმისთვის ყველაზე სახიფათო მოვენტი დგება მაშინ, როდესაც იგი რეფორმებს ინყებს", „დემოკრატიულ ქვეყნებში ყოველი ახალი თაობა ახალი ხალხია".

90 А. де Токвиль, «Доклад, сделанный в Академии правовых и политических наук 15 января 1848 года по поводу работы господина Шербюлье "О демократии в Швейцарии".

სახით, მათი მზარდი განურჩევლობით საზოგადოებრივი პრობლემებისადმი. დემოკრატიული წესწყობილების საფრთხეებთან დაკავშირებით უპრიანია გავიხსენოთ ჩერჩილის[91] მოსაზრება იმის შესახებ, რომ „...დემოკრატია მმართველობის ყველაზე უარესი ფორმაა, თუ არ ჩავთვლით მმართველობის ყველა სხვა ფორმას, რომელთაც კაცობრიობა დროდადრო მიმართავდა ხოლმე".[92]

ახალი დროის დემოკრატია პრაქტიკულად აშშ-სგან იღებს სათავეს. აშშ-ს მამა-დამაარსებლები[93] მომავალი სახელმწიფო წყობილების განსაზღვრის

91 უინსტონ ჩერჩილი, Sir Winston Leonard Spencer-Churchill (1874-1965 წწ.), XX საუკუნის დიდი სახელმწიფო და პოლიტიკური მოღვაწე, დიდი ბრიტანეთის პრემიერ-მინისტრი (1940-1945, 1951-1955 წლებში), ნობელის პრემიის ლაურატი ლიტერატურის დარგში (1953 წ.). 2002 წ-ს BBC-ის მიერ ჩატარებული გამოკითხვით იგი აღიარეს დიდი ბრიტანეთის ყველაზე დიდ გამოჩენილ ადამიანად.

92 ნაწყვეტი ჩერჩილის სიტყვიდან, რომელიც მან წარმოთქვა პარლამენტის სხდომაზე 1947 წლის 11 ნოემბერს. სრულად ეს ფრაზა ასე ჟღერს: "No one pretends that democracy is perfect or all-wise. Indeed, it has been said that democracy is the worst form of government except all those other forms that have been tried from time to time" (Speech, Hansard, 11 November, 1947).

93 აშშ-ის ძირითად მამა-დამაარსებლებად ითვლებიან:

ჯორჯ უაშინგტონი, George Washington (1732-1797 წწ.), აშშ-ის პირველი პრეზიდენტი (1789-1797 წწ.).

თომას ჯეფერსონი, Thomas Jefferson (1743-1826 წწ.), აშშ-ის დამოუკიდებლობის დეკლარაციის ავტორი (1776 წ.) და მესამე პრეზიდენტი (1801-1809 წწ.), დიპლომატი და ფილოსოფოსი, 1803 წ. აშშ-ის კონსტიტუციის ავტორი, მრავალმხრივი მეცნიერი – არქეოლოგი, პალეონტოლოგი, გამომგონებელი, კოლექციონერი, მწერალი, ეკლესიის სახელმწიფოსგან განცალკევების ერთ-ერთი ინიციატორი, მედისონთან ერთად შექმნა დემოკრატიულ-რესპუბლიკური პარტია

ჯონ ადამსი, John Adams (1735-1826 წწ.), იურისტი, აშშ-ის მეორე პრეზიდენტი (1797-1801 წწ.).

ჯეიმს მედისონი, James Madison (1751-1836 წწ.), აშშ-ის მეოთხე პრეზიდენტი (1809-1817), აშშ-ის კონსტიტუციის ავტორი.

ალექსანდრე ჰამილტონი, Alexander Hamilton (1755/1757-1804 წწ.), ფილოსოფოსი და იურისტი, აშშ-ის კონსტიტუციის ავტორი ფედერალისტთა პარტიის იდეოლოგი და ხელმძღვანელი, აშშ-ის ფინანსთა პირველი მინისტრი.

ბენჯამინ ფრანკლინი, Benjamin Franklin (1706-1790 წწ.), მეცნიერი და პოლიტიკური მოღვაწე, დიპლომატი, ჟურნალისტი და გამომცემელი, ამერიკული რევოლუციის ერთ-ერთი ideologi. ფართოდ არის ცნობილი ბ.ფრანკლინის გამონათქვამები: „ჩემი მამული ის არის, სადაც არის თავისუფლება", „რა შეუძლიათ კანონებს პოლიტიკაში მორალის გარეშე?"

ჯონ ჯეი, John Jay (1745-1829 წწ.), აშშ-ის უზენაესი სასამართლოს პირველი თავმჯდომარე, დიპლომატი.

თომას პეინი, Thomas Paine (1737-1809 წწ.), ანგლო-ამერიკელი პუბლიცისტი, ამერიკული რევოლუციის იდეოლოგი, თავისი პუბლიცისტური წერილებით და მონოდებებით აღაფრთოვანებდა ამერიკელ ჯარისკაცებს, ენოდა აშშ-ის ნათლიმამა. ბ.ფრანკლინის ცნობილი გამონათქვამი თ.პეინმა ასე შეასწორა – „ჩემი სამშობლო ის არის, სადაც არ არის თავისუფლება, მაგრამ სადაც ადამიანები იბრძვიან თავისუფლების მოსაპოვებლად." 1792 წ-ს აირჩიეს საფრანგეთის რესპუბლიკის კონვენტის წევრად (მიუხედავად იმისა, რომ ფრანგული არ იცოდა), ებრძოდა ეირონდისტებს და ენინააღმდეგებოდა ლუდოვიკო XVI-ის სიკვდილით დასჯას, როგორც უმძიმეს პოლიტიკურ შეცდომას. სიკვდილით დასჯის მაგიერ ითხოვდა მის ამერიკაში გაძევებას, სადაც ლუდოვიკო XVI ძლიერ პოპულარული იყო ინგლისის წინააღმდეგ ამერიკის მხარდაჭერისთვის. „ამერიკაში ის დაინახავს თუ როგორ ამაღლებს საზოგადოებრივ კეთილდღეობას თავისუფლებასა და სანართლიან წარმომადგენლობაზე დამყარებული რესპუბლიკური მმართველობა" – ამბობდა პეინი კონვენტს. ამის გამო მასაც სიკვდილი მიუსაჯეს, მაგრამ შემთხვევით გადარჩა და ისევ ამერიკაში გაემგზავრა თომას ჯეფერსონის მინევით.

დროს ცდილობდნენ ერთმანეთისთვის შეეხამებინათ ათენის სუსტი დემოკრატია და დიქტატორული მისწრაფების მქონე რომაული რაციონალიზმი, რაც სრული სისავსით აისახა აშშ-ის სახელმწიფო მართვის სისტემაში.[94]

აშშ-ის უზენაესი კანონი, მთავრობის ძირითადი სახელმძღვანელო შეერთებული შტატების კონსტიტუციაა, რომელიც უკვე 200 წელზე მეტია წარმართავს ქვეყნის სახელისუფლებო ინსტიტუტების განვითარებას და მისი პოლიტიკური სტაბილურობის, ეკონომიკური განვითარების, პიროვნული თავისუფლებისა და სოციალური პროგრესის საფუძველს წარმოადგენს. კონსტიტუციის ავტორთა მიერ მიღწეულ იქნა მთავარი მიზანი – ძლიერი ხელისუფლების შექმნა არჩევნების მეშვეობით. აშშ-ის კონსტიტუცია იმდენად სრულყოფილია და ნინდახედულად არის შედგენილი, რომ 13 სრულიად განსხვავებული შტატის სხვადასხვა სარწმუნოებისა და კულტურულ-ისტორიული ტრადიციების მქონე 4 მილიონიანი მოსახლეობისთვის შექმნილი ქვეყნის ძირითადი კანონი დღეს მხოლოდ 27 შესწორების დამატებით გამოიყენება მსოფლიოს უძლიერესი ზესახელმწიფოს მიერ, რომელშიც გაერთიანებულია ერთმანეთისგან კიდევ უფრო მეტად განსხვავებული სულიერი, პოლიტიკური და ეკონომიკური კულტურისა და ეთნიკური შემადგენლობის მქონე 50 შტატი და 300 მილიონიანი მოსახლეობა.

აშშ-ის კონსტიტუციის საფუძველია ხელისუფლების დაყოფის პრინციპი კანონმდებელ (კონგრესი), აღმასრულებელ (პრეზიდენტი) და სასამართლო (უზენაესი სასამართლო და ქვემდგომი სასამართლოები) ხელისუფლებას შორის. აშშ-ის შტატებს აქვთ ფართო უფლებები კანონმდებლობის სფეროში. აშშ-ის კონსტიტუციის ჩამოყალიბებაში მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა საზოგადოებრივი ხელშეკრულებისა და სახელმწიფოს ფედერალური მოწყობის თეორიებმა, უდიდესი ზეგავლენა აშშ-ის კონსტიტუციაზე მოახდინა მონტესკიემ.

ფედერალური ხელისუფლების სამივე შტო – საკანონმდებლო, აღმასრულებელი, სასამართლო – ნახევრად ავტონომიურია და, გარდა ამისა, თითოეულ მათგანს გარკვეული უფლებამოსილება გააჩნია დანარჩენების ნინაშე. ამერიკულ ხელისუფლებაში არსებული ბალანსისა და კონტროლის მოდელი გულისხმობს უფლებამოსილებათა ისეთ გადანაწილებას, რომლითაც თავიდან არის აცილებული ძალაუფლების გაუმართლებელი კონცენტრაცია ან ძალაუფლების გადამეტება ხელისუფლების რომელიმე შტოს ან საჯარო მოხელის მიერ. უსაფრთხოების ასეთი მექანიზმი, მართალია, ერთგვარად თითქოს ნაკლებად ეფექტიანია (შედარებით ნელა მოქმედებს),

94 *J.Q. Wilson. American Government: Institution and Policies. D.C. Heath and Co.,1989.*

მაგრამ, სინამდვილეში, კრიტიკულ სიტუაციაში აშშ-ის ხელისუფლება ყოველთვის ახდენდა თავისი ეფექტიანობის დემონსტრირებას.

ამერიკული სასამართლო სისტემა ემყარება ისეთ ურღვევ და ფუნდამენტურ პრინციპებს, როგორიცაა ყველა(!) პიროვნების თანასწორობა კანონის წინაშე, ადამიანის უფლებათა ხელშეუხებლობა და კანონის უზენაესობა. უკლებლივ ყველა ამერიკელისთვის სავსებით ეჭვსგარეშეა, რომ, ერთი მხრივ, არავის, არცერთ პიროვნებას ან პიროვნებათა ჯგუფს არ ძალუძს ამ პრინციპების შებღალვა მიუხედავად მისი სიმდიდრის, თანამდებობის თუ „გვარიშვილობისა". ხოლო, მეორე მხრივ, არავის, არცერთ პიროვნებას, თუნდაც გამოუსწორებელ დამნაშავეს, არანაირი მიზეზით არ შეიძლება მოაკლდეს კანონის მფარველობა. მაგალითად, II მსოფლიო ომის დროსაც კი აშშ-ში არ გაუქმებულა ან არ შეჩერებულა თავის დაცვის უფლება. სასამართლო პროცესამდე ბრალდებულს, მათ შორის მტრის ერეოვნების წრმომადგენლებს, რომლებსაც ბრალი ედებოდათ შანტაჟში, დივერსიებსა ან სხვა საშიშ ქმედებებში, ეძლეოდათ თავის დაცვის უფლება[95].

ეს ყოველივე გამყარებული არის ნარმომადგენლობითი ხელისუფლების პრინციპებით. ამერიკელი ამომრჩეველები პერიოდულად, გარკვეული ვადით ირჩევენ თანამდებობის პირებს, საკანონმდებლო და აღმასრულებელი ხელისუფლების ძირითად მოხელეებს, რომლებიც მათ ნარმოადგენენ ხელისუფლებაში. ამასთან, ამომრჩევლებს ყოველთვის შეუძლიათ შეახსენონ ხელისუფლებაში მათ (!) ნარმომადგენლებს, რომ ისინი არა მხოლოდ ქვეყნის მმართველები არიან, არამედ – ხალხის, საზოგადოების მსახურნი. ამომრჩევლებსა და არჩეულ ხელისუფლებას შორის არის მუდმივი კავშირი, რაც ეფექტიანი მმართველობისთვის აუცილებელ უკუკავშირის სისტემას ქმნის. ნარმომადგენელთა პალატის ნევრები რომ არაფერი ვთქვათ ამომრჩევლებისგან რეგულარულ შეხვედრებზე, ყოველდღიურად ათობით და ასობით ეზავნილს ღებულობენ, რომლებშიც დაუფარავად არის გამოთქმული ამომრჩეველთა აზრი სხვადასხვა საზოგადო

95 თუმცა გარკვეული ღარღვევები აშშ-შიც იყო. პერლ-ჰარბორზე იაპონელთა თავდასხმის შემდეგ შიშის სინდრომმა ისეთი სიძლიერით იჩინა თავი, რომ ამერიკაში მცხოვრები იაპონელები, მათი იზოლირების მიზნით, სპეციალურ რეზერვაციებშიც კი განათავსეს ეს ფაქტი დღემდე დიდ სირცხვილად ითვლება ამერიკელთათვის, თუმცა აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთი მდგომარეობა დიდხანს არ გაგრძელებულა და იაპონელთა იზოლირების დროსაც კი მათ ელემენტარულად არ მოკლებიათ ჩვეულებრივი საყოფაცხოვრებო პირობები. მსგავს სიტუაციაში, სახელმწიფოებრივი უსაფრთხოების თვალსაზრისით, საბჭოთა კავშირმა უბრალოდ ყაზახეთისა და ციმბირის უკაცრიელ სტეპებში გაასახლა მთელი ხალხები: გერმანელები, ყირიმელი თათრები, მესხეთელები (თურქები და თურქებად შერაცხული მაჰმადიანი ქართველები), ჩრდილოეთ კავკასიის ხალხები, რომელთა დიდი ნაწილი დ. ილუპა კიდევ ელემენტარული საყოფაცხოვრებო პირობების უქონლობის გამო გადასახლებ ულთა სოციალურ ან, მით უმეტეს, სამართლებრივ დაცვაზე ხომ საერთოდ ზედმეტია საუბარი.

საკითხებზე და, პრაქტიკულად, არცერთი მათგანი არ რჩება სათანადო რეაგირების გარეშე. ამ თვალსაზრისით, ამერიკული თვითმმართველობა არის სახელმწიფო მართვის ერთ-ერთი აუცილებელი პრინციპი, ვინაიდან „დედამინაზე მცხოვრებ ყოველ ადამიანს და ადამიანთა ყოველ ჯგუფს აქვს თვითმმართველობის უფლება" (თომას ჯეფერსონი). ამასთან: „ბედნიერება არ არსებობს თავისუფლების გარეშე, თავისუფლება თვითმმართველობის გარეშე, თვითთმმართველობა კონსტიტუციურობის გარეშე, კონსტიტუციურობა ზნეობრიობის გარეშე და არც ერთი ამ მონაპოვართაგანი არ მიიღწევა სტაბილურობისა და წესრიგის გარეშე"96.

კონსტიტუციაში განსაკუთრებით მკაცრად არის ასახული ხელისუფლების დანაწილების პრინციპი, რომლის მიხედვითაც ერთი შტოს მეორეზე ზეგავლენის შესაძლებლობა მინიმუმამდეა დაყვანილი. პრეზიდენტს არ შეუძლია კონგრესის ან რომელიმე მისი პალატის დათხოვნა, თავის მხრივ აღმასრულებელი ხელისუფლების მოხელე არ არის პოლიტიკურად პასუხისმგებელი თავისი მოქმედებების გამო კონგრესის წინაშე. კონგრესს შეუძლია გადააყენოს ნებისმიერი სახელმწიფო მოხელე დანაშაულისთვის იმპიჩმენტის წესით და არა იმის გამო, რომ არ ეთანხმება მის მიერ გატარებულ პოლიტიკას.

როგორც ვნახეთ, საზოგადოებრივი ხელშეკრულების თეორიის თანახმად ადამიანები სახელმწიფოს წარმოშობამდე იყვნენ პირველყოფილ („ბუნებრივ") მდგომარეობაში, მაგრამ მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ საჭიროა სახელმწიფოს შექმნა, რომელიც მათ დაიცავდა, ადამიანები სახელმწიფოს აძლევენ საკუთარი თავისუფლების ნაწილს, სამაგიეროდ იღებენ უსაფრთხოებას, მართლმსაჯულებას და საკუთარი უფლებების დაცვის გარანტიას. ეს იდეა აშშ-ის კონსტიტუციის პრეამბულაში ასეა ჩამოყალიბებული: ხალხი იღებს კონსტიტუციას იმ მიზნით, რომ მან უზრუნველყოს შიდა სიმშვიდე, საერთო თავდაცვა და ხელი შეუწყოს საერთო კეთილდღეობას. სახელმწიფოს ფედერალური მონყობის თეორია ცნობილია მონტესკიეს დროიდან. მონტესკიე თვლიდა ფედერალიზმს გამოყოფის უფლებით მოქალაქეთა უფლებების დაცვის ერთ-ერთ გარანტიად. ფედერალიზმის საკითხები დაამუშავეს მედისონმა, ჰამილტონმა და ჯეიმ[97]. ფედრალისტების აზრით ცენტრალურ ხელისუფლებას გადაეცა თავდაცვა, საერთაშორისო ვაჭრობა და კანონების ქვეყნის მთელ ტერიტორიაზე გავრცელება – ფედერალური მთავრობის მოქმედება იქნება ეფექტიანი ომების და ხიფათის დროს, შტატების მთავრობისა კი – მშვიდობიანობის

96 C.Rossiter, ed The Federalist Papers, by Alexander Hamilton, James Madison and John Jay. New American Library, 1988.

97 საერთო ფსევდონიმით პუბლიუსი (რესპუბლიკის პერიოდის რომაელი კონსულის პუბლიუს ვალერიუს პუბლიკოლას პატივსაცემად) ისინი აქვეყნებდნენ ნერილებს., რომლებშიც განმარტავდნენ ფედერალიზმის პრინციპებს.

დროს. საერთო სახელმწიფოებრივ საქმეებს ნყვეტს ფედერალური მთავრობა, ხოლო ადგილობრივ საკითხებს – შტატების მთავრობა. ბრავალი საკითხი, რომლებიც კონსტიტუციაში არ არის ასახული, დატოვებულია შტატების კომპეტენციაში. კონსტიტუციაში შევიდა აგრეთვე ბრიტანეთის საკონსტიტუციო აქტების მრავალი დებულება, რომელიც უზრუნველყოფდნენ ადამიანთა უფლებებს.

აშშ-ის კონსტიტუციის უარყოფით მხარეებად ითვლება სენატისა და პრეზიდენტის ირიბი არჩევნები[98], აგრეთვე სიტყვის თავისუფლების მეტად ფართო საზღვრები. სიტყვის თავისუფლებასთან დაკავშირებით კონსტიტუციის პირველი შესწორება პირდაპირ კრძალავს ისეთი კანონების გამოცემას, რომელიც შეზღუდავს სიტყვის თავისუფლებას, ამიტომ აქ სიტყვის თავისუფლება გაცილებით ფართოა, ვიდრე სხვა დემოკრატიულ ქვეყნებში. აშშ-ში ეროვნული დროშის სახალხო დაწვაც კი არ ისჯება. სამაგიეროდ, მკაცრად ისჯება ცილისწამება და ცრუმოწმეობა.

მამა-დამაარსებლები თვლიდნენ, რომ პირდაპირი არჩევნების შემთხვევაში, როდესაც მართვის ორგანოებს პირდაპირ ხალხი აირჩევდა, ხმათა უმრავლესობას მიიღებდა არა მოსახლეობის განათლებული ნაწილი, არამედ მასები, რაც საბოლოო ანგარიშით ვნებს დემოკრატიას.

მამა-დამაარსებლებს არ მიაჩნდათ საჭიროდ, რომ მასებს უშუალოდ გაეკონტროლებინათ პოლიტიკის მნიშვნელოვანი მიმართულებები ან აღმასრულებელი ხელისუფლების მეთაურის არჩევა. აღიარებდნენ რა ხალხის სუვერენიტეტის იდეას[99] და თვლიდნენ, რომ არჩევნები სახელისუფლებო სტრუქტურების ფორმირების საუკეთესო ფორმაა მაინც, ბოლომდე არ ენდობოდნენ ამომრჩეველს და უფრთხოდნენ „ჰასების სახალხო ვნებათაღელვას". ჰამილტონი აღნიშნავდა: „ამბობენ, რომ ხალხის ხმა არის ღმერთის ხმა (ხმა ერისა – ხმა ბერისა); მაგრამ ეს აზრი სინამდვილეში არასწორია მიუხედავად იმისა, რომ მას მრავალი იმეორებს და იღებს, როგორც ჭეშმარიტებას. ხალხს გიჟური ნასიათი აქვს და ცვალებადობით გამოირჩევა. ჰას იშვიათად შეუძლია სწორად მსჯელობა და გადაწყვეტილების მიღება". იმისათვის, რომ არჩევნების შედეგად მიღებულ უმრავლესობას არ ჰქონოდა უმცირესობის უფლებების შებღალვის შესაძლებლობა, მედისონის წინადადებით შემოტანილ იქნა ფედერალური რესპუბლიკის მოდელი წარმომადგენლობითი მართვით. ამ მოდელის თანახმად მოქალაქეთა მოთხოვნებს გამოხატავს კონგრესი – ორპალატიანი პარლამენტი. კონგრესის პალატები სენატი

98 *სენატის ირიბი არჩევნები გაუქმდა 1912 წ. (კონსტიტუციის მე-17 შესწორება).*

99 *ეს იმას ნიშნავს, რომ ხალხი არის პოლიტიკური ხელისუფლების ერთადერთი წყარო. აშშ კონსტიტუციის პრეამბულა იწყება სიტყვებით, რომლებიც ყველაზე უფრო ხშირად არის ციტირებული – ჩვენ შეერთებული შტატების ხალხი «We the people of the United State ».*

და ნარმომადგენელთა პალატა) უზრუნველყოფენ კომპრომისს აშშ-ის დიდ და მცირე შტატებს შორის. შექმნილი სპეციფიკურ ინსტიტუტებს ხელი უნდა შეეშალათ ხალხის პირდაპირ მმართველობის დამყარებისთვის. ამიტომ, ამერიკულ პოლიტიკურ სისტემაში ხელისუფლების ყველა შტო (საკანონმდებლო, აღმასრულებელი და სასამართლო) არა მხოლოდ განცალკევებული და ერთმანეთისგან დამოუკიდებელია, არამედ ერთმანეთის თანასწორნიც არის, რაც უზრუნველყოფს ამერიკული პოლიტიკური სისტემის ეფექტიანობას და სტაბილურობას.

განსაკუთრებული აღნიშვნის ღირსია ამერიკული მასმედიის, ნამდვილი მეოთხე ხელისუფლების როლი. ამერიკელი ამომრჩევლისთვის ინფორმაციის მიწოდება შეუზღუდავია. ზოგჯერ გაისმის ხმები, რომ ამერიკული პრესის ფართო უფლებები თითქოსდა აბრკოლებს ხელისუფალთა საქმიანობას. მაგრამ, მაინც, დღემდე აქტუალური რჩება დამოუკიდებლობის დეკლარაციის ავტორის, თომას ჯეფერსონის მიერ 1787 წელს ნათქვამი სიტყვები: „...თუ მომიწევს არჩევანის გაკეთება, ხელისუფლება გვყავდეს გაზეთების გარეშე, თუ გაზეთები გვქონდეს ხელისუფლების გარეშე, მე არ მოვერიდებოდი ამ უკანასკნელის არჩევას".

პოლიტიკური მეცნიერების შემდგომი განვითარება უკავშირდება სოციოლოგიის გავლენას, სულ უფრო მეტი იყო იმის გაგება რომ პოლიტიკა დაკავშირებულია სოციალურ ურთიერთობებთან. პოლიტიკისთვის მნიშვნელობა აქვს არა მხოლოდ სახელისუფლებო ინსტიტუტების ფორმებს, არამედ იმ მიზეზებსაც, რომლებიც ნარმართავენ მის მიმართულებას. საზოგადოების განვითარების სოციალური მექანიზმების (შრომის დანაწილება, უთანასწორობა, საკუთრების უფლებები, კოლექტიური ნარმომადგენლობები, მოტივაცია და ა.შ.) და პოლიტიკურ ცხოვრებაში მათი როლის გააზრებას ხელი შეუწყვეს ფრანგი და ინგლისელი სოციოლოგების[100] შრომებმა. ინგლისელი სოციოლოგის **ჰ.სპენსერის** აზრით, საზოგადოება ბიოლოგიური ორგანიზმის მსგავსია, ხოლო საზოგადოების ცალკეული ნაწილები (ეკონომიკა. პოლიტიკა, სახელმწიფო, განათლება და სხვ.) – ორგანიზმის სხვადასხვა ნაწილების (ნერვული სისტემა. გული და ა.შ.). ისევე, როგორც ორგანიზმის თითოეული ნაწილი გავლენას ახდენს მთელი სხეულის ფუნქციონირებაზე, ასევე, საზოგადოების თითოეული ნაწილის ფუნქციონირებაზეა დამოკიდებული მთელი საზოგადოების კეთილდღეობა.

კომუნისტური თეორია

საზოგადოების ევოლუციის სხვა ვერსია შეიმუშავა დიდმა გერმანელმა ფილოსოფოსმა და ეკონომისტმა **კარლ მარქსმა**[101].

---

100 ო.კონტი (1798-1857 წწ.), ე.დიურკჰეიმი (1856-1917 წწ.), ჰ.სპენსერი (1820-1903 წწ.).
101 Karl Heinrich Marx (1818 – 1883 წწ).

მარქსიზმი არის გერმანული კლასიკური ფილოსოფიის (ჰეგელი, ფოიერბახი, ფიხტე, შელინგი), ინგლისური პოლიტეკონომიის (სმიტი, რიკარდო), ფრანგული ისტორიული მეცნიერების (ტიერი, გიზო) და ფრანგული სოციალიზმის (სენ-სიმონი, ფურიე, ოუენი) სინთეზი. ფილოსოფიიდან მარქსმა აღიქვა ჰეგელის ერთ-ერთი მთავარი იდეა — საზოგადოების ისტორიული განვითარების იდეა, პოლიტეკონომიიდან — შრომის ღირებულების თეორია, ისტორიკოსებიდან — კლასობრივი ბრძოლის იდეა. მარქსიზმის ცენტრად იქცა იმდროინდელი საზოგადოების წინააღმდეგობები — მაშინდელი კაპიტალისტური წყობილების ანტაგონისტური ხასიათი. მარქსის მიხედვით კაპიტალისტური საზოგადოება ხასიათდება ორგვარი წინააღმდეგობით: ერთია წინააღმდეგობა სანარმოო ძალებსა და სანარმოო ურთიერთობებს შორის; კაპიტალიზმის დროს სანარმოო ძალები კარგად არის განვითარებული, ხოლო სანარმოო ურთიერთობები (ურთიერთობა საკუთრებასა და განანილებას შორის) - არა. ინარმოება სულ უფრო მეტი საქონელი, უმეტესობა კი ღატაკია. ეს ინვევს წინააღმდეგობას მდიდრების უმცირესობასა და ღატაკ უმრავლესობას შორის, რაც რევოლუციურ კრიზისს წარმოქმნის. პროლეტარიატი ჩამოყალიბდება კლასად, პროლეტარული რევოლუციით განადგურდება კლასები და გაქრება საზოგადოების ანტაგონისტური ხასიათი.

მარქსიზმის მიხედვით, ადამიანებს შორის მყარდება ურთიერთქმედება, რაც მათ ნებაზე არ არის დამოკიდებული. ამ სანარმოო ურთიერთობების ერთობლიობა ქმნის საზოგადოების ეკონომიკურ სტრუქტურას, მის ბაზისს. ბაზისი — ეს არის სანარმოო ძალები და სანარმოო ურთიერთობები, რომელზეც აიგება პოლიტიკური და იურიდიული ზედნაშენი — იდეოლოგია. ადამიანების ყოფა განსაზღვრავს მათ ცნობიერებას და არა პირიქით. ისტორიის მამოძრავებელი ძალაა წინააღმდეგობა სანარმოო ძალებსა და სანარმოო ურთიერთობებს შორის და კლასთა ბრძოლა. სახელმწიფო იძულების იარაღია, რომელსაც გაბატონებული კლასები იყენებენ მუშათა კლასის ექსპლუატაციისა და თავისი ბატონობის შესანარჩუნებლად. საერთო ინტერესები და საერთო კეთილდღეობა — სიცრუეა, ბურჟუაზიული დემოკრატია — ფორმალობა, უფლებები გააჩნია მხოლოდ გაბატონებულ კლასს. ერთიანი, უკლასო საზოგადოების შესაქმნელად საჭიროა პროლეტარული რევოლუცია, სანარმოო ძალები გახდება საზოგადოებრივი, დამყარდება სოციალიზმი[102].

102 მარქსიზმი პრაქტიკულად განავითარა ლენინმა, რომელმაც დაამუშავა პროპაგანდისა და აგიტაციის, გაფიცვების, დემონსტრაციების, მუშათა კავშირების შექმნის, შეიარაღებული აჯანყების კონკრეტული მეთოდები და სხვადასხვა ხელშემწყობი ფაქტორების გაელენით წარმატებით განახორციელა რუსეთის პროლეტარული რევოლუცია. მარქსის სოციალური ფილოსოფია — ისტორიული მატერიალიზმი, სოციალური სინამდვილის ანალიზის ერთ-

მარქსი თვლიდა, რომ ადამიანები არ არიან თავისუფალნი საზოგადოებრივი განვითარების ფორმების არჩევაში. მათი არჩევანი ობიექტურად განპირობებულია სანარმოო ძალების განვითარების ხარისხით და სანარმოო ურთიერთობის ხასიათით. მატერიალური ნარმოების ფაქტორები განსაზღვრავენ ადამიანთა საზოგადოების პროგრესს. მარქსის მიხედვით, პოლიტიკას და მის ინსტიტუტებს (სამართალი, სახელმნიფო) არ აქვს დამოუკიდებელი ხასიათი და საზოგადოების ეკონომიკური სტრუქტურით განისაზღვრება. პოლიტიკური ინსტიტუტები გამოხატავენ მესაკუთრეთა კლასის ინტერესებს. ამიტომ, საჭიროა ბურჟუაზიული სახელმნიფოს, როგორც კაპიტალიტთა ბატონობის პოლიტიკური ორგანოს განადგურება. მომავალში, როდესაც მთლიანად გადაილახება სოციალური უთანასნორობა როგორც ყველა საზოგადოებრივი კონფლიქტის წყარო, რაც პოლიტიკამ უნდა განახორციელოს, მოხდება ყოველგვარი სახელმნიფოს ლიკვიდაცია. მის ადგილას იქნება სახალხო თვითმმართველობა საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში. ეს კი, თავის მხრივ, იმას ნიშნავს, რომ ცხოვრების რეგულიატორად პოლიტიკის ნაცვლად კვლავ მორალი უნდა მოვიდეს, რომელსაც უკვე ათვისებული ექნება ყველ ზოგადსაკაცობრიო ზნეობრივი ღირებულებები, რომლებმაც გაიარეს ისტორიული გამოცდა.

ისტორიამ აჩვენა კაცობრიობის განვითარების მარქსისტული გზის უპერსპექტივობა. ეს პირველად შეამჩნია **კარლ პოპერმა**[103] — ფილოსოფოსმა, ღია საზოგადოების იდეოლოგმა. მისი აზრით, მარქსიზმი — ისტორიციზმის ყველაზე უფრო სახიფათო ფორმაა. ისტორიციზმი გულისხმობს ისტორიული განვითარების უნივერსალური კანონის არსებობას, რომელსაც კაცობრიობა ისტორიის დასასრულისკენ მიუყავს. სოციალური მეცნიერებების მიზანია ისტორიული ნინასნარმეტყველება. მარქსმა რაციონალური მეთოდების გამოყენებით მოახერხა ურთულესი საზოგადოებრივი ურთიერთობების აღწერა და ეს უდიდესი მეცნიერული ნაშრომია. მაგრამ სავსებით მცდარი აღმოჩნდა მარქსიზმის მეთოდი, რომელიც ისტორიული მიზეზებისა და შედეგების შესნავლით ნინასნარმეტყველებდა კომუნიზმის დამყარებას. უფრო მეტიც, მარქსის მიხედვით პოლიტი-

---

ერთი მი ფგომაა, სხვა მრავალთა შორის, მაგრამ საბჭოთა სინამდვილეში მისმა გაფუტიშებამ გამოიწვია მარქსიზმის ფაქტობრივი დამახინჯება და მისი დებულებების არასწორი ინტერპრეტაცია. მარქსიზმით სნორად არის აღწერილი რიგი სოციალური მოვლენებისა, მაგრამ ეს არ ნიშნავდა იმას, რომ მარქსიზმით შეიძლება დახასიათდეს მთელი სოციალურ-პოლიტიკური სინამდვილე, განსაკუთრებით კი, განხორციელდეს მომავლის პროგნოზი. ამაში იყო საბჭოთა. მარქსისტების უდიდესი შეცდომა, რამაც საბოლოოდ კომუნისტური იდეოლოგიისა და საბჭოთა ქვეყნის კრახი გამოიწვია.

103 სერ კარლ რაიმონდ პოპერი (გერმანულად Karl Raimund Popper; 1902-1994 წწ.) — XX საუკუნის გ. მოჩენილი ფილოსოფოსი და სოციოლოგი, განსაკუთრებით ცნობილია დემოკრატიისა და სოციალური კრიტიციზმის პრინციპების დაცვით, რათა შესაძლებელი გახდეს ღია საზოგადოების დამკვიდრება.

კა სავსებით უძლურია, იგი ეკონომიკური ურთიერთობების ზედნაშენია და, მაშასადამე, ვერ ცვლის ეკონომიკურ რეალობას. პირიქით, პოპერის მიხედვით პოლიტიკურ ხელისუფლებას ფუნდამენტური მნიშვნელობა აქვს, იგი აკონტროლებს ეკონომიკას და ახორციელებს რაციონალურ პოლიტიკურ პროგრამებს ეკონომიკის საჭირო მიმართულებით განვითარების მიზნით. XX საუკუნემ ნათლად დაადასტურა პოპერის შეხედულების მართებულობა.

***

დაბოლოს, ისმის კითხვა – მიუხედავად იმისა, რომ ფაქტობრივად ჩამოყალიბებულია სახელმწიფო მართვის ოპტიმალური სისტემის პრინციპები, როგორი იქნება მომავლის სახელმწიფო გლობალური ეკონომიკის ეპოქაში? სუვერენიტეტის იდეა უკვე აღარ არის აქტუალური, სახელმწიფოს ფუნქციები სხვა ინსტიტუტების ხელში გადადის. საზოგადოების მართვა ადრინდელი მკაცრად იერარქიული სტრუქტურებით შეუძლებელი ხდება, მოსალოდნელია ხელისუფლების დეცენტრალიზაცია და მრავალდონიანი მართვის მოდელზე გადასვლა. როგორ მოახერხებს თანამედროვე მსოფლიო დაძლიოს XXI საუკუნის გამონვევები, ეთნიკური დაპირისპირებები, ტერორიზმი და სხვა პრობლემები? დღეს ამ კითხვებზე მკაფიო პასუხი არ არსებობს.

2.3 სახელმწიფო მართვის მენეჯერული პრინციპები

როგორც ვნახეთ, 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 Univerity) 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[104], იზრდებოდა სახელმწიფო მოხელეთა რაოდენობა, ძირითადად დაბალი რანგის, მაგრამ, ამით სახელმწიფო აპარატის ეფექტიანობა არ მაღლდებოდა.

104 სახელმწიფო მართვის აპარატს ძირითადად წარმოადგენდა ე.წ. „კანცელარია", ფრანგულად – bureau. აქედან წარმოიშვა ტერმინი „ბიუროკრატია".

სახელმწიფოთა განვითარების კვალობაზე თანდათან ყალიბდებოდა შესაბამისი ბიუროკრატული სტრუქტურები. XIX საუკუნეში ბიუროკრატულმა აპარატმა უკვე მთლიანობაში მეტ-ნაკლებად ჩამოყალიბებული სახე მიიღო. ფორმირებას იწყებს კანონმდებლობა სახელმწიფო სამსახურის შესახებ, რომლებიც არეგულირებს სახელმწიფო სამსახურში დასაქმებულ მოხელეთა შრომას. უკვე 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 ვუდრო ვილსონი[105], ფრენკ გუდნაუ[106] და მაქს ვებერი[107].

ვუდრო ვილსონი, ფრენკ გუდნაუ

ვილსონი, 1912 წ.

XIX საუკუნის მინურულს იმჟამად სამართლის პროფესორმა ვუდრო ვილსონმა 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 საზოგადოებისთ-

105 Thomas Woodrow Wilson (1856-1924). შემდგომში აშშ-ის 23-ე პრეზიდენტი (1913-1921 წწ.), ნობელის მშვიდობის პრემიის ლაურეატი (1919), ერთა ლიგის შექმნის ინიციატორი, მსოფლიო პრობლემების მშვიდობიანი მონესრიგების მიზნით შეიმუშავა „14 პუნქტი", რომელიც ნანილობრივ საფუძვლად დაედო ვერსალის ზავს (1919 წ.).

106 Frank Johnson Goodnow (1859-1939 წწ.), ამერიკელი პოლიტოლოგი.

107 Maximilian Carl Emil Weber (1864-1920 წწ.), გერმანელი სოციოლოგი და ეკონომისტი. 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, აქედან, მშვიდობაც არის ომის ერთ-ერთი ფორმა.

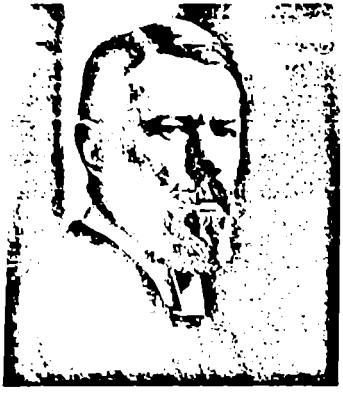
ვის მისაღები ბიუროკრატიის მოდელი, რომელიც ვილსონმა პრაქტიკულად განახორციელა კიდეც სახელმწიფო მოღვაწეობის დროს. შემდეგ სახელმწიფო მართვის თეორია უკვე მეცნიერული მენეჯმენტის მიმართულებით განვითარდა. ამ შემთხვევაში მართვის საკითხები განიხილება სახელმწიფოს პოლიტიკური იდეოლოგიისგან დამოუკიდებლად.

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 ბიოროკრატიას შორის. ბიუროკრატიას არ უნდა ჰქონოდა პოლიტიკაში ჩარევის შესაძლებლობა, რაც პოლიტიკოსთა მხრიდან მოითხოვს ბიუროკრატიის მოქმედებების კონტროლს.

მაქს ვებერი.

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 ბიუროკრატიის შესახებ, რომელიც მან ჩამოაყალიბა ნაშრომში „მეურნეობა და საზოგადოება" (1921 წ.).

გერმანიის სახელმწიფო ბიუროკრატიის სისტემატიზებული ანალიზის საფუძველზე ვებერმა ახსნა ბიუროკრატსა და პოლიტიკოსს შორის არსებული ძირითადი განსხვავებები და ფაქტობრივად ჩამოაყალიბა სახელმ-



ვებერი, 1894 წ.

ნიფო 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. ვებერმა დაახასიათა ორგანიზაციის სამი ძირითადი ტიპი ხელმძღვანელის ძალაუფლების ხასიათის მიხედვით – ქარიზმატული, ტრადიციული და იდეალური (ან ბიუროკრატიული).

ორგანიზაცია არის ქარიზმატული ტიპის, როდესაც ხელმძღვანელს ახასიათებს განასკუთრებული პირადი თვისებები. ორგანიზაციის ტრადიციული ტიპი გამოდინარეობს ქარიზმატულისგან, როდესაც ხდება ლიდერის ბუნებრივი შეცვლა და ორგანიზაციის წევრები ტრადიციის მიხედვით ემორჩილებიან ახალ ხელმძღვანელს.

ორგანიზაციის იდეალური (ან ბიუროკრატიული) ტიპი დამყარებულია ძალაუფლების სპეციალურ დაყოფაზე, რომელიც უზრუნველყოფს ხელმძღვანელის ლიდერობას. იდეალური ანუ ბიუროკრატიული ტიპის ორგანიზაციას ახასიათებს შემდეგი ძირითადი ნიშნები:

- ორგანიზაციის მთელი საქმიანობა დაყოფილია უმარტივეს ელემენტარულ ოპერაციებად, რომელთა შესრულება ევალება კომპეტენციის საკუთარი სფეროს მქონე ცალკეულ რგოლებს;
- მოხელეთა შრომა დანაწილებულია მკაფიოდ განსაზღვრული წესების, ინსტრუქციებისა და სტანდარტების სისტემის მიხედვით, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის მუშაობის წესსა და მისი თითოეული წევრის პასუხისმგებლობას;
- ორგანიზაციაში მკაცრად არის დაცული იერარქიული პრინციპი, განსაზღვრულია თანამდებობის პირთა იერარქიული დაქვემდებარების წესები, ხელმძღვანელისთვის მიკუთვნებული უფლებები მოქმედებს მხოლოდ ორგანიზაციის შიგნით;
- მოხელეთა დანიშვნა ხდება პროფესიონალური კვალიფიკაციის შესაბამისად, მოხელე დაცულია თვითნებური დათხოვნისგან, კადრების დაწინაურების სისტემა აგებულია მუშაობის

ხანგრძლივობის, საქმიანობაში მიღნეული ნარმატების ან ამ ორივე ფაქტორის გათვალისწინებით;

- მოსამსახურეთა ხელფასი შეესაბამება მათ რანგს;
- სახელმწიფო დანესებულებაში მუშაობა არის მოხელეთა პროფესია ან ძირითადი საქმიანობა;
- მოხელე არ არის იმ დანესებულების მფლობელი, რომელშიც მუშაობს;
- ორგანიზაციის ნებისმიერი ხელმძღვანელი უნდა იცავდეს გარკვეულ „სოციალურ დისტანციას", უნდა იყოს მიუკერძოებელი კლიენტებისა და ხელქვეითებისადმი, რაც ყველა პირისადმი ერთნაირად სამართლიან დამოკიდებულებას განაპირობებს.

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 ზედმინევნით კარგად უნდა ფლობდეს ბიუროკრატიული პროცესის ნესებს.

ყოველთვის არსებობს იმის საშიშროება, რომ ბიუროკრატიამ შესაძლოა დაიწყოს საკუთარ და არა სახელმწიფოებრივ ინტერესებზე ზრუნვა. ამ დროს ბიუროკრატია ცდილობს მართვის ტექნიკის მონოპოლიზებას ისეთი ხერხების გამოყენებით, როგორიცაა ინფორმაციის გასაიდუმლოება, „სამსახურეობრივი საიდუმლობის" დაცვა და ა.შ. საზოგადოდ, როგორც მაქს ვებერი აღნიშნავდა, ბიუროკრატია ისწრაფვის გააფართოვოს თავისი გავლენის არეალი, გაცდეს საკუთარი უფლებამოვალეობების ფარგლებს. ასეთი ბიუროკრატია ხელმძღვანელობს ე.წ. „ძალაუფლების ინსტინქტით" და ფუნქციონალური დანიშნულებით. საქმის ეფექტიანი ნარმართვისთვის ბიუროკრატიას უნდა ჰქონდეს გარკვეული დამოუკიდებლობა, მაგრამ „ზედმეტი" დამოუკიდებლობის შემთხვევაში ბიუროკრატიას უჩნდება სახელმწიფო ძალაუფლების მონოპოლიზების შესაძლებლობა, რის გამოყენებასაც დამოუკიდებლად მოქმედი, ე.ნ. ტოტალური ბიუროკრატია აუცილებლად ეცდება. ასეთ შემთხვევაში ქვეყანაში დიქტატორული რეჟიმის დამყარებაა მოსალოდნელია. სახელმწიფო მმართველობის ერთერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა ბიუროკრატიის 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.[108] 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 აპარატ-

108 „...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, "Политика", გვ.321.

ისთვის; 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.

2.4 მენეჯერული აზროვნების განვითარების ეტაპები

ზოგადი მიმოხილვა.

მენეჯერული აზროვნების განვითარება ძირითადად ევოლუციური პროცესია, რომელიც უნყვეტად მიმდინარეობს და ორიენტირებულია როგორც მსოფლიო ეკონომიკურ-პოლიტიკური პანორამის ცვლილებებზე, ისე ორგანიზაციათა მიზნებზე, სტრატეგიასა და ამოცანებზე. როგორც კი იცვლება ორგანიზაციის მიზსები 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 სივ. ყველა ამ მიმდინარეობის ურთიერთკავშირი განაპირობებს მართვის მაღალ ეფექტიანობას. თანამედროვე ორგანიზაციებში გამოიყენება ამ მიმართულებათა სხვადასხვა ელემენტი. მენეჯმენტის (მართვის) ყველა მიმართულებათა განზოგადოება შესაძლებელია კიბერნეტიკული მეთოდის მეშვეობით.

მეცნიერული მართვის სკოლას ათარიღებენ 1885-1920 ნლებით. ამ პერიოდში მენეჯერული აზროვნების განვითარება ეფუძნებოდა დებულებას იმის შესახებ, რომ შესაძლებელია ვმართოთ მეცნიერულად. ეს იდეა მაშინ სერიოზული აღმოჩენა იყო. მართლაც, საინჟინრო მეცნიერებათა იდეების სანარმოო სფეროში გადატანამ სულ მალე მოიტანა პირველი

ეფექტი. გამოქვეყნდა პირველი სამეცნიერო შრომები მენეჯმენტის დარგში, რომლითაც განზოგადებულია მართვის დაგროვილი პრაქტიკული ჯამოცდილება.

მენეჯმენტის შემდგომი განვითარება გაგრძელდა მართვის ადმინისტრაციული ან კლასიკური სკოლის მიმართულებით, რომელსაც ათარიღებენ 1920-1950 წლებით. მეცნიერული მენეჯმენტის ფუძემდებლებმა (ტეილორი და მისი მონაფეები) კარიერა მუშის თანამდებობიდან დაიწყეს, რამაც ბუნებრივი, 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 მთელ 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 მიმდინარეობადა — წარმოების რაციონალიზაცია და მართვის პრობლემების შესწავლა. ამ სკოლის მიზანი იყო მართვის ისეთი უნივერსალური პრინციპების შექმნა, რომლის გამოყენებაც აუცილებლად მოიტანდა წარმატებას.

საზოგადოების განვითარებასთან ერთად მბრძანებლობითი მეთოდები თანდათან ადგილს უთმობს მართვის არაპირდაპირ, ირიბ ფორმებს, ექსტენსიურიდან ინტენსიურ მეურნეობრიობაზე გადასვლამ გამოიწვია ახალი მეთოდების ძიების აუცილებლობა მმართველობით აზროვნებაში. XX საუკუნის 30-იანი წლებიდან ჩამოყალიბებას ინყებს „ადამიანურ ურთიერთობათა" ან, სხვანაირად, მეცნიერული მენეჯმენტის ნეოკლასიკური სკოლა (ჰ. მიუნსტერბერგი, მ. ფოლეტი, 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. 50-იანი წლებიდან ფსიქოლოგიისა და სოციოლოგიის განვითარებასთან ერთად ადამიანურ ურთიერთობათა მიმდინარეობა გარდაქმნა მენეჯმენტის ქცევითი ანუ ბიჰევიორისტულ (ინგლისურიდან "behaviour" — ქცევა) მეცნიერებად (რ. ლაიკარტი, დ. მაკგრეგორი, ა. მასლოუ, ჩ.ბერნარდი).

შემდეგი ნახტომი უკავშირდება 50-60-იან წლებში გადაწყვეტილებათა მიღებაში რაოდენობრივი მეთოდების, მათემატიკისა და კომპიუტერების გამოყენებას. შესაძლებელი გახდა დიდი რაოდენობის სტატისტიკური ინ-

ფორმაციის დამუშავება, რაც შემთხვევით მოვლენებში კანონზომიერებათა შემჩნევისა და მოვლენათა განვითარების პროგნოზირების საშუალებას იძლევა. ამავე პერიოდში დაინყო სისტემური და სიტუაციური მიმართულებების ჩამოყალიბება, რომლებიც შემდეგ 70-80-იან ნლებში განვითარდა.

ვითარდება აგრეთვე ადჰოკრატიული[109] სისტემები. ეს არის განსაკუთრებული ორგანიზაციული მექანიზმები, რომლებიც რიგ შემთხვევებში უფრო ეფექტიანად ნყვეტენ საკითხებს, ვიდრე ბიუროკრატული სისტემა. აქ არ არის მკაცრი იერარქია, მიმდინარეობს პარალელური კვლევები, ნარმოება 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 – მინიმიზებული, მმართველს მუდმივი პირადი კონტაქტი აქვს პერსონალთან, შემოქმედებითი საქმიანობისთვის არ არსებობს რეგლამენტაცია, ყველა თანამშრომელში ყალიბდება ერთიანი ოჯახის შეგრძნება.

მმართველობითი აზროვნების განვითარების პროცესში ერთგვარად ცალკე დგას პეტერ დრუკერის ფიგურა. მას მენეჯმენტის განვითარებაში სრულიად განსაკუთრებული როლი ეკუთვნის. იგი არის XX საუკუნის მენეჯმენტის ერთ-ერთი ყველაზე გავლენიანი თეორეტიკოსი, რომელმაც, ფაქტობრივად, შექმნა მენეჯმენტი, როგორც საქმიანობის სფერო. ისინი ვინც მართვის სფეროში მოღვანეობენ, დრუკერს „გურუს" კი არ უნოდებენ, არამედ „არქი-გურუს" ან მენეჯმენტის მამა-დამაარსებელს (ფუნდინგ ფატჰერ), უფრო ხშირად კი – ძოციქულს, პატრიარქს, ნინასნარმეტყველს. ძნელია იმის თქმა, თუ კონკრეტულად რა ნვლილი შეიტანა დრუკერმა მენეჯმენტში, ვინაიდან, როგორც საყოველთაოდ არის აღიარებული, დრუკერი თავად არის მენეჯმენტი, მან შექმნა მენეჯმენტი თავიდან ბოლომდე – მენეჯმენტის ფილოსოფია, მისი ენა, ცნებები, სიმბოლოები. XX საუკუნის 40-იანი ნლებიდან მსოფლიოს ნამყვანი კონცერნები საქმიანობენ „დრუკერის მიხედვით".

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,

---

109 ადჰოკრატია (ლათინურიდან ad hoc) - მოცემულ შემთხვევისთვის გათვალისნინებული.

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

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

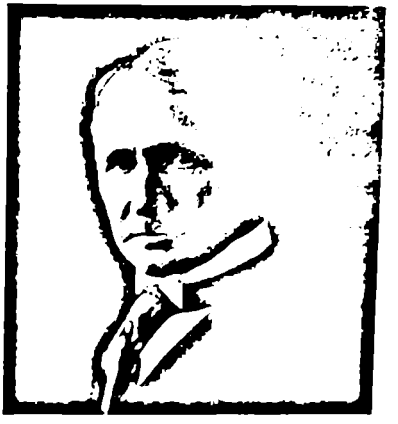
თანამედროვე მსოფლიოს პოლიტიკურ-ეკონომიკურ განვითარებას განაპირობებენ ტრანსნაციონალური კომპანიები, რომელთა მართვისთვის აუცილებელი გახდა სტრატეგიული მეთოდოლოგიის დამუშავება და შესაბამისი მეთოდების – სტრატეგიული კვლევის, სტრატეგიული დაგეგმვისა და სტრატეგიული მართვის გამოყენება. მმართველობითი აზროვნების მიღნევათა 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 მიღნევის შესაძლებლობას იძლევა, როგორც ეკონომიკური, ისე პოლიტიკური სისტემების კვლევისა და მართვისათვის.

მეცნიერული მენეჯმენტი. ფრედერიკ ტეილორი და „ტეილორიზმი"

მეცნიერული მენეჯმენტის ფუძემდებლად ითვლებიან ამერიკელი ინჟინერები ფრედერიკ ტეილორი[110] და მისი მონაფეები. ეს მიმართულება ძირითადად უკავშირდება ფრედერიკ ტეილორის მიერ შემუშავებული მართვის სისტემის თეორიასა და პრაქტიკას. ითვლება, რომ ისევე, როგორც ადამ სმიტის თეორიით დაიწყო პოლიტეკონომიის სხვადასხვა შტოების განვი-

110 Frederick Winslow Taylor, 1856–1915. განათლებით ინჟინერი, მუშაობდა მუშად, ოსტატად, შემდეგ მიიკარ ინჟინრად. მოგვიანებით კონსულტანტი გახდა და თავისი შეხედულებები ჩამოაყალიბა წიგნში „მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპები" (1911), რომელიც ასახავს XX საუკუნის დასაწყისის ინდუსტრიული პერიოდის მენეჯერული აზროვნებისა და პრაქტიკის თავისებურებებს. ამ პერიოდიდან იწყება მენეჯმენტის იმ მეთოდების განვითარება, რომლებსაც შემდგომ მეცნიერული მენეჯმენტი ეწოდა.

თარება, 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.



ტეილორი, 1900 წ.

მეცნიერული მართვის მთავარი პრინციპებია:

- შრომის რაციონალური ორგანიზება;
- ორგანიზაციის ფორმალური სტრუქტურის დამუშავება;
- საშემსრულებლო და მართვის ფუნქციების გამიჯვნა (ანუ მუშისა და მისი ხელმძღვანელის თანამშრომლობის ფორმების შემუშავება).

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 ტეილორიზმის ერთ-ერთი მთავარი დებულება.

ტეილორის 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 სანარმოს ყველა ასპექტის განვითარებას მისი მუდმივი წარმატების უზრუნველყოფის მიზნით. მეორე მხრივ, თანამშრომლისათვის „მაქსიმალური კეთილდღკობა" ნიშნავს არა მხოლოდ დროებით მაღალ შემოსავალს, არამედ მისი უნარ-ჩვევების განვითარებას სამუშაოს მაქსიმალურად კარგად შესრულების მიზნით. ტეილორის აზრით ხელმძღვანელობასა და მუშებს შორის წინააღმდეგობის დაძლევისა და წარმადობის ზრდის უზრუნველყოფისთვის საჭირო იყო სანარმოო პროცესის სისტემატურად შესნავლა, რაც სამუშაოს შესრულების საუკეთესო მეთოდების დადგენისა და, ამავე დროს, მუშების ეფექტიანი კონტროლის შესაძლებლობებს ქმნიდა.

ამრიგად, სანარმოში მდგომარეობის გაუმჯობესება მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- სამუშაოს შესრულების მეცნიერული შესწავლა;
- მუშახელის მეცნიერული შერჩევა და მათი მუდმივი წვრთნა (ტრენინგი);
- სამუშაოს მეცნიერული ორგანიზაციის და მეცნიერულად შერჩეულ-განვრთნილი მუშახელის შერწყმა;
- ხელმძღვანელობისა და მუშახელის მუდმივი და უშუალო კავშირი.

ტეილორის ნაშრომებში ხაზგასმულია არასამუშაო ელემენტების მაქსიმალური გამორიცხვისა და ვინრო სპეციალიზაციის მკაცრი აუცილებლობა, ამოცანის არსზე ყურადღებისა და ძალისხმევის კონცენტრაცია.

ტეილორიზმის მიხედვით, მართვა არის სპეციფიკური საქმიანობა, ხოლო კომპანია მხოლოდ მოიგებს, თუ მუშათა თითოეული ჯგუფი იმას გააკეთებს, რაც ყველაზე უკეთ გამოსდის. ძირითადი ყურადღება ეთმობა სანარმოო პროცესების მართვას.

ასეთმა მიდგომამ საშუალება მისცა ტეილორს გაეზარდა შრომის ნაყოფიერება, ფირმის შემოსავალი და მუშათა ხელფასი. ტეილორმა პირველმა გაითვალისწინა და პრაქტიკაში დაამკვიდრა „ადამიანის ფაქტორის" ცნება. ტეილორის მიერ ჩამოყალიბებული მართვის კონცეფციის ძირითადი პრინციპებია ორგანიზაციული ჰარმონია, ეკონომიკური და ფსიქოლოგიური მიზანშეწონილობა, აგრეთვე, მატერიალური სტიმულირება.

ტეილორის 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 (Frank and Lillina Gilbert), ჰენრი განტი (Henre Gantt) და სხვ. მეცნიერული სკოლის შემოქმედთა თვალსაზრისით შესაძლებელია ხელის შრომის მრავალი ოპერაციის სრულყოფა და მათი ეფექტიანობის გაზრდა ლოგიკით, დაკვირვებებით, გაზომვების ანალიზის შედეგების გამოყენებით.

ჯილბერტების მიერ დამუშავებული შრომის რაციონალიზაციით მიღნეულ იქნა შრომის ნაყოფიერების მნიშვნელოვანი ზრდა. ლილიან ჯილბერტმა, რომელიც კადრების შერჩევის, განანილებისა და მომზადების საკითხებს იკვლევდა, ფაქტობრივად საფუძვლები ჩაუყარა „კადრების მართვის" მიმართულებას. ჯილბერტები 20-იან ნლებში აქტიურად ეძებდნენ ნებისმიერი სამუშაოს შესრულების ოპტიმალურ (საუკეთესო) ხერხებს. მათ პირველად გამოიყენეს ფოტოაპარატი და კინოკამერა მუშათა მოძრაობის შესასნავლად. მათ მოიგონეს ხელსანყო მიკროქრონომეტრი — საათი, რომელსაც შეეძლო ჩაეწერა მეტად მცირე ხანგრძლივობის ინტერვალები. სტოპ-კადრების მეშვეობით ჯილბერტებმა გამოავლინეს ხელის მტევნის 17 ძირითადი მოძრაობა, რომლებსაც ტრებლიჯები უწოდეს (ჯილბერტ - ნაკითხული შებრუნებით). დაკვირვებებით, გაზომვებით მიიღნეოდა ხელის სხვადასხვა შრომის ძირითად ოპერაციათა სრულყოფა და მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლება.

განტმა გამოიკვლია არა ცალკეული შრომითი ოპერაციები, არამედ წარმოების პროცესი მთლიანობაში. მან პირველმა დანერგა საწარმოს მუშაობის კალენდარული გეგმა, გეგმური გრაფიკების სისტემა და ოპერატიული მართვა. განტმა შეიმუშავა ასევე პრემიალური ანაზღაურების სისტემა, მან გარკვეული წვლილი შეიტანა აგრეთვე ლიდერობის თეორიაში.

კლასიკური სკოლა. ჰარინგტონ ემერსონი, ჰენრი ფორდი, ანრი ფაიოლი

„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.

ჰარინგტონ ემერსონი[111]

ჰ.ემერსონს განსაკუთრებული როლი ეკუთვნის წარმოების ორგანიზების სფეროში, მან პირველმა განიხილა წარმოების ეფექტიანობა ფართო მასშტაბით. მისი ნაშრომი „წარმადობის 12 პრინციპი" (1911 ნ.) მეწარმეთა და ბისნემენთა 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. ეს პრინციპებია:

- ორგანიზაციაში არსებობს მკაფიოდ და ზუსტად ჩამოყალიბებული მიზნები და ამოცანები; დასახული მიზნების მიღწევისკენ მიისწრაფვიან მართვის ყველა დონის ხელმძღვანელი და მისი ხელქვეითები;

111 Harington Emerson, 1853-1931, წარმოების ორგანიზების (მენეჯმენტის) ექსპერტი, იყო აშშ-ის წარმომადგენელი ბრიტანეთის, საინვესტიციო სინდიკატში, აშშ-ის სამხედრო-საზღვაო ფლოტის სამრეწველო მენეჯმენტის სამოქალაქო ექსპერტი, ასრულებდა სპეციალურ ეკონომიკურ და საინჟინრო გამოკვლევებს სარკინიგზო და სხვა კომპანიებისთვის, ჩაატარა მრავალი კომპანიის სტრუქტურული და საფინანსო რეორგანიზაცია, მონაწილეობდა მენეჯმენტის საერთაშორისო კონგრესში (პარიზი, 1929 ნ.).

- ორგანიზაცია ყოველ საქმეს უდგება კეთილგონივრულად (ჯანსაღი აზრით);
- ორგანიზაციაში არსებობს კომპეტენტური საკონსულტაციო საბჭო; ნამდვილად კომპეტენტური აზრი მხოლოდ კოლეგიალური შეიძლება იყოს;
- ორგანიზაციაში დაცულია დისციპლინა;
- ორგანიზაცია ხასიათდება პერსონალისადმი სამართლიანი დამოკიდებულებით;
- ორგანიზაციაში უზრუნველყოფილია სწრაფი, საიმედო (ზუსტი), სრული და მუდმივი აღრიცხვა;
- ორგანიზაციაში უზრუნველყოფილია კოლექტივის გამართული ოპერატიული მართვა;
- ორგანიზაციაში უზრუნველყოფილია სამუშაოთა დაგეგმვა, ამასთან გათვალისწინებულია სამუშაოს მორგება გარემოსადმი;
- ორგანიზაციაში უზრუნველყოფილია პირობების ნორმალიზაცია, რაც განაპირობებს დროის, პირობების და თვითღირებულების ისეთ შეხამებას, რომლის დროსაც მიიღწევა საუკეთესო შედეგები;
- ორგანიზაციაში არსებობს ოპერაციებისა და ნარმოების საშუალებათა ნორმები და განრიგი, რომელიც გვაძლევს ორგანიზაციაში არსებული ნაკლოვანებების ზუსტი გაზომვის შესაძლებლობას და ამით გამოწვეული დანაკარგების შემცირებისა და ნორმების შესრულების კონტროლის შესაძლებლობას;
- ორგანიზაციაში არსებობს დაწერილი სტანდარტული ოპერაციები, რომელთა დაცვის მიზნით ხორციელდება პერსონალის ინსტრუქტირება;
- ორგანიზაციაში არსებობს შრომის ანაზღაურების მიზანშეწონილი სისტემა, ხორციელდება ეფექტიანი მუშაობის წახალისება (დაჯილდოვება).

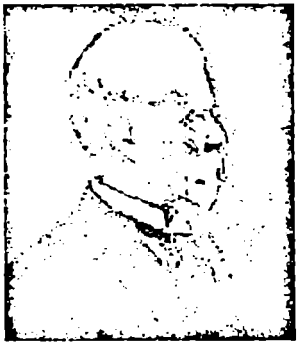
ემერსონის აზრით, „ჭეშმარიტი მწარმოებლურობა ყოველთვის იძლევა მაქსიმალურ შედეგებს მინიმალური დანახარჯებით; დაძაბულობა, პირიქით, იძლევა საკმაოდ დიდ შედეგებს, მხოლოდ არანორმალურად მძიმე პირობებში". ემერსონმა დაასაბუთა კომპლექსური, სისტემური მიდგომის გამოყენების აუცილებლობა რთული, მრავალმხრივი პრაქტიკული 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.

ჰენრი ფორდი[112]

ფორდის მიხედვით წარმოების ორგანიზაციის 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. მრენველობის 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.

ანრი ფაიოლი[113]

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 20-იან წლებში ჩამოყალიბდა კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის ცნება, რომლის ელემენტებს შორის მყარდება გარკვეული ურთიერთკავშირი მართვის ძირითადი ფუნქციების რეალიზების მიზნით.



ანრი ფაიოლი

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

112 Henry Ford, (1863-1947 წწ.), ამერიკის საავტომობილო ინდუსტრიის ფუძემდებელი, დაამუშავა წარმოების მართვის თეორია, რომელმაც „ფორდიზმის" სახელწოდება მიიღო.
113 Henri Fayol (1841-1925 წწ.), ფრანგი სამთო ინჟინერი, მუშაობდა ფრანგულ სამთო-მეტალურგიულ კომბინატში ჯერ ინჟინრად, შემდეგ მთავარ მენეჯერად, დირექტორად. ჩამოაყალიბა ადმინისტრირების თეორია (1916 წ.), რომელმაც უდიდესი გავლენა იქონია მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარებაზე.

და ა.შ. ფაიოლმა ადმინისტრაციის მოქმეღება სხვადასხვა ოპერაციებად და ფუნქციებად დაყო. ეს ფუნქციებია: ღაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივირება (შრომის სტიმულირება), კოორდინირება და კონტროლი. ფაიოლის მთავარი ნვლილი 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 ნარმოების მართვის 14 ზოგადი პრინციპი, რომლებიც, გარკვეული თვალსაზრისით, დღესაც აქტუალურია, განსაკუთრებით პოსტსაბჭოთა ქვეყნებისთვის (რომლებიც შეიძლება დახასიათდეს, როგორც გარდამავალი სახელმწიფოებრიობისა და ეკონომიკის მქონე ქვეყნები). მოკლედ, ფაიოლის პრინციპები ამგვარად ყალიბდება:

1. **შრომის დანაწილება.** სამუშაოს დანაწილების ანუ სპეციალიზაციის მიზანი არის არსებული რესურსებით უფრო მეტი რაოდენობის და უკეთესი ხარისხის სამუშაოს შესრულება. შრომის დანაწილების შედეგი ეხება არა მხოლოდ ტექნიკურ სამუშაოს, არამედ უფლებების დანაწილებასაც, იგი აგრეთვე ინვევს ფუნქციათა სპეციალიზაციას.
2. **უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა.** უფლებამოსილება არის ბრძანების გაცემის უფლება, პასუხისმგებლობა კი მისი შებრუნებული მდგენელია. ვინც ბრძანებებს გასცემს, პასუხსაც ის აგებს შედეგებზე.
3. **დისციპლინა.** დისციპლინა ვარაუდობს კომპანიასა და მის თანამშრომლებს შორის მიღნეული შეთანხმებებისადმი მორჩილებას და მათ პატივისცემას. ამ შეთანხმებების დადგენა უნდა იყოს ხელმძღვანეღეთა ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანა. დისციპლინა ითვალისნინებს, აგრეთვე, სანქციების სამართლიანად გამოყენებას.
4. **ერთმმართველობა.** მუშაკი დავალებებს უნდა ღებულობდეს მხოლოდ ერთი უშუალო ხელმძღვანელისგან.
5. **მიმართულების ერთგვაროვნება.** ყოველი ჯგუფი, რომელიც მოქმედებს ერთიანი მიზნის ფარგღებში, გაერთიანებული უნდა იყოს ერთიანი გეგმით და უნდა პყავდეს ერთი ხელმძღვანელი.
6. **პირადი ინტერესების საერთოსადმი დამორჩილება.** ერთი მუშაკის ან ჯგუფის ინტერესები არ უნდა აღემატებოდეს კომპანიის ან ორგანიზაციის უფრო დიდი მასშტაბის ინტერესებს.
7. **პერსონალის დაჯილდოება.** იმისათვის, რომ მივაღნიოთ მუშაკთა ერთგულებას და მხარდაჭერას, ისინი თავისი მუშაობისათვის

სამართლიან გასამრჯელოს უნდა ღებულობდნენ. გასამრჯელო უნდა აკმაყოფილებდეს როგორც პერსონალს, ისე ორგანიზაციას, როგორც მუშაკს, ისე დამქირავებელს.

8. **ცენტრალიზაცია ან დეცენტრალიზაცია.** ისევე როგორც სამუშაოს დანაწილება და სპეციალიზაცია, ცენტრალიზაციაც ბუნებრივი მდგომარეობაა. თუმცა ცენტრალიზაციის ხარისხი შეიძლება იცვლებოდეს კონკრეტული პირობების შესაბამისად. ამიტომ, წარმოიქმნება საკითხი ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის სწორი პროპორციის შესახებ.

9. **იერარქია.** ეს არის პიროვნებათა რიგი, რომლებიც ხელმძღვანელ თანამდებობებზე იმყოფებიან დაწყებული უმაღლესიდან და დამთავრებული ყველაზე დაბალი რგოლის ხელმძღვანელით. ბიზნესის ინტერესებიდან გამომდინარე, კომპანიაში უნდა არსებობებდეს შესაბამისი იერარქიული სისტემა. შეცდომაა იერარქიაზე დაუსაბუთებელი უარის თქმა, მაგრამ უფრო დიდ შეცდომაა იერარქიის შენარჩუნება, როდესაც მას კომპანიისთვის ზიანი მოაქვს.

10. **წესრიგი.** მატერიალური წესრიგის ფორმულა ასეთია – ნებისმიერ საგანს უნდა ჰქონდეს განსაზღვრული ადგილი და ყველა საგანი უნდა იყოს განსაზღვრულ ადგილზე. სოციალური წესრიგის ფორმულა ასეთია – ყველა პიროვნებისთვის უნდა არსებობდეს განსაზღვრული ადგილი და ყველა პიროვნება უნდა იმყოფებოდეს თავის ადგილზე. გრაფიკული ცხრილები, სქემები აადვილებს როგორც სოციალური ისე მატერიალური წესრიგის დამყარებასა და კონტროლს.

11. **სამართლიანობა.** სამართლიანობა არის კეთილგანწყობისა და მართლმსაჯულების შედეგების შეხამება.

12. **კადრების დაბალი დენადობა.** პერსონალის სამუშაო ადგილის სტაბილურობა. კადრების მაღალი დენადობა ამცირებს ორგანიზაციის ეფექტიანობას. უმჯობესია საშუალო დონის ხელმძღვანელი, რომელიც უფრთხილდება თავის ადგილს, ვიდრე ნიჭიერი მენეჯერი, რომელიც სწრაფად მიდის და არ უფრთხილდება თავისი სამუშაო ადგილს.

13. **ინიციატივა.** ინიციატივა ვარაუდობს გეგმის დამუშავებას და მისი წარმატებული რეალიზების უზრუნველყოფას, რაც ორგანიზაციას ძალას და ენერგიას ანიჭებს.

14. **პერსონალის ერთიანობა ანუ კორპორაციული განწყობა** — განაპირობებს თანამშრომელთა მაღალ მორალურ სულისკვეთებას. პარმონიულად მომუშავე პერსონალი კომპანიის დიდი ძალაა.

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, ენერგია, 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 ნარმართვის ნიჭი, მათი კონტროლის უნარი; ზოგადი ცოდნა სანარმოს ყველა ძირითადი ფუნქციის შესახებ; დაბოლოს, ნამდვილი კომპეტენტურობა ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელი სპეციფიკური საქმიანობის შესახებ.

ნეოკლასიკური (ადამიანურ ურთიერთობათა) და ბიჰევიორისტული სკოლები

„ნეოკლასიკოსებმა" შეამჩნიეს, რომ მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სამუშაო ოპერაციები და კარგი ხელფასი ყოველთვის არ ინვევდა შრომის ნაყოფიერების ზრდას, როგორც ამას თვლიდნენ მეცნიერული მართვის მიმდევრები. ადამიანთა შორის ნარმოქმნილი ურთიერთობები ხშირად აჭარბებდნენ ხელმძღვანელობის ძალისხმევას. მუშაკები უფრო რეგირებდნენ კოლეგების ზენოლაზე, ვიდრე ხელმძღვანელობის შენიშვნებსა თუ მატერიალურ სტიმულებზე. ნეოკლასიკოსების 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 რესურების ჯამზე მეტი". აქედან, საჭირო გახდა სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორების გათვალისწინე-

(ბოლო)

ბა. ორგანიზაცია უნდა განიხილოს 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 პიროვნებათაშორისი 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 დაეხმაროთ მუშაკს მისი შესაძლებლობების შეცნობაში, შესაბამისად ორგანიზაციის ეფექტიანობა უნდა გაიზარდოს მისი ადამიანური რესურსების ეფექტიანობის ზრდის ხარჯზე. ბიჰევიორისტებმა გამოიკვლიეს ადამიანთა საქმიანობის კოოპერაციის პრობლემე-

ბი და აჩვენეს, რომ ინდიდვიდები მოქმედებენ სხვებთან თანამშრომლობით. ინდივიდები უნიკალურნი, დამოუკიდებელნი არიან, ორგანიზაციები კი – კოოპერაციულნი. კოოპერაცია მაშინ არსებობს, თუ არის შეღეგი და ეფექტიანობა; შედეგი გამოიხატება მიზნების მიღწევაში, ეფექტიანობა – ინდივიდების დაკმაყოფილებაში. ამიტომ, მენეჯერმა ერთმანეთს უნდა შეუხამოს ორგანიზაციის კოოპერაციული და ინდივიდუალური კომპონენტები. დადებითი მოტივირება — სამუშაოს ნარმატებით შესრულების მთავარი ფაქტორია.

სისტემური და სიტუაციური მიდგომები

მენეჯმენტის რაოდენობრივი მეთოდები ჩაისახა მე-2 მსოფლიო ომის პირობებში ჯარების მართვის დროს. ამჟამად მრავალი კომპანია იყენებს მათემატიკურ მეთოდებს (ოპერაციათა კვლევა, მოდელირება, ჯრაფების თეორია და სხვ.) თანამშრომელთა დაქირავების, მონყობილობის განანილების, სასანყობო მეურნეობის დაგეგმვის დროს. რაოდენობრივი მეთოდები გამოიყენება მართვისა და საწარმოო პრობლემების გადასანყვეტად, გადანყვეტილების მიღებისთვის, ეკონომიკური ეფექტიანობის გამოსათვლელად და ა.შ.

დიდი სისტემების თეორიისა და კიბერნეტიკის მეთოდების განვითარებამ ბიზნესისა და საბელმნიფო მართვის მიზნებისთვის, ფაქტობრივად, დაძლია ნინააღმდეგობა „მართვის მეცნიერების" მომხრეთა რაციონალიზმსა და ადამიანურ ურთიერთობებსა და ორგანიზაციებში პარმონიის იდეალისტ ენთუზიასტებს შორის. ამ შემთხვევაში სიტყვიერი ანერა 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, როგორიცაა ადამიანები, სტრუქტურა, ამოცანები და ტექნოლოგია, რომლებიც ორიენტირებულია სხვადასხვა მიზნების მიღნევაზე 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 ნარმოიქმნა **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.

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 გადანყვეტილება პასუხობდეს კონკრეტულ განსაზღვრულ სიტუაციას.

80-იან წლებში 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).

პეტერ დრუკერი.[114]

პეტერ დრუკერი

XX საუკუნის 40-იანი წლებიდან მსოფლიოს წამყვანი კონცერნები მუშაობენ „დრუკერის მიხედვით". 1950-1971 წწ.-ში დრუკერი ასწავლიდა მენეჯმენტს ნიუ-იორკის უნივერსიტეტში, 1971 წლიდან სიცოცხლის ბოლომდე – კლერმონტის უნივერსიტეტში. 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. მართვისადმი მეცნიერული მიდგომა პირველად ფრედერიკ ტეილორმა შეიმუშავა, მაგრამ მისი კონცეფცია მთლიანად მექანისტურია და, რეალურად, დრუკერის მიერ ჩამოყალიბებული მენეჯმენტის დებულებათა კერძო შემთხვევას წარმოადგენს (შედარებისთვის – ისევე, როგორც ნიუტონის ფიზიკა წარმოადგენს აინშტაინის მიერ ჩამოყალიბებული ფიზიკის კერძო შემთხვევას).

მენეჯმენტის თეორიული და პრაქტიკული საფუძვლებისთვის მნიშვნელოვანი ხასიათის მიცემა დრუკერმა დაიწყო 1944 წელს, როდესაც ის მიიწვიეს ჩენერალ Motors-ში კორპორაციის მმართველი რგოლის კვლევის ჩასტარებლად. ამავე დროს ის მუშაობდა კონსულტანტად კომპანიებში General Electric, Sears, Roebuck & Co. კვლევების საფუძველზე მან გამოაქვეყნა ფუნდამენტური ნაშრომები „კორპორაციის კონცეფცია" (1946) (Concept of the Corporation) და „მენეჯმენტის პრაქტიკა" (The Practice of Management) რომელიც 1954 წელს გამოიცა ამერიკაში და მას შემ-

114 Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), ავსტრიული წარმოშობის ამერიკელი მეცნიერი, მენეჯმენტის თეორეტიკოსი და კონსულტანტი, პუბლიცისტი, პედაგოგი. სხვადასხვა დროს იგი კონსულტირებას უწევდა მსოფლიოს უდიდეს კომპანიებს General Motors, ჩენერალ Electric, Coca-Cola, Citicorp, IBM, Intel, Toyota Motor Corp., Masatoshi Ito, Ito-Yokado Group და მათ ლიდერებს, აგრეთვე აშშ-ის, კანადისა და იაპონიის მთავრობას, არასამთავრობო ორგანიზაციებს: ხსნის არმიას, სკაუტ-გოგონების ორგანიზაციას, C.A.R.E.-ს, ამერიკის წითელ ჯვარს და სხვ. გამოქვეყნებული აქვს ათობით წიგნი და ასობით სტატია The Wall Street Journal-სა და Harvard Business Review-ში. დრუკერს სჯეროდა, რომ შესაძლებელია შეიქმნას ეკონომიკური პროგრესი და სოციალური პარმონია.

დეგ, თითქმის ყოველ წელს, ახალი გამოცემა გამოდის. ეს უკანასკნელი გახდა დრუკერის ყველაზე უფრო ცნობილი ნაშრომი, რომელმაც სამუდამოდ დააკავშირა მისი სახელი „მენეჯმენტის“ ცნებასთან.

დრუკერი წერს:^ „რაც უფრო მეტს ვმუშაობდი წარმატებულ და კვალიფიცირებულ მენეჯერებთან, ეფექტიანად მოქმედი საწარმოების მმართველებთან, მით უფრო ნათელი ხდებოდა ჩემთვის, რომ უნდა არსებობდეს მენეჯმენტის მეცნიერება. ჩემთვის ნათელი ხდებოდა აგრეთვე, რომ შესაძლებელია მენეჯმენტის ხელოვნების შესწავლა და, უფრო მეტიც, შესაძლებელია შეასწავლო ეს ხელოვნება სხვებს. მაგრამ, ისიც ცხადი გახლდათ, რომ მაშინ მენეჯმენტის არავითარი მეცნიერება არ არსებობდა, გვქონდა მხოლოდ სხვადასხვა სახალისო ისტორია ხელმძღვანელთა პრაქტიკიდან. არცერთი მცდელობაც კი არ არსებობდა, რომელშიც შესწავლილი და გაანალიზებული იქნებოდა მენეჯმენტი, როგორც საქმიანობის დამოუკიდებელი სახეობა ვალდებულებათა საკუთარი არეალით. ამიტომ, არაფერი დამრჩენოდა გარდა იმისა, რომ თავად შემექმნა მენეჯმენტის მეცნიერება, რაც გავაკეთე კიდეც ამ წიგნის [„მენეჯმენტის პრაქტიკა“] დანერით“.

მრავალი დიდი კომპანიის ხელმძღვანელი უყვებოდა მოგვიანებით დრუკერს, თუ როგორ კითხულობდნენ „მენეჯმენტის პრაქტიკას“ ჯერ კიდევ სტუდენტობის დროს, ხელახლა კითხულობენ ახლა და კვლავ პოულობენ ახალ იდეებს, რომლებიც ეხმარება მათ „გაიგონ ნარმოქმნილი პრობლემების არსი და დაინახონ ამ პრობლემების გადაჭრის ახალი შესაძლებლობები“. დრუკერის აზრით წიგნის აქტუალურობა იმით აიხსნება, რომ იქ თავმოყრილია „უნივერსალური შესაძლებლობების, უნივერსალური სტრატეგიების, უნივერსალური გამოცდილებისა და უნივერსალური პრობლემების მაგალითები“. ფაქტობრივად ეს წიგნი უბრალოდ ფუნდამენტურ ცოდნას წარმოადგენს, რომელიც არ ძველდება, ხოლო სიახლე ყოველი ახალი ნაკითხვის დროს იმით აიხსნება, რომ მკითხველმა კიდევ უფრო მეტის გაგება შეძლო და აღწერილი მოვლენები უფრო ღრმად და დანვრილებით დაინახა.

ძნელი დასაჯერებელია, მაგრამ იყო დრო, როდესაც მენეჯერის პროფესია არ ითვლებოდა მნიშვნელოვნად, არც მენეჯერებს ესმოდათ კარგად თავისი მუშაობის არსი. სწორედ დრუკერმა მოახდინა მენეჯერის ფუნქციის სისტემატიზება და პირველმა განაცხადა, რომ საწარმოს ყველაზე უფრო ძვირფასი რესურსი არის მენეჯერი – ბიზნესის ელიტა, რომელიც განსაკუთრებულ როლს ასრულებს საწარმოს საქმიანობაში.

ეკონომიკისა და მენეჯმენტისადმი ფუნდამენტური, სისტემური მიდგომა პირველად დრუკერმა 1939 წელს ჩამოაყალიბა წიგნში „ეკონომიკური

ადამიანის დასასრული" (The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism), რომელიც შემდეგ 20-ჯერ გამოიცა. წიგნში ჩამოყალიბებული მიდგომა ადამიანისადმი, როგორც ეკონომიკური და სოციალური ცხოვრების სუბიექტისადმი, იმ დროს ნამდვილად რევოლუციური და გამაოგნებელი გახლდათ, ვინაიდან ეს იყო კონვეირების აყვავებისა და სნორედ „ეკონომიკური ადამიანის" ყოვლისშემძლეობის, ინდუსტრიალიზაციისა და ტეილორის იდეების ფართოდ გამოყენების ხანა (რაც დრუკერმა საბჭოთა კავშირშიც იხილა, სადაც ის იმყოფებოდა, როგორც ჟურნალისტი). მოგვიანებით, 1987 წელს, დრუკერი წერდა: „ჩემი წიგნების, ლექციებისა თუ კონსულტაციების შინაარსი განისაზღვრება იმ წანამძღვარით, რომ თანამედროვე სანარმო თუ ორგანიზაცია – უპირველეს ყოვლისა, არის ადამიანური, სოციალური ორგანიზაცია და მენეჯმენტს, როგორც მეცნიერებას და პრაქტიკას, საქმე აქვს ადამიანურ და სოციალურ ღირებულებებთან". სნორედ მთავარი ადამიანური ფასეულობების საფუძველზე ჩამოაყალიბა დრუკერმა მენეჯმენტის ჭეშმარიტი არსი: მართვა არის არა გარე იმპულსებზე პასიური რეაქცია კომპანიის გადარჩენის მიზნით, არამედ განვითარება სანარმოს მიზნების ჩამოყალიბებისა და მიღნევის გზით. მენეჯმენტის ამოცანაა ენერგიის 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 დავინყოთ მიზნების ჩამოყალიბებით და მხოლოდ შემდეგ უნდა გადავიდეთ ფუნქციების, ურთიერთქმედებებისა და პროცესების ფორმირებაზე. 1954 ნელს დრუკერი, როდესაც მან MBO-სისტემა დაამუშავა, ნერდა: „ბიზნესის ძირეულ სფეროებში მიზნობრივი მაჩვენებელები ნარმოადგენს მართვის პულტს (ხელსანყოთა პანელს), რომელიც აუცილებელია საქმიანი სანარმოს პილოტისთვის". 90-იან წლებში კი მართვის სფეროს აღიარებული ავტორიტეტები, **კაპლანი** და **ნორტონი**, ნერდნენ: „მენეჯერებს, როგორც პილოტებს, ესაჭიროებათ აპარატურა, რომელიც თვალყურს ადევნებს შიდა და გარე ფაქტორების სიმრავლეს". როგორც ვხედავთ, მათ, 40 ნლის შემდეგ, ფაქტობრივად, გაიმეორეს დრუკერის აზრი. სინამდვილეში, MBO-ს არსი იმდენად ფაქტორებისთვის თვალყურის დევნება კი არ არის, რამდენადაც ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლის — როგორც ხელმძღვანელთა, ისე რიგითი მუშაკების – სრული მონანილეობა ორგანიზაციის მიზნების დამუშავებაში და ყველა მათგანის პასუხისმგებლობა დასახული მიზნების მიღნევაში.

ადამიანის როლი ორგანიზაციაში დრუკერმა სრულად უკვე ინფორმაციულ ეპოქაში ჩამოაყალიბა. ინფორმაციული ეპოქა ხასიათდება „ცოდნის საზოგადოებით", ამ დროს წამყვანი ხდება „ინტელექტუალური მუშაკი" (knowledge worker — ეს ტერმინი დრუკერმა ჯერ კიდევ 1959 წელს შემოიტანა), იცვლება ურთიერთობა პიროვნებასა და კომპანიას შორის. თანამედროვე ორგანიზაციებში ადამიანი ორგანიზაციისთვის უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, ვიდრე ორგანიზაცია – ადამიანისთვის. დრუკერის აზრით, თანამედროვე ადამიანის მთავარი მოთხოვნილება, მისია არის საკუთარი თავის მართვა, ნაცვლად იმისა, რომ მხოლოდ ის აკეთოს, რასაც ეუბნებიან (Managing Oneself, Harvard Business Review, March-April 1999). 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. ჯერ კიდევ „მენეჯმენტის პრაქტიკაში" დრუკერი აღნიშნავდა, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურა უნდა იყოს მაქსიმალურად ჰორიზონტალური, ხოლო გადაწყვეტილებები უნდა მიიღებოდეს მაქსიმალურად დაბალ დონეზე. ნაცვლად ტერმინისა „ორგსტრუქტურა", იგი იყენებს ტერმინებს „დეცენტრალიზაცია", „ფუნქციონალური დეცენტრალიზაცია" და ა.შ. ერთ-ერთ ბოლო წიგნში „მენეჯმენტის ამოცანები XXI საუკუნეში" (Management Challenges for the 21st century (1999) დრუკერი განმარტავს, რომ სტრუქტურა იმდენი უნდა იყოს, რამდენიც არის ბიზნეს-პროექტი და ადამიანი: „უკვე ასი წელია ვეძებთ კომპანიის სწორად ორგანიზების ერთადერთ შესაძლებლობას დანყებული ჯ.მორგანითა და ჯ.როკფელერით აშშ-ში, გ.სიმენსით – გერმანიაში, ა.ფაიოლით – საფრანგეთში და ა.სლოუნით – General Motors -ში და დამთავრებული ჩვენი აღტაცებით მუშაობის ორგანიზაციის გუნდური მეთოდით. დღეს ასეთი რამ უბრალოდ შეუძლებელია. იარსებებს სხვადასხვა „ორგანიზაცია", რომლებიც ერთმანეთისგან დაახლოებით ისევე განსხვავდება, როგორც სხვადასხვა შენობები განსხვავდება ერთი-მეორისგან – ნავთობ-გადამამუშავებელი ქარხანა, ტაძარი და საცხოვრებელი სახლი. ნებისმიერი ორგანიზაცია (და არა მხოლოდ კომერციული) განვითარებულ ქვეყნებში უნდა შეიქმნას კონკრეტული ამოცანისთვის, დროისა და ადგილისთვის (ან კულტურისთვის)."

დრუკერის აზრით, აუცილებელი ხდება ახალი, „მენარმეთა 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 (Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles (1985). ამასთან, ინოვაცია განიხილება როგორც არა მხოლოდ ტექნიკური საქმიანობა, არამედ როგორც შიდა საფირმო და სოციალური „მენარმეობა". დრუკერის აზრით, იაპონიის ნარმატება განპირობებულია სნორედ სოციალური ინოვაციით, კერძოდ ისეთი ინსტიტუტების განვითარებით, როგორიც უმაღლესი და საშუალო განათლება, შრომითი ხელშეკრულებები. ამავე დროს, „განსაკუთრებული პათოსიც არ არის საჭირო ინოვაციებთან დაკავშირებით, ვინაიდან, დრუკერის აზრით, ნარმატებულ 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 სნავლაც ძალიან ადვილია. მენეჯერი, რომელიც ფლობს ინოვაციის ხელოვნებაა ხდება „მენეჯერი-მენარმე", რომელსაც ძალუძს მოახდინოს „რევოლუცია მართვაში" – ეს არის კიდევ ერთი ახალი მოვლენა ცოდნის ეკონომიკაში – ბიზნესის ხარისხობრივი, ნახტომისებრი ცვლილება, ოღონდ, ისტორიული რევოლუციებისგან განსხვავებით, ეს არის რევოლუცია ნგრევის გარეშე.

დრუკერის ერთ-ერთი მთავარი დამსახურება არის სხვათა შემოქმედებითი საქმიანობის სტიმულირება. მაგალითად, მას არ დაუმუშავებია ორგანიზაციათა სასიცოცხლო ციკლის თეორია, მაგრამ მაგალითებით (Sears, Roebuck & Co. უნივერმაღთა ქსელის მაგალითი) აჩვენა, რომ ორგანიზაციამ შეიძლება იარსებოს ძლიერ დიდხანს, ასობით წელიც კი, თუ კი განვითარების პროცესში იმუშავებს ახალ ბიზნეს-იდეაზე ან მნიშვნელოვნად გარდაქმნის არსებულ ბიზნეს-იდეას (საზოგადოდ ცნობილია, რომ თანამედროვე კომპანიების საშუალო ასაკი 35-40 წელია). ასევე, ლიდერობის შესახებ მას არ ჩამოუყალიბებია რაიმე ფორმალური თეორია, მაგრამ მაგალითებით აჩვენებდა ლიდერობის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას.

საინტერესოა აღინიშნოს, რომ დრუკერი, „ავრცელებული სტერეოტიპებისგან განსხვავებით, მკვეთრად მიჯნავს, თითქმის უპირისპირებს ერთმანეთს ხელმძღვანელის ქარიზმასა და მის ეფექტიანობას – „დიდი მენე-

ჯერები შეიძლება იყვნენ ქარიზმატულები ან უსახონი, უხვნი ან ძუნნები, ემოციურები ან დინჯები, მათ მხოლოდ ერთი რამ აერთიანებთ – ისინი ეფექტიანად მუშაობენ".

დრუკერი გახლდათ არასტანდარტული იდეების გენერატორი, იგი თავს კი არ ეახვევთ რაიმე სიბრძნეს, როგორც ერთგვარი მნიგნობარი ბრძენი, არამედ გესაუბრებათ და ინვევს თქვენი აზრების სტიმულირებას. დრუკერი წერდა მარტივად და ნათელი ენით, იუმორით და მეტაფორებითაც კი, რაც კიდევ უფრო გასაგებს ხდის მის იდეებს. აი მაგალითად, საშუალო მენეჯერთა ფენის მეტისმეტად გამსხვილებას იგი ადარებდა ქონის ღაგროვებას ადამიანის წელის მიდამოებში, ხოლო კარგ მენერებს – ორგანიზაციის საცხებ მასალას, რაც აადვილებს მის მუშაობას. თავის შესახებ კი ასე ამბობდა: „მე უფრო „ინსულტანტი" ვარ, ვიდრე კონსულტანტი. მე ფულს ადამიანთა ლანძღვაში მიხდიან".

უკანასკნელ დროს მენეჯმენტის პატრიარქი სულ უფრო მეტ ყურადღებას უთმობდა მომავლის პრობლემებს. XXI საუკუნის მთავარ პრობლემებად იგი თვლიდა შობადობის შემცირებას განვითარებულ ქვეყნებში („განვითარებული ქვეყნები ინყებენ 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 ჰართვის სპეციალიზაციაზე. მეორე მხრივ, დრუკერის წამატებას განაპირობებდა მისი კლასიკური განათლება და თანამედროვე ცივილიზაციის ისტორიის კარგი ცოდნა, მას შეეძლო ზუსტად ენინასწარმეტყველა მენეჯმენტის განვითარების ახალი ტენდენციები, რადგანაც კარგად გრძნობდა მისი განვითარების შინაგან ლოგიკას.

თავის დროზე, 30-იანი წლების შუა პერიოდში დრუკერმა, მაშინ წარმატებულმა საინვესტიციო ბანკირმა, დატოვა ბანკი და გადავიდა ბიზნესის სრულიად ახალ – მართვის კონსალტინგის სფეროში. ამ ცვლილების მოტივაცია გახლდათ ბანკში მუშაობის შეუსაბამობა მის ცხოვრებისეულ ღირებულებებთან – „ჩემი ფასეულობა არის ადამიანი. აზრს ვერ ვხედავდი იმაში, რომ ვყოფილიყავი ყველაზე მდიდარი ადამიანი სასაფლაოზე".

ქვემოთ მოყვანილია დრუკერის ზოგიერთი პრაქტიკული მოსაზრება ეფექტიანი მენეჯმენტის პრინციპების შესახებ.

- **მენეჯმენტი** არის ისეთი ინტეგრირებული დისციპლინა, რომელიც მოიცავს ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებებს და ადამიანთა ქცევას, საზოგადოებრივ ნყობას და ინტელექტუალურ მოთხოვნებს, რომელსაც კვებავს ეკონომიკა, ფსიქოლოგია, მათემატიკა, პოლიტიკური თეორია, ისტორია და ფილოსოფია. მოკლედ, რომ ვთქვათ, მენეჯმენტი არის ლიბერალური ხელოვნება.
- **მენეჯმენტი** გაცილებით უფრო მეტია, ვიდრე ნოდებისა და პრივილეგიის გამოყენება, გაცილებით მეტი — ვიდრე „საქმეების კეთება". მენეჯმენტი ეხება ადამიანებს და მათ ცხოვრებას.
- **უვარგისი მენეჯმენტი.** თუ კორპორაციაში გადამნყვეტი ხმა ეკუთვნის მენეჯერს, რომელიც არავის წინაშე არ არის პასუხისმგებელი და რომელსაც არავინ აკონტროლებს, მაშინ ასეთი მმართველობა არის დაუსაბუთებელი, უსამართლო, უკონტროლო და უპასუხისმგებლო [რომელიც აუცილებლად კრახით დამთავრდება].
- **მენეჯერის ამოცანა** არის გახადოს ადამიანები ეფექტიანები, ხოლო მათი სისუსტე – უძხიშვნელო. ეს მთლიანად ეხება როგორც მენეჯერის ბოსს[115], ისე მის ხელქვეითებს.
- **მენეჯერის დამოკიდებულება თანამშრომლისადმი.** ის, ვინც აქცენტს უფრო თანამშრომელთა სუსტ მხარეებზე ამახვილებს და არა მათ ძლიერ მხარეებზე, არასდროს არ უნდა დაინიშნოს მენეჯერად თანამდებობაზე.
- **მენეჯერი** აყალიბებს მიზნებს, მენეჯერი აორგანიზებს, მენეჯერი ასაბუთებს და ურთიერთობს, მენეჯერი აფასებს სათანადო კრიტერიუმის ჩამოყალიბებით, მენეჯერი ანვითარებს ადამიანებს.
- **ტოპ-მენეჯმენტს** ესაჭიროება ისეთი ადამიანები, როგორიცაა „ფიქრის ადამიანი", „მოქმედების ადამიანი", „ხალხის ადამიანი", „მონინავე ადამიანი"[116]. ეს ოთხივე თვისება თითქმის არასდროს გვხვდება ერთ პიროვნებაში. ერთ ადამიანზე დამოკიდებული ტოპ-მენეჯმენტი არის ბიზნესის განუვითარებლობის მთავარი მიზეზი.
- **საკუთარი თავის შეცნობა.** ჩვენ იშვითად ვიცით თუ რა გვაკლია. ჩვენ უნდა ვიცოდეთ რას წარმოვადგენთ, რა უნდა ვისნავლოთ სრული მოგების მისაღებად ჩვენი ძლიერი თვისებების ნყალობით, რა არის ჩვენი სისუსტე, რა ფასეულობები გვაქვს. საკუთარ თავს ძალიან კარგად უნდა ვიცნობდეთ: „კარგად ვმუშაობ ამ ხალხთან თუ მარტო ვარ?"[117]

---

115 *ბოსი (boss) პატრონი, მეწარმე, მფლობელი, უფროსი, აშშ-ში, აგრეთვე, ადგილობრივი პოლიტიკური ორგანიზაციის ხელმძღვანელი*

116 *ინგლისურად the "thought man"...the "action man"...the "people man"...the "front man"*

117 *ეს აზრი შეიძლება შევადაროთ სოკრატეს დიალოგი ევთიდემესთან დელფოს ტაძარზე ამოკვეთილი წარნერის შესახებ – „შეიცან თავი შენი".*

- **მენეჯმენტი** აკეთებს საქმეებს კარგად. ლიდერობა აკეთებს კარგ საქმეებს"[118].

ურთიერთობა ბოსთან

- **ხელქვეითის საქმე** არ არის თავისი ბოსის გარდაქმნა ან აღზრდა, არც მისი ბიზნესის სკოლებსა და მენეჯმენტის წიგნებში ჩამოყალიბებული იდეალური ბოსის ტიპისადმი მისადაგება. სპეციფიკური ტიპის ბოსი მან უნდა წარმოადგინოს როგორც უნიკალური ინდივიდუალობის მქონე ადამიანი.

- **თქვენი ბოსი ყოველთვის საქმის კურსში უნდა იყოს.** მას უნდა ჰქონდეს იმის შესაძლებლობა, რომ თქვას „მე ვიცი რის გაკეთებას ცდილობს ელი (ან ჯონი)".

- არასდროს **არ დაუშვათ ბოსის დაუფასებლობა.** იგი შეიძლება უსიგნური ან სულელი მოგეჩვენოთ. მაგრამ არავითარი რისკი არ არის უფროსის გადაჭარბებით შეფასებაში. თუ თქვენ მას არ აფასებთ ის ან აღშფოთდება ან ეჭვი შეეპარება თქვენს გონებრივ მონაცემებსა და ცოდნაში.

- ნელინადში ერთხელ **ჰკითხეთ თქვენს ბოსს:** „რას ვაკეთებთ მე ან ჩემი თანამშრომლები ისეთს, რაც თქვენ გეხმარებათ (ან ხელს გიშლით) საქმის კეთებაში?"

ურთიერთობა თანამშრომლებთან

- **თანამშრომელთა პატივისცემა.** დრუკერს სჯეროდა, რომ კომპანიის მუშაკები წარმოადგენენ მის აქტივს და არა პასივს. დრუკერის აზრით, მცოდნე თანამრომლები თანამედროვე კომპანიების არსებითი ინგრედიენტებია.

- **განათლებულ ადამიანებთან** მთელი ჩემი ცხოვრების განმავლობაში ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანა არის მათი მოქმედების სტიმულირება. ადამიანთა უმეტესობა ფულის გადახდით არ კმაყოფილდება, ჩვენ აგრეთვე ვგრძნობთ, რომ მუშაობა გვჭირდება. სნორედ ამიტომ არსებობს უხელფასო თანამშრომელთა და მოხალისეთა უზარმაზარი რაოდენობა. ასეთი მოთხოვნილება არ ქრება. ბიზნესი არ აპირებს სუსტების ნამოყენებას, მთავრობას კი არ შეუძლია.

- **თანამშრომლის პიროვნული თვისებები.** დამქირავებელს არაფერი ესაქმება თანამშრომლის პიროვნებასთან. დასაქმება არის გარკვეული კონტრაქტი, რომლითაც განსაზღვრულია გარკვეული სამუშაო. უფრო მეტის მოთხოვნის ნებისმიერი მცდელობა არის უზურპაცია. ეს არის რეგორც ამორალური საქციელი, ისე ადამიანის კერძო ცხოვრებაში

118 *Management is doing things right; leadership is doing the right things.*

უკანონო შეჭრა. ეს არის ძალაუფლების გადამეტება. თანამშრომელი არ არის ვალდებული იყოს „ლოიალური", „უყვარდეს" [უფროსი] ან „პატივისცემის გრძნობით" იყოს გამსჭვალული ვინმესადმი. ის ვალდებულია აკეთოს თავისი საქმე და არა სხვა რამე.

- **მორალი ორგანიზაციაში** იმას არ ნიშნავს, რომ „ადამიანები ერთად ცხოვრობენ". საჭიროა სამუშაოს შესრულება და არა დამორჩილება.
- **საწარმოს ხედვა.** მუშაკი საწარმოს უნდა ხედავდეს მთლიანობაში, როგორც მენეჯერი. მხოლოდ ამ შემთხვევაში დაინახავს იგი თავის ნაწილს, საიდანაც იგი მთლიანობას მიაღწევს. ასეთი „ხედვა" ინფორმირების საკითხი არ არის სასწავლო კურსების, საწარმოს დათვალიერების ან სხვა მსგავსი მოქმედების საშუალებით. საჭიროა მთლიანობის ნამდვილი გამოცდილება ინდივიდუალური მუშაობით.
- **ორგანიზაცია „ავად" არის,** როდესაც მისი თანამშრომლებისთვის წახალისება უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, ვიდრე სამუშაოს შესრულება, როდესაც ისინი უფრო შეცდომებისთვის თავის არიდებას ცდილობენ, ვიდრე გარისკვას, როდესაც აქცენტი კეთდება უფრო მათი სუსტი მხარეების ნეიტრალიზებაზე და არა ძლიერი მხარეების კიდევ უფრო გაძლიერებაზე, როდესაც ადამიანური ურთიერთობები უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, ვიდრე სამუშაოს შესრულება და მიღწევები. როდესაც კომპანიაში მაღალფარდოვნად საუბრობენ საქმეების შესახებ, მაშინ იქ უკვე ციებ-ცხელებაა დაწყებული[119].

მართვის ორგანიზაცია

- **კომპანიის უპირველესი პასუხისმგებლობა** არის კლიენტების შექმნა და მისი მომსახურება. მოგება არის არა მთავარი მიზანი, არამედ, უფრო, მნიშვნელოვანი პირობა კომპანიის ხანგრძლივი არსებობისთვის.
- **დეცენტრალიზაცია და გამარტივება.** ბრძანებებისა და კონტროლის სისტემა დრუკერს უვარგისად მიაჩნდა. მისი აზრით კომპანია ყველაზე უკეთ მაშინ მუშაობს, როდესაც ის დეცენტრალიზებულია. დრუკერის მიხედვით კორპორაციის ახასიათებთ ტენდენცია ანარმოონ მეტისმეტად დიდი რაოდენობის პროდუქცია, დაიქირავონ თანამშრომლები, რომლებიც მათ არ სჭირდებათ (მაშინ, როდესაც უკეთესი იქნებოდა აუტსორსინგი ანუ ამა თუ იმ საქმის სხვა კომპანიებთან პარტნიორობით გაკეთება), განახორციელონ ექსპანსია ეკონომიკურ სექტორში, რაც თავიდან უნდა იქნას აცილებული.
- **არასწორია ბიზნესის მართვა** მრავალი მოთხოვნისა და მიზნის გათვალისწინებით, იმის მაგიერ, რომ დაუმორჩილო კომპანია ერთადერთ ღირებულებას.

---

119 ეს უკანასკნელი წინადადება ინგლისურად ასე ჟღერს "The moment people talk of "implementing" instead of "doing," and of "finalizing" instead of "finishing," the organization is already running a fever

- **ნებისმიერი მარცხის მიზეზი არის დაუფიქრებელი მოქმედება.**
- **შეცდომების დაშვება.** რამდენადაც კარგია მუშაკი, იმდენად მეტ შეცდომას დაუშვებს იმ ახალ საქმეებში, რომელთა შესრულებასაც შეეცდება. მე არასდროს არ დავანინაურებდი კაცს მაღალ თანამდებობაზე ვისაც არასდროს დაუშვია შეცდომები, მათ შორის დიდი შეცდომები, ვინაიდან იგი საშუალო დონის არის.
- **პასუხისმგებლობა.** მნიშვნელობა არა აქვს თანამშრომლის სურვილს აიღოს თუ არა პასუხისმგებლობა..., ორგანიზაციამ უნდა მოითხოვოს მისგან პასუხისმგებლობის აღება.
- **იდეები ერთგვარად ახალშობილებს ჰგავს.** ისინი იბადებიან პატარები, უმნიფარნი, უფორმოები. ისინი უფრო დაპირებებს წარმოადგენენ, ვიდრე დასრულებულ მოსაზრებას (პროექტს). ინოვაციურ კომპანიაში უფროსი არ იტყვის „ეს არის წყეული, სულელური იდეა". ამის მაგივრად ის იკითხავს „რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ ეს ემბრიონალური, ნედლი, სულელური იდეა გარდაიქმნას რაღაც ისეთში, რაც ჩვენ ახალ შესაძლებლობებს მოგვცემს?"
- **რისკი და ინოვაცია.** ნებისმიერი ეკონომიკური საქმიანობა უკვე თავისთავად შეიცავს „დიდ რისკს". მაგრამ გუშინდელის შენარჩუნება, ინოვაციების გარეშე, უფრო დიდ რისკს შეიცავს, ვიდრე ხვალინდელი დღის შექმნა.
- **„დაგეგმილი უარის" მოთხოვნილება.** კომპანიებსა და მთავრობებს აქვთ ბუნებრივი ადამიანური ტენდენცია ჩაებღაუჭონ „გუშინდელ ნარმატებებს" იმის მაგივრად, რომ დაინახონ – ისინი უკვე უსარგებლოა.
- **შრომის ნაყოფიერებისა და ეფექტიანობის მთავარი სტიმული** უფრო მეტად არის არა ფინანსური, არამედ სოციალური და მორალური ხასიათის.

დამოკიდებულება ეკონომიკური თეორიისადმი

- **დრუკერს ახასიათებდა ღრმა სკეპტიციზმი მაკროეკონომიკური თეორიების მიმართ.** დრუკერი ამტკიცებდა, რომ არცერთი სკოლის ეკონომისტებს არ ძალუძთ ახსნან თანამედროვე ეკონომიკური სისტემების არსებითი ასპექტები. დრუკერი წერდა „მე და ეკონომისტები მხოლოდ ერთ რამეში ვეთანხმებით ერთმანეთს – მე არ ვარ ეკონომისტი".
- **საგნების თუ ადამიანთა ქცევა.** [კეინსის (John Maynard Keynes) სემინარზე დასწრების შემდეგ] უეცრად აღმოვაჩინე, რომ კეინსი და ყველა მის საუკეთესო ეკონომისტ სტუდენტს აინტერესებდა მოსმარების საგნების ქცევა, მაშინ როდესაც მე ადამიანთა ქცევა მაინტერესებს.

- [ეკონომიკური დეპრესიის შენელების მიზნით სამთავრობო ხარჯების განევის კეინსის რეკომენდაციების შესახებ]. ეს ჰგავდა ექიმს, რომელიც გეუბნება, რომ ღვიძლის კიბო გაქვს, რასაც ოპერაცია ვერ უშველის, მაგრამ გადარჩები თუ ჩვიდმეტი ნლის ლამაზმანთან დანვები.

ცოდნა

- **ცოდნა,** რომელიც უფრო მეტად გახდა კონკრეტული რესურსი და არა ზოგადი სიმდიდრე, არის ის, რაც ჩვენ საზოგადოებას ქმნის „პოსტ-კაპიტალისტურ" საზოგადოებად.
- **განათლებული ადამიანი.** თუ კი ფეოდალური რაინდი ყველაზე უფრო გამოკვეთილად ნარმოადგენდა ადრეული შუასაუკუნეების საზოგადოებას, ხოლო „ბურჟუა" – კაპიტალიზმს, განათლებული ადამიანი ნარმოადგენს პოსტ-კაპიტალისტურ საზოგადოებას, სადაც განათლება ცენტრალური რესურსი გახდა.
- **საინფორმაციო რევოლუცია.** თითქმის ყველა დარნმუნებულია, რომ რაკი ეს პროცესი არნახული სისნრაფით მიმდინარეობს, ამიტომ მის მიერ გამონვეული ეფექტი ადრეულ რევოლუციებთან შედარებით გაცილებით უფრო რადიკალური იქნება. ეს დიდი შეცდომაა. როგორც თავისი სისნრაფით, ისე ზემოქმედების ძალით ინფორმაციული რევოლუცია უცნაურად გვაგონებს ორ ნინამორბედ რევოლუციებს. პირველმა სამრენველო რევოლუციამ, რომელიც უკავშირდება ჯეიმს უატის მიერ 1770-იან ნლებში ორთქლის ძრავის გამოგონებას, არ გამოუნვევია მნიშვნელოვანი სოციალურ-ეკონომიკური ცვლილებები რკინიგზის გამოგონებამდე 1829 ნელს. ზუსტად ასევე, კომპიუტერის გამოგონებას 1940-იანი ნლების შუა პერიოდში მხოლოდ 40 ნლის შემდეგ, 1990-იან ნლებში ინტერნეტის გავრცელების შედეგად, მოჰყვა საინფორმაციო რევოლუციით გამონვეული დიდი ეკონომიკური და სოციალური ცვლილებები... ანალოგიურად, საინფორმაციო რევოლუციის საზოგადოებაზე ზემოქმედების მთავარი შედეგები ჯერ კიდევ მომავალშია.
- **ცოდნის ეკონომიკა** მძიმე ტვირთად დაანვება მუშათა ცოდნას. განსაკუთრებული სისნრაფით გაიზრდება „ცოდნის ტექნოლოგების" დონე, ესენია: კომპიუტერების ტექნიკური პერსონალი, პროგრამისტები, ანალიტიკოსები კლინიკურ ლაბორატორიებში, ტექნოლოგები ნარმოებაში, იურისტების ასისტენტები. მათი ანაზღაურება, როგორც ნესი, ტრადიციულად გაგებული კვალიფიცირებული მუშების ხელფასზე ნაკლებია, მაგრამ, ისინი თავის თავს „პროფესიონალებად" თვლიან. ისევე, როგორც სანარმოთა არაკვალიფიცირებული მუშახელი ნარმოადგენდა დომინირებულ სოციალურ და პოლიტიკურ ძალას მე-20 საუკუნეში, ასევე, ცოდნის ტექნოლოგების ფენა, ალბათ, გახდება დომინირებული სოციალური და, შესაძლოა, პოლიტიკური ძალა მომავალ ათნლეულში[120].

120 *ეს აზრი გამოთქმულია 2001 ნელს.*

- **საზოგადოების საჭიროება.** კარიერის დასაწყისში დრუკერმა ინფორმაციულ ტექნოლოგიურ „ეკონომიკური ადამიანის დასასრული" და „მენარმეთა საზოგადოების" შექმნა, სადაც დაკმაყოფილებული იქნებოდა ადამიანთა სოციალური მოთხოვნილებები. მოგვიანებით მან აღიარა, რომ „მენარმეთა საზოგადოება" ვერასოდეს შეიქმნებოდა და ივარაუდა, რომ არასამთავრობო სექტორში მოხალისეთა მოსვლა გახდებოდა ჯანსაღი საზოგადოების შექმნის საფუძველი. ასეთ საზოგადოებაში ადამიანები იპოვიდნენ საკუთრების აზრს და საზოგადოებრივ ღირსებას.

- **ყველა ადრინდელი პლურალისტული საზოგადოება ანადგურებდა თავის თავს,** რადგანაც საზოგადოებრივ კეთილდღეობაზე არავინ ზრუნავდა. იქმნებოდა უამრავი საზოგადოება, მაგრამ არ ხდებოდა მათი მხარდაჭერა, კმაყოფილდებოდნენ მხოლოდ მათი შექმნით.

- **ადამიანებს ესაჭიროებათ საზოგადოება.** თუ კონსტრუქციული მიზნების მქონე საზოგადოება არ არსებობს, მაშინ იქმნება დამანგრეველი, სასტიკი და მომაკვდინებელი საზოგადოებები... მხოლოდ სოციალურ სექტორს, ანუ არასამთავრობო, არაკომერციულ საზოგადოებებს შეუძლიათ შექმნან ის რაც გვჭირდება – საზოგადოება მოქალაქეებისთვის. უპირველეს ყოვლისა XXI საუკუნეს ესაჭიროება სწრაფად მზარდი არაკომერციული სოციალური სექტორი, რომელიც ახალ დომინანტურ სოციალურ გარემოში სათანადო საზოგადოებას ჩამოაყალიბებს.

- **ვერცერთი საზოგადოება** ვერ იმოქმედებს როგორც საზოგადოება თუ კი იგი საზოგადოების ინდივიდუალურ წევრებს სოციალურ სტატუსს და ფუნქციას არ აძლევს და თუ სოციალური გადანყვეტილებები უსამართლოა.

ბიზნესის პოლიტიკა

- **პოლიტიკა.** სულ უფრო და უფრო მეტად პოლიტიკა ეხება არა „მას, ვისაც იცის რა, როდის, როგორ" არამედ ფასეულობებს, ამასთან ყველა მათგანი აბსოლუტური მნიშვნელობისაა... პოლიტიკა არის საქმიანობა „სიცოცხლის უფლების" შესახებ... გარემოს შესახებ, ადამიანთა თანასწორობის შესახებ. არცერთი ეს პრობლემა არ არის ეკონომიკური ხასიათის. ყველა მათგანი არსებითად მორალური კატეგორიებია.

- **თავისუფალი მენარმეობა** არ უნდა განისაზღვროს როგორც კარგი საქმე ბიზნესისთვის, იგი კარგი უნდა იყოს საზოგადოებისთვის.

- **სულიერი ღირებულებები.** ადამიანებს სჭირდებათ სულიერი ღირებულებების დაბრუნება, რადგანაც მათი გადარჩენა თანამედროვე

ვითარებაში შესაძლებელია მხოლოდ იმის დადასტურებით რომ ადამიანი არა მხოლოდ ბიოლოგიური ან ფსიქოლოგიური არსებაა, არამედ, აგრეთვე, სულიერი არსება, რომელიც შეიქმნა და არსებობს მისი შემქმნელის მიზნებისთვის და მას (უფალს) ეკუთვნის.

- **„მთავრობის ავადმყოფობა“.** ხშირად მთავრობას არ შეუძლია ან არ სურს ახალი მომსახურების განევა, რომელიც ხალხს სჭირდება (თუმცა ეს გარემოება დემოკრატიის ბუნებრივი თვისება არ არის).

- **სოციალური ეკოლოგისტისთვის** ენა არ არის „კომუნიკაციის“ საშუალება. ის არ არის არც „შეტყობინება“. ის არის სუბსტანცია. ის არის ცემენტი, რომელიც კაცობრიობას ერთმანეთთან აკავშირებს. სოციალური ეკოლოგისტებს არ ესაჭიროებათ იყვნენ „დიდი“ მწერლები, მაგრამ ისინი უნდა იყვნენ თავაზიანი, მზრუნველი მწერლები.

- **კომუნიზმი არის ბოროტება.** მისი მამოძრავებელი ძალებია შურისა და სიძულვილის სასიკვდილო ცოდვები.

განათლების სისტემა

- **ტრადიციული უნივერსიტეტები** აღარ იქნება. ტრადიციული საუნივერსიტეტო ქალაქებსა და ტრადიციულ საკლასო ოთახებს მომავალი არ აქვს. ძალიან სწრაფად მზარდია დისტანციური განათლება. დაახლოებით 30 წელინადში საუნივერსიტეტო ქალაქები რელიკვიად იქცევა. ეს ისეთივე დიდი ცვლილებაა, როგორც გახლდათ პირველი ნაბეჭდი ნიგნის გაჩენა. გაცნობიერებული გაქვთ, რომ უმაღლესი განათლების ღირებულება ისეთივე სისწრაფით გაიზარდა, როგორც ჯანმრთელობის დაცვის ღირებულება? საშუალო კლასის ოჯახისთვის სპეციალური (კოლეჯის) განათლება ისეთივე აუცილებლობა ხდება, როგორც სამედიცინო მომსახურება — ამის გარეშე ბავშვებს არა აქვთ მომავალი. ასეთი უმართავი ხარჯები განათლების ხარისხის ხელშესახები გაუმჯობესების გარეშე, იმას ნიშნავს, რომ ეს სისტემა არასაიმედო ხდება. უმაღლესი განათლება ღრმა კრიზისშია (Forbes 1997 ნ 10 მარტი).

- **უწყვეტი განათლება.** მრენველობის განვითარებადი დარგი როგორც ამერიკაში, ისე მთელ მსოფლიოში მალე იქნება მოზრდილთა შემდგომი განათლება. მომავლის განათლებული პიროვნება — ეს არის ისეთი ადამიანი, ვინც გრძნობს სნავლის გაგრძელების აუცილებლობას. ეს ახალი განსაზღვრებაა და იგი შეცვლის იმ სამყაროს, რომელშიც ჩვენ ვცხოვრობთ და ვმუშაობთ.

- **სტუდენტი და სახელმძღვანელო.** სახელმძღვანელოებით სტუდენტი მხოლოდ სტუდენტურ ნაშრომს მოამზდებს. ერთადერთი რაც შეიძლება შეფასდეს, ეს არის ის, თუ რამდენად კარგად სნავლობს იგი და არა ის, თუ რამდენად კარგად შეასრულებს საქმეს. ერთადერთი, რისი ჩვენებაც მას შეუძლია, მხოლოდ დაპირებებია.

ეფექტიანი ხელმძღვანელის 8½ წესი

1. ეფექტიანი ხელმძღვანელი კითხულობს: რა არის გასაკეთებელი? ეს წესი არც ისეთი ტრივიალურია, როგორც ერთი შეხედვით შეიძლება მოგვეჩვენოს. აქ აქცენტირებულია სიტყვა „კითხულობს". ხელმძღვანელმა წინასწარ უნდა იცოდეს (უნდა იფიქროს, რომ იცის) რა არის გასაკეთებელი.

2. ეფექტიანი ხელმძღვანელი კითხულობს: რა უნდა გაკეთდეს სანარმოს ინტერესებისთვის?

   პირველი და მეორე წესი ორგანიზაციის ხელმძღვანელს მართვისთვის საჭირო აუცილებელი ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობას აძლევს.

   შემდეგი ოთხი წესი მიღებული ინფორმაციის ეფექტიან მოქმედებაში გარდაქმნის შესაძლებლობას იძლევა, რადგანაც, ხელმძღვანელი, უპირველეს ყოვლისა, მოქმედების ადამიანია.

3. ეფექტიანი ხელმძღვანელი ამზადებს მოქმედების დანერილებით გეგმას.

4. ეფექტიანი ხელმძღვანელი პასუხისმგებლობას იღებს მიღებულ გადანყვეტილებებზე.

5. ეფექტიანი ხელმძღვანელი კომუნიკაციის უზრუნველყოფის პასუხისმგებლობას იღებს.

6. ეფექტიანი ხელმძღვანელის ძალისხმევა მიმართულია შესაძლებლობებზე და არა პრობლემებზე.

   შემდეგი ორი წესი ეხება იმას თუ როგორ შეიქმნას ორგანიზაციაში პასუხისმგებლობისა და ანგარიშგების გრძნობა. ეფექტიანი ხელმძღვანელი გრძნობს, რომ ძალაუფლება მას მხოლოდ მანამდე აქვს, სანამ ორგანიზაცია ენდობა[121].

7. ეფექტიანი ხელმძღვანელი ნაყოფიერ შეხვედრებს მართავს.

8. ეფექტიანი ხელმძღვახელი ფიქრობს და ამბობს „ჩვენ" და არა „მე".

შემდეგი ქმედება დრუკერს იმდენად მნიშვნელოვნად მიაჩნდა, რომ მას იგი წესის რანგში აყავს.

– ეფექტიანი ხელმძღვანელი ჯერ ისმენს და შემდეგ ლაპარაკობს.

2.5. რა არის ქარგი მართვა? მენეჯერული აზროვნების რამდენიმე მაგალითი

სპეციალიზაცია და შრომის დანაწილება

ჯერ კიდევ მე-19 საუკუნეში სპეციალიზაციით და შრომის დანანილებით მიღწეულ იქნა წარმოების საოცრად მაღალი ეფექტიანობა. შრომის დანაწილებამდე ერთი მუშაკი დღეში მაქსიმუმ 20 ქინძისთავს („ბულავკას")

121 *იხ. აგრეთვე კონფუცი მთავრისადმი ნდობის შესახებ.*

ამზადებდა. შრომის დანანილებით გამოიყო 18 ოპერაცია: მავთულის გაჭიმვა, გამართვა, დაჭრა, წამახვილება, მარყუჟის გაკეთება,... გათეთრება, ქაღალდზე 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 დანანილებამდე ახერხებდა (აღებულია **ადამ სმიტის** წიგნიდან „ხალხთა სიმდიდრე"[122]). ფაქტობრივად სპეციალიზაციით და შრომის დანანილებით დაინყო სამრეწველო რევოლუცია.

ბიზნესი-ბიზნესია (ჟან პოლ გეტი)

მეორე მსოფლიო ომის დროს ჟან პოლ გეტის (ინგლისურად Jean Paul Getty), მაშინ ნავთობის მაგნატს, სთხოვეს ეხელმძღვანელა თვითმფრინავთმშენებლობისთვის. პოლ გეტის აზრით, მიუხედავად მრენველობის დარგისა, ბიზნესის პრინციპები არ იცვლება. მან, მენავთობემ, მართლაც სერიოზულ წარმატებას მიაღწია თვითმფრინავთმშენებლობაში.

ჟან პოლ გეტი

1942 წლის თებერვალში, მას შემდეგ, რაც აშშ იაპონიის ნინააღმდეგ ომში ჩაება, პოლ გეტის აშშ-ის სამხედრო საზღვაო ფლოტის სარდალმა პოლკოვნიკმა ფრენკ ნოქსმა[123] სთხოვა აქტიური მონაწილეობა მიეღო იმ ორი კორპორაციის (Spartan Aircraft და Spartan School of Astronautics) მართვაში, რომლებიც თვითმფრინავების წარმოებასა და მფრინავების მომზადებასთან იყვნენ დაკავშირებულნი. როგორც

---

122 Adam Smith, The Wealth of Nations, v. 1(London: Dent, 1910) p.5. agreÏve M.Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. Пер. с английского, Москва, 1999. (с. 108).

123 ყურადღება მიეაქციოთ იმ გარემოებას, რომ აშშ-ის სამხედრო-საზღვაო ძალების სარდალი მხოლოდ პოლკოვნიკი იყო. ზოგიერთ მცირე ქვეყანაში კი, რომელიც 1-2 სამხედრო კატარღას თუ ფლობს, სარდალი ადმირალზე ნაკლები ნოდების არ არის, ხოლო სახმელეთო ჯარებში, რომლის პირადი შემადგენლობა რამდენიმე ათასი ჯარისკაცით იფარგლება, ათობით გენერალია. ნათელია, რომ ასეთი ამბიციებისა და პატივმოყვარეობის მქონე ხელმძღვანელობით შეიარაღებული ძალების ნორმალურ მართვაზე ვერც ვიფიქრებთ, რაც დადასტურდა კიდეც საქართველოში აფხაზეთის 1992-93 წწ. „უცნაური ომის" დროს.

პოლ გეტი წერს[124], ნოქსმა ასე მიმართა მას: „ეს იქნებოდა ყველაზე დიდი სასარგებლო საქმე, რაც თქვენ შეგიძლიათ გააკეთოთ მთელი ქვეყნისთვის. ჩვენ გვჭირდება თვითმფრინავები და მათი სათადარიგო ნაწილები. ასევე, ძლიერ გვჭირდება კარგად მომზადებული მფრინავები. ამისათვის გამოცდილმა ბიზნესმენებმა უნდა განახორციელონ ჩვენი გეგმები წარმოებასა და სწავლებაში, მათ სწრაფად უნდა გააფართოვონ საწარმოო სიმძლავრეები და სწავლების მატერიალური ბაზა და არნახულ დონემდე აიყვანონ მწარმოებლურობის დონე". როგორც ვხედავთ, პოლკოვნიკი ნოქსი სტრატეგიულად მოაზროვნე სამხედრო გახლდათ. იმ დროს პოლ გეტიმ 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. მანამდე პოლ გეტის საქმიანობა ძირითადად უკავშირდებოდა ნავთობის საბადოების დაზვერვას, ნავთობის მოპოვებას, გადამუშავებასა და გაყიდვას. პოლ გეტიმ 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 გამომუშავების დროს. მოკლედ რომ ვთქვათ, პოლ გეტი ასე მსჯელობდა: „რომელ დარგშიც არ უნდა ვითარდებოდეს – ბიზნესი არის ბიზნესი. ჩემი აზრით, „ბიზნესის კეთება" სხვა არაფერია, თუ არა იმ მომსახურების შეასრულება, რომელსაც გარკვეული კომერციული ღირებულება აქვს". 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, თავდადებულმა და შრომისმოყვარე ადამიანებმა, რომლებმაც დაიმსახურეს კომპანიის მიერ მიღებული სამთავრობო ჯილდოები. პოლ გეტის საბოლოო დასკვნა ასეთია: „ბიზნესი არის ბიზნესი. ბიზნესის პრინციპები არ იცვლება, საფუძვლები იგივეა, მრეწველობის რომელ დარგსაც არ უნდა ეხებოდეს".

ამ მაგალითის მიხედვით შესაძლებელია დავსვათ კითხვა: ნებისმიერი, თუნდაც კარგი მენეჯერული განათლების მქონე ადამიანი, ნებისმიერი სხვა დარგის კარგი მენეჯერი იქნება? არა, რა თქმა უნდა, ეს ასე არ არის.

იმისათვის, რათა ერთი დარგის მენეჯერმა ივარგოს მეორე დარგში, საჭიროა, სულ მცირე, ორი აუცილებელი პირობის შესრულება.

124 J.Paul Getty. How to Be a Successful Executive (Chicago: Playboy Press, 1971), pp 8-11. აგრეთვე М.Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. Пер. с английского, Москва, 1999. (с. 91).

ჯერ ერთი – იმ მენეჯერს, რომელსაც ვუხმობთ მისთვის ახალი დარგის მართვისათვის, უნდა ჰქონდეს სერიოზული, წარმატებული მენეჯერული გამოცდილება. მას პრაქტიკული საქმეებით უნდა ჰქონდეს დამტკიცებული, რომ არის კარგი მენეჯერი. ნავთობის ბიზნესში წარმატებული საქმიანობით პოლ გეტიმ დაამტკიცა, რომ იგი კარგი მენეჯერია. ნინააღმდეგ შემთხვევაში არ იქნებოდა მილიარდერი.

მეორე – ახალი დარგი ორგანიზაცია უნდა იყოს. აქ უნდა არსებობდეს მეტ-ნაკლებად კარგად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სტრუქტურა, ხოლო თანამშრომლები თავისი საქმის სპეციალისტები უნდა იყვნენ. თუ ეს პირობები არ სრულდება, მაშინ კარგ მენეჯერს იმის შესაძლებლობა მაინც უნდა ჰქონდეს, რომ ჩამოაყალიბოს ეფექტიანად მოქმედი სტრუქტურა, დააკომპლექტოს ორგანიზაცია პროფესიონალი კადრებით და შეუფერხებლად განავითაროს თანამშრომელთა საქმიანობის მოტივაციის პრინციპები. მაგალითად, საბჭოთა კავშირის დროს კოლმეურნეობას ან სხვა საწარმოს, მიუხედავად ცალკეული ნიჭიერი მენეჯერების დაულალავი მცდელობისა, საბოლოო ანგარიშით მაინც ვერაფერი შველოდა.

პოლ გეტის შემთხვევაში მას დახვდა თვითმფრინავთმშენებლობის დარგი, რომელიც მართალია, ცუდად იყო ორგანიზებული, მაგრამ ეს მაინც მოქმედი სტრუქტურა გახლდათ, ხოლო თანამშრომლები თავისი საქმის სპეციალისტები იყვნენ. მან მოიწვია საუკეთესო სპეციალისტები და განახორციელა მათი ეფექტიანად ორგანიზება და მოტივირება.

რატომ მარცხდება მენეჯერი?

სიუზენ დონელმა გამოიკვლია 2500 წარუმატებელი ხელმძღვანელი[125]. რა არის მათი წარუმატებლობის ძირითადი მიზეზები?

I. პოტენციალურად წარუმატებელ მენეჯერს აინტერესებს მხოლოდ მაღალი ხელფასის მიღება და პირადი კომფორტი. მას აინტერესებს არა საწარმოს საქმიანობა, არამედ პირადი მაღალი შემოსავალი. კარგ მენეჯერს უნდა აინტერესებდეს საქმე და, როგორც ჩანდეგი, მაღალი ანაზღაურება, როგორც რეალური და დამსახურებული წარმატების ნიშანი.

II. პოტენციალურად წარუმატებელი მენეჯერი გადაჭარბებულ ყურადღებას აქცევს მდგომარეობის სიმბოლოებს: კაბინეტს, მანქანას, სამუშაო მაგიდას, სახლს. მისი კაბინეტი ნაჩქარევი ცოცხალი მუზეუმია, იგი გატენილია კაბინეტის მფლობელის სტატუსის დამადასტურებელი ატრიბუტებით (სიგელები, მოწმობები, ფოტოები გადაღებული ზემდგომ მენეჯერებთან, ცნობილ ადამიანებთან, ხელისუფლების წარმომადგენლებთან

125 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)

– „აი ვისთან ვმეგობრობ“). საქმიან დოკუმენტებზეც კი ასეთი მენეჯერის ხელმონერა, როგორც ნესი, ჩახუჭუჭებულია. ეფექტიან მენეჯერს ახასიათებს სისადავე.

III. პოტენციალურად წარუმატებელ მენეჯერს აინტერესებს მხოლოდ საკუთარი პერსონა. ცუდ ხელმძღვანელს სხვები არ აინტერესებს. „ცუდი შეფი ზრუნავს საკუთარ თავზე, კარგი – თანამშრომლებზე“, იცის რა პრობლემები აქვთ მათ. ნაპოლეონმა ყველა გვარდიელის სახელი იცოდა. ცუდს ჰყავს უტვინო მოადგილეები (ჭკვიანის ეშინია, ვაითუ თანამდებობა წამართვასო), კარგს – ჭკვიანი.

IV. პოტენციალურად წარუმატებელ მენეჯერს ახასიათებს თანამშრომელთა წარმატებული შედეგების მითვისება, საკუთარი თანამშრომლების წარმატების მიჩქმალვა.

5. პოტენციალურად წარუმატებელ მენეჯერს ახასიათებს თვითიზოლირება კოლექტივისგან და საერთოდ სხვებისგან. იგი დაკავებულია საკუთარი თავით და დროს სიმარტოვეში ატარებს. თანდათან კარგავს ურთიერთობას სხვა ადამიანებთან, ხელქვეითებთან (ზოგჯერ ოჯახთანაც). ამიტომ ფსიქოლოგები ურჩევენ ტოპ-მენეჯერებს – მოანყონ შეხვედრები კოლექტივთან, ერთობლივი პიკნიკები და ა.შ. (ქართველებს ეს არ ემუქრება – მეგობრები, ნათესაობა, გაუცხოების პრობლემა არ დგას. აქ არის სხვა პრობლემა, ნათესაობის გამო პროფესიონალიზმის უკანა პლანზე დაყენება სამსახურში).

VI. პოტენციალურად წარუმატებელ მენეჯერს ახასიათებს აზრებისა და გრძნობების დამალვა. არ უნდა გეშინოდეს საკუთარი ემოციების გამჟღავნების (ზრდილობის ფარგლებში), უნდა იყო უშუალო.

2.6 პოლიტიკური პროცესები, მენეჯმენტი

პოლიტიკური მეცნიერებები მართვის თეორიის თვალთახედვით

პოლიტიკური მეცნიერება, პოლიტიკური ფსიქოლოგია და პოლიტიკური იდეოლოგია მთლიანობაში პოლიტიკურ ყოფიერებას ასახავენ. თუმცა ეს ყოველივე ხორციელდება ერთმანეთისაგან განსხვავებული გზებით და, ამავე დროს, რაც მთავარია, ისინი განსხვავებულ სოციალურ როლს ასრულებენ. პოლიტიკური მეცნიერება შემეცნებითი აზროვნების ნაყოფია, იგი სწავლობს და აანალიზებს პოლიტიკის, სახელმწიფო ხელისუფლებისა და ძალაუფლების შესახებ არსებულ ისტორიულ-პოლიტიკურ ფაქტებს, არსებულ პოლიტიკურ რეალობას და პოლიტიკური განვითარების პროგნოზირების შესაძლებლობას იძლევა. პოლიტიკური მეცნიერება კი არ იგონებს ან ქმნის პოლიტიკას, იგი „მხოლოდ“ ხსნის პოლიტიკური ფუნქციონირების მექანიზმს. მაგრამ, არ უნდა გვქონდეს იმის ილუზია, რომ პოლიტი-

კური მეცნიერების მეთოდებით შესაძლებელია პოლიტიკური პროცესების მიმდინარეობის უტყუარი პროგნოზირება, იმდენად დიდია „შემთხვევითი გარემოს"[126] ზემოქმედება ამ პროცესების მიმდინარეობის ხასიათზე

ცხადია, რომ 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).

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 ანყდება. 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.

პოლიტიკური ანალიზის შედეგების იდეოლოგიური მოსაზრებებით სრული ან ნაწილობრივი იგნორირება იმითაც არის განპირობებული, რომ ნებისმიერი სოციალურ-პოლიტიკური თეორია და რეალობის „ობიექტური" ასახვა ყოველთვის სცოდავს ჭეშმარიტებასთან მიახლოების თვალსაზ-

126 *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 არდეტერმინებულ ერთობლიობას, რომლის გამოვლენის დადებითი ზემოქმედების ზეგავლენის სიდიდის, დროისა და ადგილის გათვალისწინება შესაძლებელია მხოლოდ გარკვეული ალბათობით ვიკარაუდოთ, როგორც მოვლენათა განვითარების ერთ-ერთი შესაძლო ვარიანტი ხდომილობათა განუსაზღვრელი, თუმცა სასრული სიმრავლიდან.*

რისით, იგი არასდროს არის აბსოლუტურად თავისუფალი და, ამდენად, არ არის ობიექტური. კიბერნეტიკულ ტერმინებს თუ მოვიშველიებთ, სოციალურ-პოლიტიკური ექსპერიმენტით (გამოკვლევით, ანალიზით) მიღებული შედეგები (დასკვნები, სახელმძღვანელო დებულებები, პოლიტიკური რეკომენდაციები) ყოველთვის შეიცავს განუზღვრელობას და შემთხვევითობის ელემენტებს, ვინაიდან, ერთი მხრივ, თვით ის ,,ექსპერიმენტული" ბაზა (ისტორიული ფაქტები, პოლიტიკური ცნობიერების ანალიზის შედეგები) არ არის სრულყოფილი. მოპოვებული ინფორმაცია, რომელსაც ეყრდნობა მიღებული დასკვნები, ხშირად დამოკიდებელია სხვადასხვა ხელშემშლელ ფაქტორზე, იგი არის არასრული, შემთხვევითი, დამახინჯებული. მეორე მხრივ, არასრულყოფილია ის მეთოდოლოგიაც, რომლითაც ხორციელდება არსებული მონაცემების გადამუშავება სათანადო რეკომენდაციების ჩამოყალიბების პროცესში.

აქედან გამომდინარე, 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 მკაცრიად 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 ინიციირებული) აიძულებს ადამიანებს იდეოლოგიურად იაზროვნონ, მათ ავინყდებათ, 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.

საქართველოს სახელმწიფოებრივი სინამდვილისათვის მეტად რთულია ქვეყნის პოლიტიკური შემეცნების შესწავლის ობიექტური მეთოდების გამოყენება იმ მიზეზის გამოც, რომ სხვადასხვა სოციალური და ეთნიკური ჯგუფების პოლიტიკურ ცნობიერებაში შესაძლებელია იარსებოს გაუცნობიერებელმა ან მიზანმიმართულად დამკვიდრებულმა საფრთხემ ქართული სახელმწიფოებრივი იდეოლოგიის წინაშე. იმ ობიექტური რეალობის გათვალისწინებით, რომ საზოგადოდ პოლიტიკური იდეოლოგია გარკვეული პოლიტიკური მიზნების დიქტატის განხორციელებას ემსახურება და, როგორც წესი, წარმოდგენილია ერთგვარი, პოლიტიკურად დასრულებული, სრულყოფილი ფორმით და სოციალური ჭეშმარიტების სახით, იგი (ასეთი იდეოლოგია) შეიძლება შეიცავდეს სხვა ეთნო-პოლიტიკური ჯგუფებისათვის სასიცოცხლო ფასეულობების ნაშლის ნარმოსახვით და/ან რეალურ საშიშროებას.

პოლიტიკური სისტემის ფუნქციონირება გულისხმობს გარკვეული წესების არსებობას სისტემის სუბიექტების პოლიტიკურ ურთიერთობებში. ეს წესები არეგულირებს იმ მეთოდებს და ხერხებს, რომელთა მეშვეობით, ერთი მხრივ, ხორციელდება საზოგადოების წევრებისა და ხელისუფლების ურთიერთქმედება (ხელისუფლების, კანონის მორჩილება), მეორე მხრივ, რეალიზდება სახელმწიფო ხელისუფლება (სახელმწიფო მართვა). პლატონის მიხედვით პოლიტიკურ ურთიერთობებში უმთავრესია საკითხი: ვინ უნდა იბატონოს? ან სხვანაირად — ვინ, რატომ და როგორ უნდა მართოს ქვეყანა, ვისი ინტერესების განსახორციელებლად ან რისთვის? პასუხი ამ კითხვაზე განისაზღვრება იმის მიხედვით, თუ როგორი ტიპის არის სახელმწიფო და მმართველობის როგორ სისტემას იყენებს იგი. ჩვენ ვსვამთ სხვაგვარ კითხვას — **როგორ უნდა იბატონოს სახელმწიფომ?**

ამ შემთხვევაში ჩვენ არ ვეხებით იდეოლოგიის სფეროს. გასაგებია, რომ სახელმწიფო მართვის ვერც ერთი, თუნდაც ფრიად ეფექტიანი სისტემა ვერ იმუშავებს, თუ საზოგადოებაში არ იქნა მართვის პროცესებში მონაწილეობის სურვილი. ასეთ სურვილს ქმნის სახელმწიფოებრივი მსოფლმხედველობა, რომელიც მისაღებია მთლიანად სახელმწიფოს შემადგენელი ელემენტებისთვის ანუ საზოგადოებისთვის, ხალხისთვის.

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 განონასწორებულია (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 ნესი, საჭიროა უდიდესი ძალისხმევა[127]. იშვიათი გამონაკლისის გარდა, დემოკრატიული წყობილების დამკვიდრება იოლად, უსისხლოდ, ტოტალიტარული რეჟიმების და მისი შედეგების ძალმომრეობრივი მსხვრევის გარეშე არ ხერხდება. მაგრამ ამ დიადი მიზნებისაკენ ძალმომრეობით სწრაფვას ხშირად თან ახლავს არანაკლები უსამართლობა. დემოკრატიული წყობილება, თავისთავად, არ იძლევა ჰარმონიული არსებობის საშუალებას, თავისუფალი აზროვნების უფლებას და ეკონომიკურ კეთილდღეობას. დემოკრატიის ნილაბქვეშ აგრესიულ დემაგოგებს შესწევთ უნარი თავის ნებაზე ატრიალონ ხალხი, დაუბნელონ მას გონება და სამარცხვინო გზაზე ნაიყვანონ ტოტალური ფსიქოზით დამონებული მთელი ერი. მაგალითები მრავლად არის, როგორც უახლეს ისტორიაში, ასევე ანტიკურ დროში. ფაშიზმის გამარჯვება იტალიასა და გერმანიაში უნიათო დემოკრატიის ხელშეწყობითაც მოხდა.

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 ალაგმვას, რიგ ქვეყნებში არსებული სიღატაკისა და შიმშილის დაძლევას, ნარკოტრაფიკისა და ტრეფიკინგის აღმოფსვრას, აგრესიული რელიგიური ფუნდამენ-

127 „დრო და დრო თავისუფლების ხე უნდა მოირწყას ტირანთა და პატრიოტების სისხლით". თ.ჯეფერსონი

ტალიზმის 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 აისტემური 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.

რეალურად, როგორც ორგანიზაციაში, ისე გარემოში არსებული ფაქტორთა დიდი სიმრავლის გამო, არ არსებობს ორგანიზაციის მართვის ერთადერთი საუკეთესო მეთოდი. ყველაზე ეფექტიანია ის მეთოდი, რომელიც ყველაზე უფრო შეესაბამება მოცემულ სიტუაციას. როგორც უკვე აღინიშნა სახელმწიფო მართვის სისტემის უნივერსალური მოდელია კიბერნეტიკული მოდელი, რომლის ნიგნიერად გამოყენებას შეუძლია უზრუნველყოს სახელმწიფოს ეფექტიანი მართვა. მართვის კიბერნეტიკული მოდელი განხილულია მე-3 თავში.

პოლიტიკური პროცესების მართვის სპეციფიკა

ბიზნეს-მენეჯერი და სახელმწიფო მოხელე. როგორც უკვე აღინიშნა, სახელმწიფოსა და, საზოგადოდ, პოლიტიკური პროცესების მართვაში შესაძლებელია გამოვიყენოთ ბიზნეს-მენეჯმენტის მეთოდები. ასეთი შესაძლებლობა ჯერ კიდევ ვუდრო ვილსონმა დაასაბუთა. ამავე დროს, აუცილებლად გასათვალისწინებელია ის სპეციფიკური თავისებურებები, რითაც სახელმწიფო მართვა განსხვავდება ბიზნესის მართვისგან. ხშირია შემთხვევები, როდესაც სახელმწიფო მმართველობაში მინისტრებად, დეპარტამენტების უფროსებად და სხვა მნიშვნელოვან თანამდებობებზე ინვევენ მენეჯერებს, რომლებმაც დიდ ნარმატებებს მიაღწიეს ბიზნესის სფეროში. სახელმწიფო მმართველობის სპეციფიკური თავისებურებების გათვალისწინების გარეშე ბიზნესიდან მოსულ მენეჯერებს დიდი პირთულეები და იმედგაცრუებაც კი ელით.

სახელმწიფო მართვის თავისებურებები. 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 ნესები; შედეგების მიღნევის შეფასებათა არამკაფიო კრიტერიუმები და სხვ.

სახელმწიფო მართვის პროცედურების რეგლამენტი. სახელმწიფო მართვის მთავარი სპეციფიკური თავისებურება ის არის, რომ ბიზნეს-მენეჯმენტისგან განსხვავებით სახელმწიფო სისტემების მართვის პროცედურები მკაცრად არის განსაზღვრული. ეს პროცედურები რეგლამენტირებულია კანონმდებლობით და სხვადასხვა ნორმატიული აქტებით. ბიზნესის სფეროში ტოპ-მენეჯერს გაცილებით მეტი ძალაუფლება გააჩნია ვიდრე უმაღლესი რანგის სახელმწიფო მოხელეებს (მთავრობის წევრებს, მინისტრებს და სხვ.). საქმის ინტერესებიდან გამომდინარე და საკუთარი შეხედულებით ბიზნეს-მენეჯერს თავისუფლად შეუძლია მიიღოს ესა თუ ის გადაწყვეტილება და დაუყოვნებლივ განახორციელოს კიდეც იგი (მიღებული გადაწყვეტილება). სახელმწიფო მართვის სფეროში ასე არ ხდება (არ შეიძლება მოხდეს). მთავრობის წევრი, მინისტრი თუ სხვა მაღალი მმართველობის ადმინისტრატორი გარკვეული გადაწყვეტილების განხორციელების დროს თვითნებურად ვერ იმოქმედებს, იგი უნდა დაემორჩილოს კანონმდებლობით და სხვადასხვა ნორმატიული აქტებით მკაცრად განსაზღვრულ ბიუროკრატიულ პროცედურებს, რომლებითაც გათვალისწინებულია გადაწყვეტილების მიღებისა და განხორციელების ნესები და თანმიმდევრობა. სამთავრობო აქტებზე აუცილებელია სხვადასხვა სამინისტროების ხელმონერა, ნებისმიერ დოკუმენტაციას, სანამ იგი საბოლოო გადაწყვეტილების ფორმას მიიღებს, მეტად გულდასმით სწავლობენ სხვადასხვა სტრუქტურები, რომლებიც ვალდებულნი არიან შეამონმონ რამდენად შეესაბამება მომზადებული დოკუმენტი არსებულ რეგლამენტს ან სახელმწიფო პოლიტიკას. ამრიგად, სახელმწიფო ინსტიტუტები ქმნის გარემოს, რომელიც ზღუდავს სახელმწიფო მოხელის საქმიანობას.

ბუნებრივია, რომ ასეთი რეგლამენტაცია გარკვეულწილად აყოვნებს ოპერატიულ მართვას, რაც ბიზნეს-მენეჯერის თვალსაზრისით შეიძლება ჩაითვალოს მართვის შემაფერხებელ გარემოებად. მაგრამ ასეთი შეზღუდვების გარეშე სახელმწიფო მართვა შესაძლოა ქვეყნისთვის საზიანო აღმოჩნდეს. სახელმწიფო მოხელე მხოლოდ მაშინ არის ეფექტიანი მენეჯერი თუ კი იგი შენყობილია პოლიტიკური ხელისუფლების შეზღუდვის სისტემასთან და არსებული შეზღუდვების გათვალისწინებით აქვს შემუშავებული მოქმედების სტრატეგია.

პერსონალთან ურთიერთობა. სახელმწიფო მართვის სისტემაში განსხვავებულია აგრეთვე პერსონალთან ურთიერთობის ხასიათი. ბიზნესის მართვისგან განსხვავებით სახელმწიფო მართვის სისტემაში პერსონალის

მოტივირების ნაკლებად ეფექტიანი ნესები მოქმედებს, ძნელია კარგი მუშაკის სტიმულირება, მისი მოტივირების გაძლიერება. მეორე მხრივ, სახელმწიფო სისტემაში თანამშრომელი უფრო დაცულია ხელმძღვანელის თვითნებური გადაწყვეტილებებისგან.

საარჩევნო ციკლის დრო. დემოკრატიულ ქვეყნებში პოლიტიკური ხელისუფლების კიდევ ერთი შემზღუდველი გარემოებაა საარჩევნო ციკლის დრო. ამომრჩეველი ორიენტირებულია ანმყოზე, ამიტომ სახელმწიფო მენეჯერისთვის ძნელია შორეულ, პერსპექტიულ მიზნებზე ორიენტირება, იგი ვალდებულია მიიღოს ხელშესახები, რეალური შედეგები არსებული საარჩევნო ციკლის განმავლობაში, რათა ამომრჩეველმა რეალურად დაინახოს, რომ მის მიერ არჩეული ხელისუფლება სნორად ნარმართავს ქვეყნის მართვას, ზრუნავს მოსახლეობაზე (ამომრჩეველზე) და ა.შ. და კვლავ ის ხელისუფლება აირჩიოს, რომელიც მართავდა ქვეყანას წინა საარჩევნო ციკლის პერიოდში.

მართვის განმსაზღვრელ ფაქტორთა სიმრავლე. მართვის თვალსაზრისით პოლიტიკური ხელისუფლება, ისევე, როგორც ბიზნეს-სისტემა, მრავალფაქტორიანი ობიექტია. ბიზნეს-სისტემისთვის განმსაზღვრელია ბაზარი, საგადასახადო და საბაჟო კანონმდებლობა, ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა, საერთაშორისო ეკონომიკური ვითარება, ქვეყანაში არსებული სანარმოო ძალები და ნარმოების დონე და ა.შ. სახელმწიფო მართვისთვის კი განმსაზღვრელია კონსტიტუცია, პარლამენტი, აღმასრულებელი ხელისუფლება, სასამართლო სისტემა, საარჩევნო სისტემა, თვითმმართველობის ორგანოები, დამოკიდებულება სახელმწიფო ხელისუფლების ცენტრალურ და ადგილობრივ სტრუქტურებს შორის, არასამთავრობო ორგანიზაციები, მასმედია, პროფკავშირები, ხელისუფლებასა და მოქალაქეთა შორის არსებული კავშირები, სხვადასხვა ჯგუფების ინტერესები, სხვადასხვა სახელმწიფოთა ინტერეაები. შესაბამისად, ეფექტიანი მართვისთვის აუცილებელია შესაბამის ფაქტორთა შეფასება. ის გარემოება, რომ ბიზნეს-მენეჯერი კარგად იყო ორიენტირებული ბიზნეს-სისტემის ფაქტორთა შეფასებაში, ავტომატურად არ ნიშნავს იმას, რომ იგი ასევე კარგად გაართმევს თავს პოლიტიკური სისტემის ფაქტორთა შეფასებას.

მართვის ეფექტიანობის შეფასება. ბიზნეს-სისტემისგან განსხვავებით, პოლიტიკურ სისტემაში არ არის მკაფიოდ განსაზღვრული მაჩვენებლების ერთობლიობა, რომელთა შეფასებით შესაძლოა დავასკვნათ რამდენად ეფექტიანია სახელმწიფო მართვის არსებული სისტემა. ბიზნეს-მენჯმენტის ეფექტიანობა შეიძლება ადვილად შეეფასოთ კომპანიის საბალანსო საფინანსო-ეკონომიკური მაჩვენებლებით (ძირითადად: საფინანსო ბრუნვა, მოგება-ზარალის უნყისი და ა.შ.). სახელმწიფო მართვის სისტემაში

ასეთი, მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მაჩვენებლების სისტემა არ არსებობს. ობიექტურად ძლიერ რთულია ზუსტად შევაფასოთ სახელმწიფო მართვისთვის მეტად მნიშვნელოვანი ისეთი მაჩვენებლები როგორიც არის მოსახლეობის სამედიცინო მომსახურების უზრუნველყოფის დონე, სოციალური დაცვის სისტემის ეფექტიანობა, სიღარიბის დონის შემცირება, თავდაცვისუნარიანობის განმტკიცება, გარემოს დაცვის გაუმჯობესება და ა.შ. იმ შემთხვევებში, როდესაც სახელმწიფო მართვის ხელშესახები შედეგები ნათლად არ ჩანს, სახელმწიფო აპარატი ხშირად მიმართავს პიარ-აქციებს, რათა ამომრჩეველს დაანახოს მის მიერ მიღწეული ნარმატებები. ამ დროს არსებობს რეალური საქმეების მოჩვენებითი „ნარმატებებით" შეცვლის რისკი.

ასეთი საფრთხის თავიდან ასაცილებლად საჭიროა დასახული მიზნების შეფასამონმებელი კრიტერიუმების მაქსიმალურად მკაფიოდ ჩამოყალიბება. როგორც ცნობილია, „ის, რაც იზომება, უკეთ კეთდება" (პ.დრუკერი), ამდენად, ეფექტიანი სახელმწიფო მართვისთვის აუცილებელია მიზნების მიღნევის საზომი სისტემის შემუშავება. ასეთი საზომი სისტემა შეიძლება შედგებოდეს შემდეგი კითხვებისგან: რას და როგორ ვზომავთ? გაზომვის რა მეთოდებსა და ხერხებს ვიყენებთ? როგორია გაზომვის სიზუსტე და ხარჯები (ფინანსური და დროითი)? და ა.შ. მაგალითად, ქვეყნის სამედიცინო მომსახურების უზრუნველყოფის დონის შესაფასებლად შეიძლება გაიზომოს ახლადაშენებული კლინიკებისა და ექსპლუატაციაში შესული სანოლების რაოდენობა, ამ მიზნით დახარჯული თანხები, გამოყენებული მასალებისა და პერსონალის რაოდენობა; შესაბამისად, ასეთი გაზომვა განხორციელდება კაპიტალის მართვით, სახსრებისა და მასალების ხარჯვის მონიტორინგით, მანქანა-დანადგარების და პერსონალის მუშაობის მართვით. გაზომვის მეთოდები შეიძლება იყოს პირდაპირი ან ირიბი, შეიძლება გაიზომოს უშუალოდ მიღნეული შედეგები (მაგალითად, პაციენტების რაოდენობა, რომლებმაც გაიარეს მკურნალობის კურსი) ან ტენდენციები და სხვა თანაფარდობები (დაზღვეულთა რაოდენობა, სააკადმყოფო ფურცელზე გასულ მუშაკთა რაოდენობა და ა.შ.). გაზომვის რომელიმე მეთოდზე დაყრდნობის შემთხვევაში ზუსტად უნდა იქნას მითითებული გამოყენებული ლიტერატურა და სხვა წყაროები. სახელმწიფო მართვის მიზნები არ არის მუდმივი და უცვლელი, ისინი შეიძლება იცვლებოდეს, ამიტომ მიზნების მიღნევის მდგომარეობა, აქტუალურობა და პრიორიტეტულობა რეგულარულად უნდა შემოწმდეს.

სახელმწიფო მოხელის როლი. დაბოლოს, მეტად მნიშვნელოვანია სახელმწიფო მოხელის როლი და ადგილი სახელმწიფო მართვის სისტემაში.

ამბობენ, რომ პოლიტიკური პროცესი არის ე.წ. „პოლიტიკური თამა-

ში", რომელსაც თავისი ნესები აქვს და რომელთა იგნორირება ინვევს პოლიტიკური პროცესის არამდგრადობას, პოლიტიკოსთა და მოხელეთა კარიერის დასასრულს. „პოლიტიკური თამაშის" ნესების თანახმად სახელმნიფო გადაწყვეტილებებს განსაზღვრავს ქვეყნის პოლიტიკური ხელისუფლება, ხოლო სახელმნიფო მოხელეები, პროფესიონალი მენეჯერები და ადმინისტრატორები ახდენენ ამ გადაწყვეტილებათა პრაქტიკულ რეალიზებას. სახელმნიფო მოხელეები, მენეჯერები, ადმინისტრატორები სისტემატურად არ მონაწილეობენ გადაწყვეტილების მიღებაში, თუმცა, პოლიტიკური გადაწყვეტილების მიღების დროს აუცილებელია მათი, როგორც მოცემული დარგის ექსპერტების ცოდნისა და გამოცდილების გამოყენება. მაგრამ, ხშირად, ძნელია მკაფიო ზღვრის გატარება პოლიტიკოსსა და მენეჯერს შორის. რეალურად, განსაკუთრებით ე.ნ. „ახალგაზრდა დემოკრატიის" ქვეყნებში არსებობს იმის საშიშროება, რომ პოლიტიკური ხელმძღვანელობა ჩაერიოს მენეჯმენტის პროფესიულ საქმიანობაში, ისევე როგორც ადმინისტრაციულმა აპარატმა მოიპოვის ზეგავლენა პოლიტიკური ხელისუფლებაზე და უკარნახოს მას პოლიტიკური გადაწყვეტილებები.

მეორე მხრივ, შესაძლოა ისე მოხდეს, რომ კარგი პოლიტიკური გადაწყვეტილება, რომელიც მიღებულია მოსახლეობის გულის მოგების მიზნით, ვერ განხორციელდეს სხვადასხვა ობიექტური მიზეზის გამო. ასეთი ობიექტური მიზეზები შეიძლება იყოს, მაგალითად, საჭირო რესურსებისა და საშუალებების უკმარისობა, შემსრულებელი პერსონალის არასაკმარისი კვალიფიკაცია დასახული მიზნების მისაღწევად, ცუდი მენეჯმენტი და/ან მონიტორინგი სამუშაოთა შესრულების დროს და ა.შ. სამუშაოთა არასწორი დაგეგმვის შემთხვევაში შესაძლოა კარგი იდეებიც და სწორი სტრატეგიაც ადმინისტრაციულ რუტინაში ჩაეფლოს და სხვ. ეფექტიანი სახელმნიფო მართვისთვის აუცილებელია სახელმნიფო მართვის რესურსებისა და მეთოდების შეხამება არსებულ შესაძლებლობებსა და რისკებთან.

სახელმნიფოს ჩარევა ქვეყნის ეკონომიკურ-სოციალურ ცხოვრებაში. არსებობს. სოციალურ-ეკონომიკურ პროცესებში სახელმნიფოს ჩარევის ორი უკიდურესი მოდელი. ერთია ადმინისტრაციულ-მბრძანებლობითი სისტემა, როდესაც პოლიტიკური ხელისუფლების მიერ მთლიანად რეგლამენტირებულია ქვეყნის როგორც ეკონომიკური, ისე სოციალური და კულტურული ცხოვრება. ასეთია არადემოკრატიული, ავტორიტარული რეჟიმების მქონე სახელმნიფოები. მეორეა ბიზნესის სფეროს სრული თავისუფლება, აქ სახელმნიფო მხოლოდ „ღამის დარაჯის" როლს ასრულებს. ასეთი მოდელია დამკვიდრებული დემოკრატიული, განვითარებული ქვეყნების უმეტესობაში, განსაკუთრებით აშშ-ში.

საბჭოთა კომუნისტური იდეოლოგიის თვალსაზრისით, საზოგადოების მართვის პრინციპები ერთხელ და სამუდამოდ სავსებით განისაზღვრა მარქსიზმ-ლენინიზმის მოძღვრებით. საზოგადოების მართვა ე.წ. „მეცნიერული კომუნიზმის" მოძღვრების მიხედვით ხორციელდებოდა, ქვეყნის ეკონომიკური სისტემისა კი – ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური მეთოდებით, რომლებიც პოლიტბიუროს დადგენილებით განისაზღვრებოდა და სრულებით გამორიცხავდა არსებული რეალობის გათვალისწინებას ანუ მართვის პროცესში უკუკავშირის რგოლის გათვალისწინებას.

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. უცდომელ კომუნისტურ პარტიას არ ესაჭიროებოდა საზოგადოებასა თუ ეკონომიკაში პრაქტიკულად არსებული ვითარება. მეცნიერულ აზროვნების პოლიტიკური იდეოლოგიის „პროკრუსტეს სარეცელში"[128] მოქცევამ, ფაქტობრივად, განაპირობა საბჭოთა კავშირის სულ უფრო მზარდი საყოველთაო ჩამორჩენა, ჯერ მეცნიერულ, შემდეგ ეკონომიკურ სფეროებში, რაც საბოლოოდ ქვეყნის პოლიტიკური კრახიც მოჰყვა.

როდესაც „პერესტროიკის" დროს ქვეყნის ხელმძღვანელობამ მოინდომა არსებული რეალობის გათვალისწინება, უკვე ძალიან გვიან იყო. სამართლიანობისთვის უნდა აღინიშნოს, რომ საგარეო ურთიერთობებში მაინც მოხერხდა გარკვეული შედეგების მიღწევა, რაც უდავოდ გორბაჩოვ-შევარდნაძის ტანდემის დამსახურება გახლდათ, მაგრამ საშინაო მდგომარეობის ცვლილება სხვადასხვა, მრავალი სუბიექტური და ობიექტური მიზეზების გამო ვეღარ განხორციელდა.

ალმოსავლეთ ევროპაში, განსაკუთრებით საბჭოთა კავშირში, მარქსისტული, სოციალისტური მეთოდები იყო გაბატონებული, რაც პირნმინდად 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. სახელმწიფო მმართველობის ეკონომიკაში ჩარევის განსაკუთრებით თვალსაჩინო უარყოფითი მაგალითია საბჭოთა კავშირის ლიდერის – ნ. ხრუშჩოვის საქმიანობა[129].

---

128 პროკრუსტეტი, ბერძნულად Prokrustes. ბერძნულ მითოლოგიაში – ყაჩაღი, რომელიც მგზავრებს ძალით ანევნდა სარეცელზე. თუ სარეცელი მოკლე აღმოჩნდებოდა, პროკრუსტე მას ფეხებს აჭრიდა, თუ გრძელი – სარეცლის ზომამდე ჭიმავდა მათ. გადატანითი მნიშვნელობით „პროკრუსტეს სარეცელი" ნიშნავს ძალით დანესებულ შეზღუდვებს.

129 ნიკიტა ხრუშჩოვი. საბჭოთა კავშირის კომუნისტური პარტიის (სკკპ) ცენტრალური

ავტორიტარული სისტემების ნარმატებული ეკონომიკის საუკეთესო მაგალითია სინგაპურის მიღნევები, სადაც ერთპარტიული მმართველობით (ე.ნ. „ინტელექტის დიქტატურით") მიღნეულია მსოფლიოში ეკონომიკური მდგომარეობის ერთ-ერთი უმაღლესი დონე. ავტორიტარული მმართველობით მიღნეული პოლიტიკურ-ეკონომიკური ნარმატების მაგალითებია, აგრეთვე, ჩილე (პინოჩეტის დიქტატურა) და ესპანეთი (ფრანკოს დიქტატურა). საგულისხმოა აღინიშნოს, რომ ამ ქვეყნებში ავტორიტარული მმართველობის მიერ პოლიტიკური სტაბილურობის მიღნევის 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 სახელმნიფო მართვის საინტერესო ნიმუშია კუნძულ ტაივანის გამოცდილება, სადაც დიქტატორული რეჟიმიდან თანდათან განხორციელდა სახელმნიფოს მიერ რეგულირებულ საბაზრო ეკონომიკაზე და სრულ დემოკრატიაზე გადასვლა, აგრეთვე, საქართველოში მიმდინარე ეკონომიკური ექსპერიმენტები XX საუკუნის 70-იან ნლებში, რომელიც მეტ-ნაკლები ნარმატებით ხორციელდებოდა, მიუხედავად საბჭოთა კავშირის ცენტრალური ხელისუფლების მიერ ეკონომიკის რეგლამენტირებული დიქტატისა. მსგავსი რეფორმები გრანდიოზული მასშტაბით და სრული ეკონომიკური ნარმატებით ჩაატარა ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკაში **დენ სიაო-პინმა**[130]. საბჭოთა კავშირის რეფორმირების მცდელობა კი, რომელსაც სსრკ-ს ლიდერი **მიხეილ გორბაჩოვი** ატარებდა 1985-91 ნლებში („პერესტროიკა"), ნარუმატებლად დასრულდა, რადგანაც ერთდროულად ვერ განხორციელდა კომუნისტური სახელმნიფოს როგორც იდეოლოგიური, ასევე ეკონომიკური გარდაქმნა – უკვე მეტისმეტად დაგვიანებული იყო[131].

პირიქით, თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკის პრინციპების გამოყენებამ აშშ-ში მძლავრი სტიმული მისცა სახელმნიფო მართვის ახალი მეცნიერული მეთოდების შემუშავებას, რამაც განაპირობა სულ უფრო გარიულე-

კომიტეტის (ცკ) პირველი მდივანი 1953-1954 ნლებში.

130 Deng Xiaoping (1904-1997 ნნ), ჩინელი სახელმნიფო მოღვაწე, პრაგმატული პოლიტიკოსი, ჩინეთის რეფორმატორი. ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკის ფაქტობრივი ლიდერი 1978-1990 ნნ-ის განმავლობაში.

131 პრაქტიკულად მონოეთნიკური ჩინეთისგან განსხვავებით საბჭოთა კავშირის რეფორმირებას ართულებდა აგრეთვე მისი ბრავალეროვნულობა და სხვადასხვა ერების ჩისნრაფება ეროვნული დამოუკიდებლობისკენ. როგორც კი შესაძლებელი გახდა აზრის მეტ-ნაკლებად თავისუფალი გამოთქმა ე.ნ. „გლასნოსტის" პერიოდში, მაშინვე წინა პლანზე გამოვიდნენ ეროვნული მოძრაობების ლიდერები, რომლებიც სრულებითაც არ იყვნენ დაინტერესებულნი საბჭოთა კავშირის რეფორმირებასა და შენარჩუნებაში.

ბული საზოგადოებრივი და ეკონომიკური ურთიერთობების ეფექტიანი მართვა და განვითარება. პრიორიტეტული გახდა სტრატეგიული მართვა (ანუ სტრატეგიული მენეჯმენტი), სტრატეგიული დაგეგმვა ბიზნესისა და საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში. მაგრამ, მაინც ვერც აშშ გადაურჩა ეკონომიკურ კრიზისებს.

სახელმწიფოს ეკონომიკური კრიზისიდან გამოყვანის საქმეში მეტად მნიშვნელოვანი როლი მიეკუთვნება აშშ-ის პრეზიდენტს – **ფრანკლინ დელანო რუზველტს**[132]. ეკონომიკური კრიზისის პირობებში სახელმწიფოს ეკონომიკაში ჩარევის აუცილებლობა თეორიულად დაასაბუთა ინგლისელმა მეცნიერმა **ჯ. კეინსმა**[133]. კეინსის აზრით, ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირება საბაზრო ეკონომიკის პირობებში უნდა განხორციელდეს ორი ძირითადი მიმართულებით:

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

რუზველტი არ იცნობდა კეინსის შრომებს. უფრო მეტიც, როდესაც მან კეინსის სპეციალურად მისთვის გაკეთებული მოხსენება მოისმინა, უკმაყოფილო დარჩა და ასე განაცხადა: „კეინსი უფრო მათემატიკოსია, ვიდრე პოლიტეკონომისტი". მე-20 საუკუნის 30-იანი წლების მძვინვარე ეკონომიკური კრიზისის დაძლევა რუზველტმა განახორციელა ე.წ. ახალი კურსის" მეშვეობით, რაც მისი პოლიტიკური გადაწყვეტილებების შედეგი გახლდათ. ახალი კურსი ითვალისწინებდა სხვადასხვა სოციალურ პროგრამებს, მუშათა მდგომარეობის გაუმჯობესებას, თავისუფალი მენარმეობისადმი 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 კიდეც, მაგრამ, რუზველტმა სწორი პოლიტიკით მაინც მოახერხა „ახა-

132 ფრანკლინ რუზველტი, Franklin Delano Roosevelt (1882-1945 წწ.), აშშ-ის 32-ე პრეზიდენტი (1933-1945), არჩეულ იქნა ოთხგზის ხშირად მოიხსენებენ ინიციალებით – ფდრ.

133 ჯონ კეინსი John Maynard Keynes (1883-1946 წწ.), ინგლისელი ეკონომისტი, კეისიანური მიმართულების დამფუძნებელი. კეინსის აზრით თვითრეგულირებადი ეკონომიკის კონცეფცია მცდარია. განავითარა იდეა საბაზრო ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირების შესახებ. მეორე მსოფლიო ომის დროს იყო დიდი ბრიტანეთის მთავრობის კონსულტანტი საომარი დროის ეკონომიკისა და ომისშემდგომი ეკონომიკური აღორძინების საკითხებში, მონაწილეობდა მსოფლიო ბანკისა და საერთაშორისო საკალუტო ფონდის ჩამოყალიბებაში

ლი 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, დიდი სახელმწიფო მოღვაწე და პოლიტიკოსი ფრანკლინ დელანო რუზველტი ნამდვილად ეფექტიანი მენეჯერი იყო.

თემა მსჯელობისთვის.

რატომ დაინგრა საბჭოთა კავშირი?

ერთი მხრივ, საბჭოთა კავშირს გააჩნდა უმდიდრესი რესურსები, მოსახლეობა გამოირჩეოდა უდიდესი მოთმინებით და ნაკლები პრეტენზიულობით, გეოგრაფიული გარემო (დიდი სივრცე) განაპირობებდა იოლად მართვადი ხალხის ფსიქოლოგიას. მეორე მხრივ, ქვეყანაში მოქმედებდა კარგად ფორმალიზებული, მეცნიერულად დასაბუთებული და სტრუქტურიზებული კომუნისტური იდეოლოგია, რომლითაც წლების განმავლობაში შესაძლებელი გახდა ადამიანთა უზარმაზარი მასების ორგანიზება კომუნისტური პარტიის ლიდერთა მიერ დასახული მიზნების მისაღწევად.

საბჭოთა კავშირის კრახის მრავალი მიზეზი არსებობს (მათ შორის, იდეოლოგიის სიყალბე) – სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის თვალთახედვით ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიზეზია არაერთი მართვა. საბჭოთა კავშირში არსებული მართვის ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემა იცნობდა მხოლოდ მართვის ვერტიკალს, მსგავსად შეიარაღებულ ძალებში არსებული მართვის სისტემისა[134]. ბრძანებები – ზემოდან ქვემოთ, არსებობს მხოლოდ ერთი „სწორი" შეხედულება. ეს შეხედულება ეკუთვნის ზემდგომ თანამდებობის პირს. ბრძანების მიმღების აზრი არ გვაინტერესებს.

***მართვის პირამიდის** სათავეშია – პოლიტბიურო – პოლიტიკური და სამეურნეო ორგანო.*

*პარტიული ვერტიკალი: საბჭოთა კავშირის ცენტრალური კომიტეტი (ცეკა), რესპუბლიკური, საოლქო ცეკა, რაიკომი, პარტბიურო. სამეურნეო ვერტიკალი: მინისტრთა საბჭო, სამინისტრო, რესპუბლიკური სამინისტრო, სანარმო. სამეურნეო სუბიექტებს მართავს ზემდგომი სამეურნეო ორგანო და ჰორიზონტალური და/ან ზემდგომი პარტიული ორგანო. ზემოდან მოდის დირექტივები, უნდა შესრულდეს. არავითარი **უკუკავშირი.***

---

134 *ამასთან, პარადოქსულია, რომ საკუთრივ სამხედრო სფეროში, მაშინ, როდესაც ეს მართლა საჭიროა (ომების დროს) უკუკავშირი რეალურად ხორციელდება. ბრძანების ვერტიკალზე დაშვებამდე ხდება ინფორმაციისა (დაზვერვის მონაცემების) და რეკომენდაციების შეკრება ფრონტებიდან, ხოლო ბრძანების შესრულება მკაცრად კონტროლდება რეალური დროის რეჟიმში.*

კითხვები თვითშეფასებისათვის:

1. როგორია მმართველობითი აზროვნების განვითარების ძირითადი ეტაპები? (მოკლე მიმოხილვა)
2. რას ნიშნავს VIA EST VITAL. სწორია ეს აზრი? რატომ?
3. რა არის ძირითადად რომის იმპერიის ძლიერების მიზეზები?
4. ძველი ეგვიპტის პოლიტიკური აზროვნების ლიტერატურული ნიმუშების მიხედვით როგორი უნდა იყოს სახელმწიფო მმართველობა?
5. რა წყაროებით არის შემონახული ძველი ეგვიპტის პოლიტიკური აზროვნების ლიტერატურული ნიმუშები?
6. ძველი ეგვიპტის პოლიტიკური აზროვნების ლიტერატურული ნიმუშების მიხედვით როგორ არის წარმოდგენილი საზოგადოება?
7. ვინ იყო ჰამურაბი? რას ეხება ჰამურაბის კანონები?
8. რა არის „ვედა" სანსკრიტზე?
9. რა წყაროებით არის შემონახული ძველი ინდოეთის პოლიტიკური და სამართლებრივი აზროვნების ლიტერატურული ნიმუშები?
10. ვინ იყო და რა შეხედულებებს ამკვიდრებდა სიდჰარტჰა?
11. რა არის და რას ამკვიდრებდა „ართჰაშასტრა"?
12. ვინ იყო და რა შეხედულებებს ამკვიდრებდა ჩუოუ-გუნი?
13. ვინ იყო და რა შეხედულებებს ამკვიდრებდა კონფუცი?
14. ვინ იყო და რა შეხედულებებს ამკვიდრებდა მაო-ძი?
15. ვინ იყო და რა შეხედულებებს ამკვიდრებდა შან-იანი?
16. ვინ იყო და რა შეხედულებებს ამკვიდრებდა ლაო-ძი?
17. ჩამოაყალიბეთ სოკრატეს შეხედულებები სახელმწიფო მართვის შესახებ.
18. ჩამოაყალიბეთ პლატონის შეხედულებები სახელმწიფო მართვის შესახებ.
19. პლატონის შეხედულებით რა არის ყველაზე დიდი ბოროტება სახელმწიფოსთვის?
20. პლატონის შეხედულებით რა არის ყველაზე დიდი სიკეთე სახელმწიფოსთვის?
21. ჩამოაყალიბეთ არისტოტელეს შეხედულებები სახელმწიფო მართვის შესახებ.
22. ჩამოაყალიბეთ პლუტარქეს შეხედულებები სახელმწიფო მართვის შესახებ.
23. ჩამოაყალიბეთ ციცერონის შეხედულებები სახელმწიფო მართვის შესახებ.

24. ჩამოაყალიბეთ გაიუს იულიუს კეისრის მიღწევები სახელმწიფო მართვის თვალსაზრისით.
25. როგორი იყო ნიკოლო მაკიაველის აზრი გაიუს იულიუს კეისრის შესახებ?
26. ჩამოაყალიბეთ სტოიკოსების შეხედულებები სახელმწიფო მართვის შესახებ.
27. ჩამოაყალიბეთ მარკუს ავრელიუსის შეხედულებები სახელმწიფო მართვის შესახებ.
28. ჩამოაყალიბეთ თომა აქვინელის შეხედულებები სახელმწიფო მართვის შესახებ.
29. ჩამოაყალიბეთ მარტინ ლუთერისა და მისი მიმდევრების შეხედულებები სახელმწიფო მართვის შესახებ.
30. რა არის პოლიტიკური რეალიზმი?
31. ჩამოაყალიბეთ ნიკოლო მაკიაველის შეხედულებები სახელმწიფო მართვის შესახებ.
32. ჩამოაყალიბეთ ხოსე ორტეგა-ი-გასეტის აზრი გვიჩარდინისა და მაკიაველის შესახებ.
33. ჩამოაყალიბეთ ჰანს იოახიმ მორგენთაუს შეხედულებები თანამედროვე პოლიტიკური ურთიერთობების შესახებ.
34. ჩამოაყალიბეთ რაიმონ არონის შეხედულებები თანამედროვე პოლიტიკური ურთიერთობების შესახებ.
35. რას ნიშნავს ხელშეკრულებითი სახელმწიფო?
36. ჩამოაყალიბეთ თომას ჰობსის შეხედულებები სახელმწიფო მართვის შესახებ.
37. ჩამოაყალიბეთ ჯონ ლოკის შეხედულებები სახელმწიფო მართვის შესახებ.
38. ჩამოაყალიბეთ შარლ მონტესკიეს შეხედულებები სახელმწიფო მართვის შესახებ.
39. ჩამოაყალიბეთ ჟან-ჟაკ რუსოს შეხედულებები სახელმწიფო მართვის შესახებ.
40. ჩამოაყალიბეთ ალექსის დე ტოკვილი შეხედულებები დემოკრატიის შესახებ.
41. ვინ არიან აშშ-ს მამა-დამაარსებლები?
42. რა პრინციპების დაცვით შეიქმნა აშშ-ის კონსტიტუცია?
43. რა როლი ეკუთვნის თვითთმართველობას აშშ-ის სახელმწიფო მართვის სისტემაში?
44. რა არის მარქსიზმი?
45. ჩამოაყალიბეთ კარლ პოპერის შეხედულებები მარქსიზმის შესახებ.

46. ჩამოაყალიბეთ ვუდრო ვილსონის შესედულებები სახელმწიფო მართვის შესახებ.
47. ჩამოაყალიბეთ ფრენკ გუდნაუს შეხედულებები სახელმწიფო მართვის შესახებ.
48. ჩამოაყალიბეთ მაქს ვებერის შეხედულებები სახელმწიფო მართვის შესახებ.
49. როგორია მენეჯერული აზროვნების განვითარების ძირითადი ეტაპები? (მოკლე მიმოხილვა)
50. რა არის მეცნიერული მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპები?
51. რა არის მენეჯმენტის კლასიკური სკოლის ძირითადი პრინციპები?
52. რა არის მენეჯმენტის ნეოკლასიკური სკოლის ძირითადი პრინციპები?
53. რა არის მენეჯმენტის ბიჰევიორისტული სკოლის ძირითადი პრინციპები?
54. რა არის მენეჯმენტის სისტემური მიდგომის ძირითადი პრინციპები?
55. რა არის მენეჯმენტის სიტუაციური მიდგომის ძირითადი პრინციპები?
56. რა არის მენეჯმენტის ადჰოკრატიული სისტემების ძირითადი პრინციპები?
57. ჩამოაყალიბეთ ტეილორისა და მისი მიმდევრების შეხედულებები მენეჯმენტის შესახებ.
58. ჩამოაყალიბეთ საწარმოში მდგომარეობის გაუმჯობესების სტადიები ტეილორის მიხედვით.
59. რა წვლილი მიუძღვის ჰენრი განტს მართვის თეორიის განვითარებაში?
60. რა წვლილი მიუძღვით ჯილბერტებს მართვის თეორიის განვითარებაში?
61. ჩამოაყალიბეთ ჰ.ემერსონის შეხედულებები მენეჯმენტის შესახებ.
62. ჩამოაყალიბეთ ჰ.ფორდის შეხედულებები მენეჯმენტის შესახებ.
63. ჩამოაყალიბეთ ა.ფაიოლის შეხედულებები მენეჯმენტის შესახებ.
64. ჩამოაყალიბეთ ა.ფაიოლის 14 პრინციპი.
65. ჩამოაყალიბეთ ჰ.ემერსონის 12 პრინციპი.
66. ჩამოაყალიბეთ პ.დრუკერის შეხედულებები მენეჯმენტისა და მენეჯერის შესახებ.
67. ჩამოაყალიბეთ პ.დრუკერის შეხედულებები ბოსთან ურთიერთობის შესახებ.

68. ჩამოაყალიბეთ პ.დრუკერის შეხედულებები თანამშრომლებთან ურთიერთობის შესახებ.
69. ჩამოაყალიბეთ პ.დრუკერის შეხედულებები მართვის ორგანიზების შესახებ.
70. ჩამოაყალიბეთ პ.დრუკერის შეხედულებები მაკროეკონომიკური თეორიების შესახებ.
71. ჩამოაყალიბეთ პ.დრუკერის შეხედულებები ცოდნის შესახებ.
72. ჩამოაყალიბეთ პ.დრუკერის შეხედულებები საზოგადოების შესახებ.
73. ჩამოაყალიბეთ პ.დრუკერის შეხედულებები ბიზნესის პოლიტიკის შესახებ.
74. ჩამოაყალიბეთ პ.დრუკერის შეხედულებები განათლების სისტემის შესახებ.
75. ჩამოაყალიბეთ ეფექტიანი ხელმძღვანელის ნესები პ.დრუკერის მიხედვით.
76. მოიყვანეთ შრომის დანანილებით მიღწეული ნარმატების მაგალითები.
77. რა იყო ჟ.პ.გეტის ნარმატების მიზეზები?
78. მოიყვანეთ ნარუმატებელი მენეჯმენტის მიზეზები სიუზენ დონელის გამოკვლევის მიხედვით.
79. რა ასაბავს პოლიტიკურ ყოფიერებას?
80. როგორ ხდება პოლიტიკური ფაქტების ინტერპრეტაცია?
81. რა განაპირობებს პოლიტიკური ანალიზის შედეგების ინტერპრეტირებას?
82. რამდენად არის თავისუფალი სოციალურ-პოლიტიკური დოქტრინა და რატომ მაკიაველის მიხედვით?
83. რა საკითხი არის უმთავრესი პლატონის მიხედვით პოლიტიკურ ურთიერთობებში?
84. რა საფრთხეები არსებობს დემოკრატიულ სისტემაში?
85. რომელია ორგანიზაციის მართვის ერთადერთი საუკეთესო მეთოდი?
86. მართვის თვალსაზრისით რა განსხვავებაა ბიზნეს-მენეჯერსა და სახელმნიფო მოხელეს შორის?
87. სახელმნიფო მართვის სისტემას რა სპეციფიკური თავისებურებები ახასიათებს ბიზნესის სფეროსგან განსხვავებით.
88. რითი არის შეზღუდული სახელმნიფო გადანყვეტილების რეალიზაციის პროცედურა?
89. სახელმნიფო მართვის სისტემაში რა სპეციფიკური

თავისებურებები ახასიათებს პერსონალთან ურთიერთობას?

90. რა გავლენას ახდენს საარჩევნო ციკლის დრო სახელმწიფო მენეჯმენტზე?

91. როგორია მართვის განმსაზღვრელ ფაქტორთა სიმრავლე ბიზნეს სფეროში და სახელმწიფო მართვაში?

92. როგორ უნდა შევაფასოთ მართვის ეფექტიანობა?

93. როგორია სახელმწიფო მოხელის როლი და ადგილი სახელმწიფო მართვის სისტემაში?

94. ქვეყნის ეკონომიკურ-სოციალურ ცხოვრებაში სახელმწიფოს ჩარევის როგორი მოდელები არსებობს?

95. ჩამოაყალიბეთ სახელმწიფო მართვის ამერიკული სისტემის ძირითადი პრინციპები.

96. ჩამოაყალიბეთ ჩერჩილის მოსაზრება დემოკრატიის შესახებ.

97. ჩამოაყალიბეთ თქვენი შეხედულება მენეჯმენტის ნაციონალური სტილის შესახებ (აზიური, ევროპული) (იხ. დანართებიი 4 და 5).

98. ჩამოაყალიბეთ პროექტის მენეჯმენტის ეტაპები (იხ. დანართი 6).

99. როგორ მოახერხა რუზველტმა ეკონომიკური კრიზის დაძლევა აშშ-ში?

ძირითადი ლიტერატურა

1. ვ.აბაშ მაძე, „ნარკვევები პოლიტიკურ მოძღვრებათა ისტორიიდან“, 2 ტომად, თბილისი, 1977.
2. „სახელმწიფო პოლიტიკა (Public Policy). შესავალი სპეციალობაში“. სტუ, 2002 (ავტორთა ჯგუფი ა.ცინცაძისა და გ.ბალათურიას საერთო რედაქციით).
3. მ.მამარდაშვილი. ,,საუბრები ფილოსოფიაზე", თბილისი, 1992 წ.
4. M.Maskon, M. Albert, F. Hedouri. "The Basis of Management".
5. N.Herrmann. "The Whole Brain Business Book".
6. "Избранные труды по мифологии и идеологии Древнего Востока", 1996.
7. გ.ბალათურია, ო.ბალათურია. „საერთო ნიადაგის კონცეფცია – სოლიდარული სახელმწიფოებრივი მსოფლმხედველობა თანამედროვე საქართველოში", თბილისი, „მეცნიერება“, 2006.
8. "Эффективное государственное управление". Под ред. Марка Хольцера. Пер с английского под ред. С.А.Батчикова и С.Ю.Глазьева. Москва, 1998.
9. Василенко И.А. «Административно-государственное управление в странах запада: США, Великобритания, Франция, Германия».» Москва, «Логос», 2001.

დამხმარე ლიტერატურა

1. ქსენოფონტი, „მოგონებები სოკრატეზე", „სოკრატეს აპოლოგია".
2. პლატონი, „სოკრატეს აპოლოგია", „სახელმწიფო".
3. არისტოტელე, „პოლიტიკა"
4. ნიკოლო მაკიაველი, „მთავარი", „მსჯელობანი ტიტუს ლივიუსის პირველი დეკადის შესახებ".
5. Ясперс К. Смысл и назначение истории. – М., 1994.
6. Гай Светоний Транквилл. Жизнь двенадцати цезарей. М, 1988.
7. Франчиско Де Санктис, «История итальянской литературы», М., 1964.
8. P.Drucker. The Practice of Management (1954).
9. P.Drucker. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles (1985).
10. Peter Drucker on the Profession of Management (1998).
11. P.Drucker. Management Challenges for the 21st Century (1999).
12. P.Drucker. The Effective Executive Revised (2002).
13. P.Drucker. Managing in the Next Society (2002).
14. P.Drucker. The Effective Executive in Action (2005).
15. შ.დოლონაძე, გ.ბაღათურია, ო.ბაღათურია. „კომუნიკაციური ტექნოლოგია პოლიტიკური პროცესების მართვაში". საერთაშორისო კონფერენცია „ვერბალური კომუნიკაციური ტექნოლოგიები". შრომათა კრებული. თბილისი, 2008.
16. გ.ბაღათურია, ნ.აბაშიძე, ო.ბაღათურია. „სახელმწიფო მართვის ამერიკული სისტემის საქართველოში განხორციელების შესაძლებლობები და პრობლემები". ამერიკის შესწავლის საკითხები. თსუ, თბილისი, 2005.
17. ო.ბაღათურია, „იდეალიზმი და პრაგმატიზმი ამერიკულ პოლიტიკაში". ამერიკის შესწავლის საკითხები. თსუ, თბილისი, 2004.
18. ა.ციხცაძე გ.ბაღათურია, ო.ბაღათურია. „სახელმწიფოს დემოკრატიული მართვის სპეციფიკა საქართველოში". სტუ-ს შრომები, № 7 (445), თბილისი, 2002.

თავი 3
მართვის კიბერნეტიკული მეთოდი

„ნუ ელი, რომ ზღვა ოდესმე დამშვიდდება.
ჩვენ უნდა ვისწავლოთ ცურვა ძლიერი ქარის დროსაც“.
არისტოტელე ონასისი

3.1 მართვის კიბერნეტიკული კონცეფცია

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 იხვენება 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.

ამოცანა ის არის, რომ სახელმწიფოსა და საზოგადოების მართვაში გამოვიყენოთ სხვა ტიპის ობიექტებში უკვე აპრობირებული მეთოდები. პირველ რიგში ეს ეხება მართვის კიბერნეტიკულ კონცეფციას.

კიბერნეტიკის კონცეფციით მართვის პრინციპები ერთგვაროვანია როგორც ტექნიკური სისტემების, ისე საზოგადოებისთვის. 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 სნორედ კიბერნეტიკულ კონცეფციას ეყრდნობა.

3.2 მართვის ობიექტის კიბერნეტიკული სტრუქტურა

ნორბერტ ვინერი
(კიბერნეტიკის უფაქმდებელი)

კიბერნეტიკული მიდგომა როგორც ტექნოლოგიურ სისტემებს, ისე ცოცხალ ორგანიზმებსა და საზოგადოებას მართვის თეორიის ერთიანი პოზიციებიდან განიხილავს. ასეთივე მიდგომა უნდა იქნას გამოყენებული პოლიტიკური პროცესების ანალიზისა და მართვისათვის და, მათ შორის, სახელმწიფო მართვის ამოცანებისთვის.

ოპტიმალური მართვის თეორია (ან კიბერნეტიკის პრინციპი) ნებისმიერ მოვლენას, პრობლემას განიხილავს მართვის თეორიის თვალსაზრისით, გადასაწყვეტი პრობლემა განიხილება როგორც მართვის ობიექტი. მართვის მოდელის ზოგადი სტრუქტურა შესაძლებელია წარმოვადგინოთ შემდეგი სახით (იხ. ნახაზი 3.1).

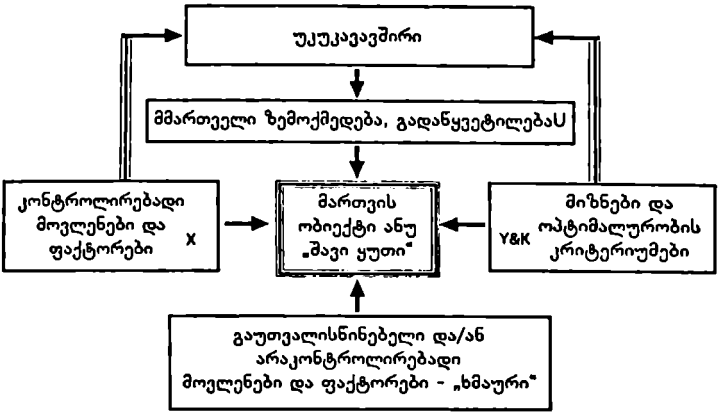
მართვის ობიექტი შეიძლება იყოს საზოგადოება, სამინისტრო, ქარხანა, საფეხბურთო კლუბი, სიმფონიური ორკესტრი, შიგაწვის ძრავა, თვითმფრინავი, ადამიანის გული, ჰოსპიტალი, სამხედრო შენაერთი და ა.შ. მართვის თეორიის თვალსაზრისით, გადასაწყვეტი პრობლემა განიხილება როგორც ერთგვარი ,,შავი ყუთი", რომლის შიგნით მიმდინარე 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 სანარმოა — მივაღნიოთ 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 კიბერნეტიკული სტრუქტურა

1. *შესასვლელი, კონტროლირებადი (მაგრამ არამართვადი) ცვლადებისა და ფაქტორების სიმრავლე – X*

შესასვლელ ცვლადებს უწოდებენ ისეთ სიდიდეებს, ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ ობიექტში მიმდინარე პროცესზე და მის მაჩვენებლებზე. კონტროლირებადი ეწოდება ისეთ ცვლადებს, რომელთა გაზომვა (შემოწმება) შესაძლებელია ხელსაწყოებით, ლაბორატორიული ან ექსპერტული ანალიზით. ტექნოლოგიური პროცესებისათვის ამ ჯგუფში გაერთიანებულია ისეთი ფაქტორები, რომლებიც ახასიათებენ სათბობის, ნედლეულის, ტექნოლოგიური პროცესის ნინა ეტაპის პროდუქციის თვისებებს და რაოდენობას. თუ ობიექტს ქალაქის სისუფთავის დაცვის მდგომარეობა წარმოადგენს, მისთვის ასეთი ფაქტორებია ნაგვის გამტანი სპეცტექნიკის რაოდენობა და კომპლექტაცია, მომსახურე პერსონ-

ალის რაოდენობა და კვალიფიკაცია. საავადმყოფოსათვის — არსებული სამედიცინო პერსონალი, მიღებული სამკურნალო საშუალებები, საავადმყოფოს სასიცოცხლო მნიშვნელობის სამეურნეო სამსახური (ელექტრო და წყალმომარაგება, კანალიზაცია) და სხვ. ეს ფაქტორები შეიძლება მხოლოდ გაიზომოს, მაგრამ მათი მართვა (შეცვლა) მოცემულ მომენტში შეუძლებელია. ამ ფაქტორთა ცვლილებას შემთხვევითი ხასიათი აქვს. ეს არის სათბობის, ნედლეულის, დამხმარე მასალების ქიმიური შედგენილობა, სიმტკიცე, სიმკვრივე, კონცენტრაცია, ელექტროენერგიის ხარისხი, სანაგვე მანქანების საექსპლოატაციო მდგომარეობა, მედიკამენტების და შესახვევი მასალების ხარისხი, მათი ფიზიკური თვისებები და ა.შ.

2. შესაველი მართვადი ცვლადების (გადაწყვეტილებების) სიმრავლე – U

მართვად ცვლადებს უწოდებენ ისეთ სიდიდეებს, რომლებიც საჭიროების მიხედვით შეიძლება ვცვალოთ. ამ ჯგუფში გაერთიანებულია მართვის ისეთი ზემოქმედებანი, რომელთა საშუალებითაც ხორციელდება ტექნოლოგიური პროცესის რეჟიმების მიმდინარეობა, ქალაქის სისუფთავის დაცვის უზრუნველყოფა, საავადმყოფოს ორგანიზაციული მართვა, რაც აგვარებს ავადმყოფთა მკურნალობისათვის სათანადო პირობების უზრუნველყოფას. ტექნოლოგიური პროცესებისათვის მართვადი ცვლადები შეიძლება იყოს სათბობის, ნედლეულის, დამხმარე მასალების ობიექტისათვის მინოდების სიჩქარე, ტემპერატურა, წნევა რეაქტორში და სხვ., თუ გათვალისწინებულია მათი რეგულირება და არა მხოლოდ გაზომვა. საქალაქო მეურნეობისათვის მართვის ზემოქმედებაა ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებითაც, ვთქვათ, არასაკმარისი ტექნიკისა და პერსონალის პირობებში, მოხერხდება ქალაქის სხვადასხვა უბნების გარკვეული გრაფიკით დასუფთავება, დასუფთავების ბრიგადების მატერიალური ნახალისება მათზე გაპიროვნებული უბნების მოვლისათვის და ა.შ. ანალოგიურად, საავადმყოფოს პირობებში, მართვის გადაწყვეტილება შეიძლება იყოს ზემდგომი ორგანოების, არასამთავრობო ორგანიზაციების, საერთაშორისო ჰუმანიტარული ორგანიზაციების, საზოგადოებისადმი მიმართვა მკურნალობის პროცესისათვის ხელშეწყობის თხოვნით. ამით საავადმყოფო იღებს ახალ მედიკამენტებს, ტექნიკას, დაფინანსებას, შესაბამისი სამსახური აგვარებს სამეურნეო ნაწილის მდგომარეობას და ა.შ.

შევნიშნოთ, რომ ერთი და იგივე შესასვლელი ფაქტორები ერთ ობიექტზე შეიძლება იყოს მართვადი, ხოლო მეორეზე – არამართვადი. მაგალითად, ქიმიური რეაგენტის კონცენტრაცია ერთ შემთხვევაში შეიძლება მხოლოდ პასიურად იქნას აღქმული, ხოლო სხვა შემთხვევაში გათვალისწინებული იყოს მისი განზავების ან კონცენტრაციის მომატების შესაძლებლობა.

3. *შეუპოწმებელი, არაკონტროლირებადი აღშფოთებების ფაქტორთა სიმრავლე („ხმაური")* – ξ

ეს ისეთი ფაქტორებია, რომლებსაც ვერ ვახასიათებთ ვერც რაოდენობრივად, ვერც თვისებრივად, უცნობია მათი ობიექტზე ზემოქმედების ადგილი, დრო, ინტენსიურობა, არაიშვიათად — მათი ფიზიკური, ეკონომიკური თუ პოლიტიკური არსიც. ასეთ შემთხვევით აღშფოთებებს უწოდებენ „ხმაურს". „ხმაურს" მიეკუთვნება, მაგალითად, მეტეოროლოგიური პირობების გაუზომავი ცვლილება (წნევა, ტემპერატურა, სინესტე, ჰაერში მტვრის ან მავნე აირის არსებობა), მოწყობილობისა და მანქანების ცვეთა, კატალიზატორის დაძველება, ნედლეულის არასტანდარტულობა, პერსონალის ფიზიკური და სულიერი მდგომარეობა, კორუფციული გარიგებები სახელმწიფო მართვის სისტემაში და ა.შ. „ხმაური" შეიძლება იყოს, აგრეთვე, დაინტერესებულ მხარეთა მტრული მოქმედება. ასეთი ქმედებანი შემთხვევითი არ არის, მაგრამ იმის გამო, რომ ჩვენ ვერ ვამჩნევთ მათი წარმოშობის წყაროს, ამიტომ ამ ხელშემშლელ ზემოქმედებებსაც ნივაკუთვნებთ „ხმაურს".

„ხმაურის" ზემოქმედება იწვევს ობიექტის მახასიათებლების უკონტროლო ცვლილებას, რის შედეგადაც ტექნოლოგიური პროცესიდან მიღებული მზა პროდუქცია ნაკლები რაოდენობის და უარესი ხარისხის ხდება, ქალაქის დასუფთავება ვერ ხორციელდება, ავადმყოფობის მდგომარეობა ვერ უმჯობესდება, პოლიტიკური თუ ეკონომიკური გადაწყვეტილებები ვერ სრულდება (ფორმალურად თითქოს სრულდება, მაგრამ შედეგები ვერ მიიღწევა) და ა.შ.

4. *გამოსასვლელი ცვლადების (მიზნების და კრიტერიუმების) ერთობლიობა* – Y&K

გამოსასვლელ ცვლადებს უწოდებენ ობიექტისგან მიღებული პროდუქციის ხარისხისა და რაოდენობის მახასიათებლებს ან ისეთ მაჩვენებლებს, რომლებიც წარმოადგენს ობიექტზე ყველა შესასვლელი სიდიდის ზემოქმედების შედეგს. ისინი ახასიათებენ ობიექტის ტექნიკურ-ეკონომიკურ და ხარისხობრივ მაჩვენებლებს, მათი საშუალებით განისაზღვრება ტექნოლოგიური პროცესის მიმდინარეობის ხარისხი, რაც, თავის მხრივ, განაპირობებს სამართავი რეჟიმების სათანადო მნიშვნელობების შერჩევას. გამოსასვლელ ცვლადებს ხშირად უწოდებენ „გამოძახილს" ან „მიზნის ფუნქციას".

გამოსასვლელი მაჩვენებლები შეიძლება იყოს გენერატორის მიერ გამომუშავებული დენი, მზა პროდუქციის მოცულობა და ხარისხი, ელექტრო-

სადგურის მიერ გამომუშავებული ელექტროენერგიის ხარისხი, მიღებული პროდუქციის ქიმიური შედგენილობა და ქიმიური სისუფთავე, მექანიკური თვისებები (სიმტკიცე, ელასტიურობა), საქალაქო მეურნეობისათვის — დასუფთავებული ქუჩები, საავადმყოფოსათვის — გამოჯანმრთელებულ ავადმყოფთა რაოდენობა, პოლიციისათვის – გახსნილი დანაშაულების რაოდენობა და ა.შ. სანარმოებისთვის – ეკონომიკური მაჩვენებლები (მნარმოებლურობა, რენტაბელობა, პროდუქციის თვითღირებულება) და ა.შ. სახელმნიფო მართვის თვალსაზრისით – ქვეყნის პოლიტიკური სტაბილურობა, სიტყვის რეალური თავისუფლება, ეკონომიკური (ბიუჯეტი, მთლიანი შიდა პროდუქტი, საარსებო მინიმუმი, სხვ.) და სოციალური (ბავშვთა სიკვდილიანობა, სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობა, ქორნინებათა და განქორნინებათა რაოდენობა და ა.შ.) მაჩვენებლები.

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, სნორად უნდა იყოს შერჩეული შეფასების კრიტერიუმი. კრიტერიუმის მიხედვით უნდა დავადგინოთ თუ რამდენად ეფექტიანია ჩვენი გადაწყვეტილება, რამდენად ვუახლოვდებით მიზანს. მაგალითად, მიზანია ქალაქის პოლიციის კარგი მუშაობა. მაგრამ, რას ნიშნავს კარგი მუშაობა, რა მაჩვენებლით, რა კრიტერიუმით? ასეთი კრიტერიუმი შეიძლება იყოს გახსნილი დანაშაულების რაოდენობა. აქვე შევნიშნოთ, რომ თავით ჩადენილი დანაშაულების რაოდენობა ვერ იქნება პოლიციის მუშაობის მაჩვენებელი. შეიძლებოდა გვევარაუდა, რომ დანაშაულებრიობის ზრდა პოლიციის ცუდი მუშაობის გამოა, მაგრამ სინამდვილეში ასეთ მდგომარეობას განაპირობებს მთლიანად საზოგადოების ცხოვრება და არა მხოლოდ პოლიცია.

კომერციული საწარმოს საქმიანობის მიზანია ფინანსური მოგების მიღება. ამ შემთხვევაში მიზნის კრიტერიუმი იქნება კომპანიის სალაროში შემოსული თანხის ოდენობა. მაგრამ, ამავე დროს, კრიტერიუმით გათვალისწინებული უნდა იყოს, აგრეთვე, გადასახადების გადახდა, მუშა-მოსამსახურეთა პირობების გაუმჯობესება (ხელფასის ფონდი), ზოგჯერ მიზნად გაცხადებულია რეგიონის ცხოვრებაში აქტიური მონაწილეობის მიღება. ამ უკანასკნელ შემთხვევაში კრიტერიუმად შეიძლება გამოდგეს ისეთი მაჩვენებელი, როგორიცაა ადგილობრივი მაცხოვრებლების დასაქმება, კულტურული დანიშნულების ობიექტების მშენებლობა ან ამ მიზნით განეული ხარჯები. აქვე შეიძლება იყოს დანაშაულებრიობის შემცირებაც კი (სერიოზული საწარმოს საქმიანო-

ბით აქტიურ ცხოვრებაში ჩაბმული იქნება მთელი საზოგადოება და ამით შეიძლება განხორციელდეს დანაშაულის პროფილაქტიკა) და ა.შ. საზოგადოდ, ოპტიმალური მართვის სტრატეგიული კრიტერიუმი კომპლექსურად უნდა ითვალისწინებდეს მრავალ ასეთ განსხვავებულ მოთხოვნას.

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. კრიტერიუმის სტრატეგიულობა ცვალებადი გარემოების შესაბამისად მის შესაძლო ცვლილებაშიც აისახება.

3.3 სახელმწიფო მართვის სისტემის კიბერნეტიკული მოდელი

სტრუქტურულად სახელმწიფო მართვის სქემა ზემოთ განხილული მართვის ზოგადი მოდელის მსგავსია, მაგრამ იცვლება მართვის ობიექტის, უკუკავშირის როლის 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, ამომრჩეველის ნებას) გამოსასვლელ ფაქტორებად (კანონებად, ბრძანებულებებად) გარდაქმნის და უზრუნველყოფს ამ კანონების შესრულებას.

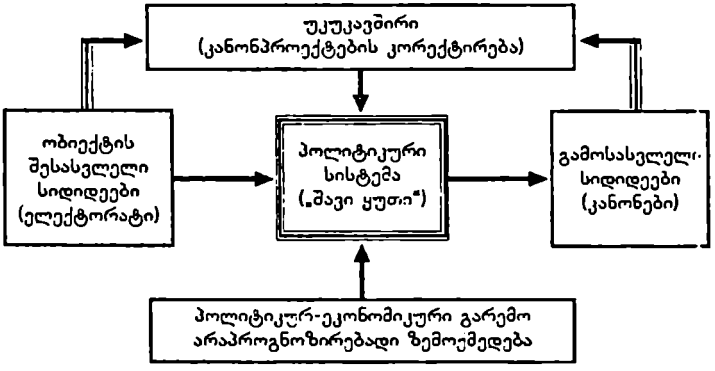
ობიექტის შესასვლელი ფაქტორებია: არჩევნების შედეგები, საზოგადოებრივი აზრი, მმართველი პარტიის პოლიტიკური აზროვნება, კომუნიკაცია ხელისუფლებასა და ოპოზიციურ პოლიტიკურ ელიტას შორის, მასმედიისა და სამოქალაქო საზოგადოების საქმიანობა.

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 განუსაზღვრელი, არაპროგნოზირებადი ზემო-

ქმედება კი, როგორც წესი, უარყოფით ზეგავლენას ახდენს არსებული პოლიტიკური სისტემის (სახელმწიფოს) ფუნქციონირებაზე. ანორედ 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 გამოინვიოს სახელმწიფოებრივი მიზნების მიღწევა.

სახელმწიფო მართვის ამოცანებში გადაწყვეტილების (კანონის, ბრძანებულების) მიღება უნდა განხორციელდეს ისეთივე თანმიმდევრობით, როგორც ამას სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგადი ალგორითმი ითვალისწინებს (იხ. ქვემოთ $4.6). აქ მოკლედ მივუთითებთ გადაწყვეტილების მიღების აუცილებელ ეტაპებს:

ეტაპი I. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი იწყება არსებული გადასაწყვეტი საკითხების (პრობლემების) განსაზღვრით და ფორმალიზებით. რაც უფრო მკაფიოდაა ფორმალიზებული საკითხი (პრობლემა), მით უფრო მაღალია ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღების შანსი;



ნახ. 3.2. სახელმწიფო მართვის სისტემის კიბერნეტიკული მოდელი

ეტაპი II. უნდა ჩამოყალიბდეს ის ზეამოცანა, რისთვისაც საჭირო ხდება ამა თუ იმ გადაწყვეტილების (კანონის, ბრძანებულების) მიღება;

ეტაპი III. მკაფიოდ უნდა გაირკვეს რა მიზნების მიღწევას ისახავს მისაღები გადაწყვეტილება (კანონი, ბრძანებულება)? არ უნდა დაგვავი-

წყდეს, რომ მოცემული კანონის ლობისტებს შესაძლოა ფარული მიზნებიც ჰქონდეთ, რომლებსაც აშკარად არავინ განაცხადებს;

ეტაპი IV. განსახილველი გადაწყვეტილების შესაძლო ეფექტიანობას საუკეთესოდ განსაზღვრავს ის კრიტერიუმები, რომელთა მეშვეობითაც უნდა შემონმდეს მიზნის მიღნევის შესაძლებლობა. ამავე დროს, ზუსტი კრიტერიუმების ჩამოყალიბებით შესაძლოა ფარული მიზნების გამოაშკარავებაც;

ეტაპი V. დანვრილებით და გულდასმით უნდა გაანალიზდეს ის ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს პრობლემაზე. ამასთან, უნდა გაირკვეს შესაძლებელია თუ არა ამ ფაქტორების გათვალისნინება. ამავე დროს, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს არსებული პოლიტიკურ-ეკონომიკური გარემოს არაპროგნოზირებადი ზემოქმედების შესაძლებლობას;

ეტაპი VI. კანონპროექტის საბოლოოდ მიღებამდე აუცილებელია მისი ანალიზი. თუ შესაძლებელია, უნდა გამოვიყენოთ მათემატიკური მეთოდები, იმიტაციური მოდელირება, საქმიანი თამაშები და სხვ. შემდეგ უნდა მოხდეს კანონპროექტის საცდელი რეალიზება და მისი შედეგების შემონმება (მონიტორინგი) უკუკავშირის გამოყენებით (მაგალითად, საზოგადოებრივი აზრის გათვალისნინებით). 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 VII. გადანყვეტილების საბოლოო რეალიზაცია (კანონის მიღება) კი მხოლოდ მას შემდეგ უნდა მოხდეს, რაც უკუკავშირით მიღებული შედეგები გვაჩვენებს, რომ დასახული ან კორექტირებული მიზანი მიღნევადია.

კანონპროექტის პარლამენტში განხილვის პროცედურა ფორმალურად უკუკავშირის რგოლის მოქმედებას ნიშნავს. მაგრამ თუ პარლამენტი მართვადია აღმასრულებელი ხელისუფლების მიერ, მაშინ პრაქტიკულად უკუკავშირი არ მოქმედებს და, შესაბამისად, სახელმნიფო 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 სახელმნიფოს მართვის უნარს. სუსტი პარლამენტის შემთხვევაში უკუკავშირის როლი თეორიულად შეიძლება იტვირთოს, აგრეთვე, ძლიერმა სამოქალაქო საზოგადოებამ, თუ ხელისუფლებას აქვს საზოგადოების აზრის მოსმენის და გათვალისნინების კეთილი ნება.

ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ არ კმარა მხოლოდ უკუკავშირის რგოლის კონცეპტუალური გათვალისწინება. ობიექტის ფორმალიზება, ამოზნების დასახვა, სათანადო კრიტერიუმების შემუშავება, მოქმედი ფაქტორების გაანალიზება და შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღება მეტად რთული ამოცანაა და მოითხოვს მეცნიერული მეთოდების, კერძოდ, მართვის თეორიის გამოყენებას.

3.4. 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, მიუხედავად ამ ქვეყნების ფედერაციული თუ უნიტარული მოწყობისა, ვინაიდან უნიტარულ სახელმწიფოებშიც სხვადასხვა რეგიონები ინარჩუნებენ გარკვეული ხარისხის ავტონომიურობას და მართვის თვალსაზრისით ისინი ცალკეულ სუბიექტებს წარმოადგენენ. გარდა ამისა, ცალკეულ სუბიექტებად უნდა წარმოვიდგინოთ აგრეთვე ქვეყანაში არსებული მრენველობისა და ეკონომიკური მეურნეობის სხვადასხვა დარგი და საზოგადოებრივი მოღვაწეობის სფეროები. მრავალსტადიური მართვის ობიექტებს მიეკუთვნება, აგრეთვე, დიდი ერთობლივი პროექტების მონაწილე ქვეყნები როგორიცაა, მაგალითად: ტრასეკა, სუამი და სხვ..

კიბერნეტიკის თვალსაზრისით, ასეთ პროცესებს წარმოადგენთ 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 ოპტიმუმის კრიტერიუმი. სახელმწიფო მართვის პოლიტიკური პროცესის საბოლოო მიზანი განისაზღვრება გლობალური (ანუ სტრატეგიული) ოპტიმალურობის კრიტერიუმით W. ასეთი პროცესის ზოგადი სტრუქტურული სქემა ნაჩვენებია ნახ.3.3-ზე.

როგორ უნდა იქნას მიღნეული 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 ქვეყნებიც

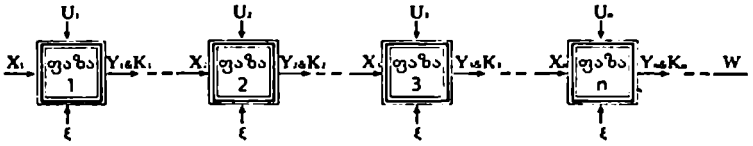
მიეკუთვნება, უკუკავშირი პრაქტიკულად უგულებელყოფილია, რაც ამ ქვეყნების არასაკმარისი ტემპებით განვითარებას განაპირობებს.

მეორე მხრივ, ავტორიტარიზმის სრული უარყოფის პროცესში მოსალოდნელია ცენტრიდანული ტენდენციების ჩამოყალიბება, 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 ნარმატებით 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 ზეამოცანით. ამ დროს ლოკალური კრიტერიუმი არსებობს, როგორც გარკვეული შეზღუდვა რეგიონის, დარგის განვითარებისთვის აუცილებელი მოთხოვნების სახით.



ნახ. 3.3. მრავალსტადიანი (მრავალკრიტერიუმიანი) პროცესის სტრუქტურა

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

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

ოპტიმიზაცია, არამედ სტრატეგიული ფუნქციონალის

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

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 Φ_i ფუნქციონალის ფორმა და თვისებები, საზოგადოდ, განსხვავებული იქნება ლოკალური ფუნქციონალისგან Fi.

მრავალსტადიანი (მრავალკრიტერიუმიანი) პროცესის გლობალური (სტრატეგიული) კრიტერიუმის მიხედვით ოპტიმიზაციის სტრუქტურა სქემატურად ნახ. 3.4-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, სახელმ-

ნიფო მართვის თვალსაზრისით, დასახული მიზნების მიღწევა, სახელმ-ნიფოებრივი განვითარების ზეამოცანის შესრულება.

მთავრობის გუნდური ნესით 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 მრავალგზის 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. აქედან 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.

აღნიშნულის საპირისპიროდ, აშშ-ის სახელმწიფო მართვის სტრატეგიას და სახელმწიფოებრივ განვითარებას, სწორედ, უკუკავშირი (ძირითადად

ქვეყნის საზოგადოებრივი აზრი და ელექტორატი) და სტრატეგიული მიზანი განაპირობებს, რაც, კერძოდ, აშშ-ის პოლიტიკურ-ეკონომიკური განვითარების ციკლურობითაც გამოიხატება. მეორე მხრივ, სწორედ კიბერნეტიკული მართვის თვალსაზრისით შეიძლება კორექტულად აიხსნას ამერიკის ისტორიის განვითარება, რაც დემოკრატიული და რესპუბლიკური პარტიების მმართველობის ციკლური ცვლილებებით აისახება.

სტრატეგიული კრიტერიუმისა და უკუკავშირის რგოლის ეფექტიანი გამოყენების განსაკუთრებით თვალსაჩინო მაგალითია შვეიცარია, სადაც მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღება რეფერენდუმით ხორციელდება. ამრიგად, შვეიცარიაში უკუკავშირის სახელმწიფო მართვაში გამოყენება, ფაქტობრივად, ნესაღ არის ქცეული და კანონითა არის რეგლამენტირებული[1].

სახელმწიფო მართვის ზემოთ აღწერილი მეთოდოლოგიის გამოყენება საქართველოსა და სხვა ე.წ. „ახალგაზრდა დემოკრატიის" ქვეყნების სინამდვილეშიც საკმაოდ სწრაფად მოიტანს მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ და ეკონომიკურ ეფექტს.

3.5 საქართველო, როგორც მართვის მრავალსუბიექტიანი სისტემა

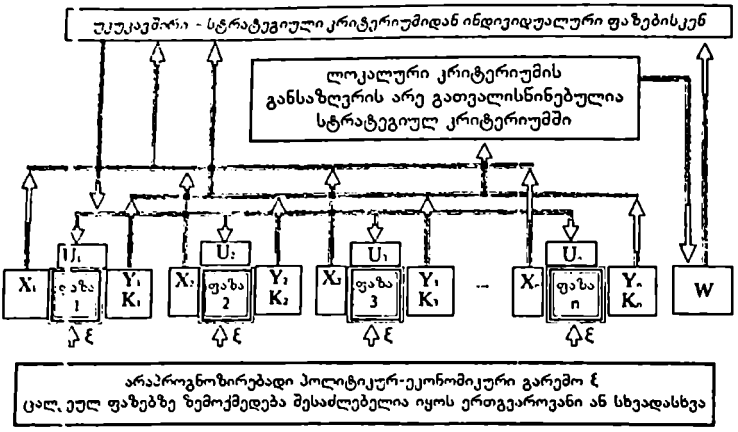
საქართველოს, როგორც მართვის ობიექტის შემთხვევაში 3.4 ნახ-აზზე გამოსახული სტრუქტურა შესაძლოა ნარმოვადგინოთ, მაგალითად, დარგების (სამინისტროების) ან რეგიონების ჭრილში (ნახ. 3.5 და ნახ. 3.6).

ქვეყანაში არსებული დარგების მიხედვით ფაზებს ნარმოადგენს სხვადასხვა სამინისტრო: ენერგეტიკის სამინისტრო, თავდაცვის სამინისტრო, ეკონომიკური განვითარების სამინისტრო და ა.შ. (ნახ. 3.5).

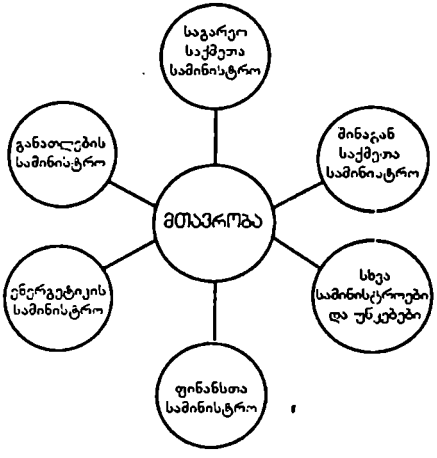
ამრიგად, როგორც უკვე აღინიშნა, ცალკეულ სუბიექტებად უნდა წარმოვიდგინოთ ქვეყანაში არსებული მრენველობისა და ეკონომიკური მეურნეობის სხვადასხვა

---

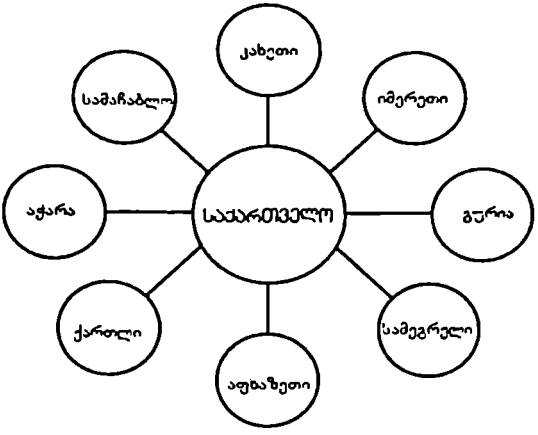
1 *აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კიბერნეტიკული კონცეფციის თვალსაზრისით შვეიცარიის მაგალითის მექანიკური გამეორება სხვა ქვეყნებში არ იქნება მართებული. შვეიცარიისგან განსხვავებულ გარემოში პლებისციტარულ დემოკრატიას შესაძლებელია აქონდეს თავისი ხარვეზები. ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში გასათვალისწინებელია არსებული ვითარება, ფაქტორთა სიმრავლე და ა.შ. შვეიცარიის მაგალითი საგულისხმოა სახელმწიფო მართვის პროცესში უკუკავშირის როლის მნიშვნელობის თვალსაზრისით. სხვა ქვეყნებში უკუკავშირის სისტემა შესაძლოა სხვაგვარად აიგოს.*



ნახ. 3.4. მრავალკრიტერიუმიანი პროცესის სტრატეგიული ოპტიმიზაცია



ნახ 3.5. მრავალსუბიექტიანი სტრატეგიული პროცესი საქართველო (სამინისტროების ჭრილში)



ნახ 3.6. მრავალსუბიექტიანი სტრატეგიული პროცესი - საქართველო (რეგიონების ჭრილში)

რეგიონისათვის მიღნეული 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 ზეამოცანით. 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 გვქონდეს 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 ნარმატებული მრავალსუბიექტიანი ქვეყნების სახელმნიფო მართვის გამოცდილება აჩვენებს, თვით ცალკეული სუბიექტებისათვის არის უფრო მომგებიანი ესნრაფვოდეს არა საკუთარი მიზნების მიღნევას (ანუ ლოკალური კრიტერიუმის ოპტიმიზაციას), არამედ დაუმორჩილოს იგი საერთო სახელმნიფოებრივ მიზნებს ანუ სტრატეგიული კრიტერიუმის ოპტიმალურობის მოთხოვნას. მრავალსუბიექტიანი პროცესების სტრატეგიული კრიტერიუმით მართვა (ან, უკიდურეს შემთხვევაში, ასეთი კრიტერიუმით მართვის აუცილებლობის შეგრძნება) აადვილებს ბრავალი რთული პოლიტიკური საკითხის გადაწყვეტას. მაგალითად, საქართველოს შემთხვევაში, ნათელია, რომ აფხაზეთისა და ყოფილი სამხრეთ ოსეთის ტერიტორიის საქართველოს იურისდიქციაში მოქცევის გარეშე საქართველო ვერ იქნება სრულყოფილი სახელმნიფო. ეს თითქოს ცხადია მართვის თეორიის გარეშეც. მაგრამ როგორ უნდა მოეახერხოთ ამ ტერიტორიების დაბრუნება? მრავალკრიტერიუმიანი 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).

მსგავსი, ოღონდ უფრო გლობალური მასშტაბის პრობლემები აქვთ ისეთ სახელმნიფოებს, როგორიც არის აშშ და რუსეთი. აშშ ვერ იქნება კარგად, სანამ, ვთქვათ, აფრიკაში შიმშილობენ. ანუ – ან მთელი მსოფლიო კარგად უნდა იყოს, ან ვერავინ (სახელმნიფოებრივი მასშტაბით) ვერ იქნება კარგად. გლობალიზაციის ეპოქაში ერთ ნავში (ერთ პლანეტაზე) ვერ იქნება ერთი მაძღარი და სხვა მშიერი. სწორედ ამ ვითარების გამოძახილი გახლდათ 11 სექტემბრის „ტერორისტული იერიშები"[1]. ასევე, სტრატეგიული ოპტიმიზაციისთვის მიუღებელია ისეთი მდგომარეობა, როდესაც ერთი ქვეყანა (ამ შემთხვევაში აშშ) მოიხმარს მსოფლიო რესურსების 30-35%-ს, მაშინ როდესაც მისი ტერიტორია და მოსახლეობა არის მსოფლიოს 5-6%. ასეთი დისბალანსი მიუღებელია, პირველ რიგში, არა სოციალური სამართლიანობის, არამედ გლობალური ოპტიმიზაციის აუცილებლობის თვალსაზრისით.

---

2 2001 წლის 11 სექტემბერს ალ-ქაიდას მიერ განხორციელებულ ტერორისტულ, ფაქტობრივად საბრძოლო ოპერაციებს აშშ-ის წინააღმდეგ მასშტაბურობის გამო უნოდებენ არა ტერორისტულ აქტს, არამედ ტერორისტული იერიშებს – "terrorist attacks" ან სხვანაირად "September 11 attacks".

მრავალკრიტერიუმიანი პროცესის გლობალური ოპტიმიზაციის მეთოდოლოგიის თანახმად არც სუსტი მეზობელი სახელმწიფოები უნდა იყოს ძლიერი ქვეყნების ინტერესებში. ეს, პირველ რიგში, რუსეთს შეეხება.

დაბოლოს აღვნიშნოთ, რომ სტრატეგიული ოპტიმიზაცია დღეს მხოლოდ ევროკავშირში ხორციელდება (ყოველშემთხვევაში, სახელმწიფოებრივი მართვისა და საჯარო პოლიტიკის მიმართულება ასეთია).

3.6. ინფორმაციის შეგროვების ორგანიზაცია

პოლიტიკის ანალიზის თუ პროგნოზირების ჩასატარებლად უნდა გექონდეს გარკვეული რაოდენობის ინფორმაცია – გამოკითხვის, დაკვირვების, გაზომვის შედეგები. საზოგადოდ, გამოსაკვლევი მოვლენა შეიძლება ხასიათდებოდეს შესაძლო მნიშვნელობათა მეტად დიდი რაოდენობით, რომელსაც უნოდებენ „მონაცემთა გენერალურ ერთობლიობას". რეალურ პირობებში მკვლევარის განკარგულებაში შესაძლებელია იყოს ამ მნიშვნელობათა მხოლოდ მცირე ნაწილი. მონაცემების ასეთ მცირე ნაწილს, რომელიც აღებულია „მონაცემთა გენერალური ერთობლიობიდან" ეწოდება „ცალკეული ერთობლიობა" ან „ამონარჩევი". მაგალითად, საქართველოს ამომრჩეველთა რაოდენობა 3,5 მილიონი ადამიანია. ეს არის საქართველოს ამომრჩეველთა გენერალური ერთობლიობა. ამომრჩეველთა შეხედულების დასადგენად ჩატარდა 350 ადამიანის გამოკითხვა. ისმის კითხვა: შეიძლება თუ არა ამ 350 დაკვირვებით და მის ბაზაზე ჩატარებული ანალიზით ვიმსჯელოთ მთლიანად ამომრჩეველთა აზრის შესახებ? ან, თუ რომელიმე ერთგვაროვანი პროდუქციის ხარისხის დასადგენად შემონმებულია 200 ეგზემპლარი, შესაძლებელია ამ 200 დაკვირვებით, მის ბაზაზე ჩატარებული გამოთვლებით ვიმსჯელოთ მთლიანად პროდუქციის ხარისხზე? რამდენად სარწმუნო იქნება ასეთი მსჯელობა? სტატისტიკური ანალიზის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ დავკმაყოფილდეთ შედარებით მცირე რაოდენობის ექსპერიმენტული მონაცემებით და, ამასთან ერთად, შევძლოთ საკმაოდ სარწმუნო დასკვნების გამოტანა გამოსაკვლევი მოვლენის არსზე. მონაცემთა ამონარჩევს (ანუ მონაცემთა ცალკეულ ერთობლიობას) უნოდებენ „რეპრეზენტატიულ ამონარჩევს"[3] თუ კი ეს ამონარჩევი ობიექტურად ასახავს გამოსაკვლევი მოვლენის თვისებებს.

ინფორმაციის შეგროვების თანმიმდევრობა ასეთია:

1. ამონარჩევის მოცულობის დადგენა;
2. ინფორმაციის მიღება (გამოკითხვის, ექსპერიმენტის, გაზომვების ჩატარება);

---

3 *ინგლისურად "representative sampling".*

3. ინფორმაციის გასუფთავება უხეში შეცდომებისაგან.

   სარწმუნო მონაცემების (სანდო ინფორმაციის) მიღების შემდეგ შესაძლებელია გამოსაკვლევი მოვლენის მახასიათებლების გამოთვლა და მიღებული შედეგების გაანალიზება[3].

განვიხილოთ ინფორმაციის შეგროვების ეტაპები.

ეტაპი I. ამონარჩევის მოცულობის დადგენა. ანალიზის ამოცანების ნარმატებით გადასაწყვეტად საჭიროა გვქონდეს ისეთი შერჩევითი ერთობლიობა, რომელიც ობიექტურად ასახავს გენერალური ერთობლიობის თვისებებს (ექსპერიმენტატორის სუბიექტივიზმისაგან დამოუკიდებლად), იყოს რეპრეზენტატიული, რაც მოითხოვს შერჩევითი ერთობლიობის N მოცულობის და საცდელი ეგზემპლარების ობიექტურად დადგენას. ერთი მხრივ, უმჯობესია გვქონდეს მცირე რაოდენობის საცდელი ეგზემპლარები (ექსპერიმენტის, გამოკითხვის ეკონომიურობისათვის), მეორე მხრივ, მცირე რაოდენობის დაკვირვებებით მიღებული შედეგები შეიძლება არასარწმუნო იყოს. ამონარჩევის მოცულობის ოპტიმალური შერჩევისათვის თავდაპირველად შეიძლება გამოვიყენოთ ბერნულის დიდ რიცხვთა ცხრილი, რომელიც გვაძლევს დაკვირვებათა საჭირო რიცხვს, რათა მოცემული P ალბათობით და დასაშვები ცდომილებით შევაფასოთ საძიებელი პარამეტრები. მაგალითად, დადგენილია, რომ ელექტორატის (ამომრჩეველთა) აზრის დასადგენად საკმარისია 1500 რესპონდენტის გამოკითხვა. საზოგადოდ, ბერნულის დიდ რიცხვთა ცხრილი იძლევა ამონარჩევის მეტად დიდ მნიშვნელობას, რომელიც ზოგჯერ მიუღებელია.

თუ ცნობილია შემთხვევითი სიდიდის ზოგიერთი რიცხვითი მახასიათებელი, მაშინ ამონარჩევის მოცულობისათვის გვექნება შედარებით მცირე მნიშვნელობები.

ეტაპი II. ინფორმაციის მიღება (გამოკითხვის, ექსპერიმენტის, გაზომვების ჩატარება). საცდელი ნიმუშები ისე უნდა შეირჩეს, რომ მასზე გავლენა არ მოახდინოს სუბიექტურმა ფაქტორებმა. ამისათვის მათი შერჩევა უნდა განხორციელდეს შემთხვევითი.

ნაკეთობის (ციფრის, მიმართულების) შემთხვევით შერჩევა არც ისე მარტივია, როგორც ეს ერთი შეხედვით შეიძლება მოგვეჩვენოს. როგორც ირკვევა, ადამიანს არ შეუძლია შემთხვევით იმოქმედოს, მის მოქმედე-

---

4 ინფორმაციის შეგროვების, დამუშავებისა და გაანალიზების საკითხები შეადგენს მათემატიკურ-სტატისტიკური ანალიზის სფეროს. იხ. „სახელმწიფო პოლიტიკა (Public Policy). შესავალი სპეციალობაში". დაბმარე სახელმძღვანელო. სტუ, 2002 (ავტორთა ჯგუფი ა.ცინცაძისა და გ.ბალათურიას საერთო რედაქციით), თავი 9. გადანყვეტილებათა მიღების რაოდენობრივი (სტატისტიკური) მეთოდები.

ბაში ყოველთვის არის გარკვეული კანონზომიერება, მაშინაც კი, როდესაც ის თითქოს შემთხვევით მოქმედებს. თუ ადამიანს შევთავაზებთ, სწრაფად დაასახელოს რაიმე შემთხვევითი კენტი რიცხვი 10-მდე, პასუხად, როგორც წესი, მივიღებთ „შვიდს". უფრო მეტიც, ასი ნებისმიერი ციფრისგან შედგენილ თანმიმდევრობაში მრავლად იქნება „ერთიანი", ნაკლებად „ხუთიანი" და „რვიანი". სხვა მრავალმა ექსპერიმენტმაც დაადასტურა, რომ ადამიანს არ შეუძლია იმოქმედოს მართლაც შემთხვევით, თუმცა რატომ ხდება ასე, დადგენილი არ არის.

მე-2 მსოფლიო ომის დროს ჩრდილოეთის ფლოტის სამხედრო საელკორტო ხომალდებზე, რომლებიც საზღვაო ქარავანს მეურვეობდნენ, დაყენებული იყო შემთხვევითი რიცხვების გენერატორები, რომლებიც ხომალდის მოძრაობის შემთხვევით კურსს იძლეოდნენ. ამით აბნევდნენ გერმანულ წყალქვეშა ნავებს. გემის კაპიტანი შემთხვევით კურსს ვერ აირჩევდა, მისი მოქმედების სტრატეგიას მალევე ამოიცნობდნენ და ხომალდები მტრის ოილი სამიზნე გახდებოდა.

ამრიგად, თუ გამოსაკვლევია ნაკეთობათა პარტია, მაშინ შემთხვევითობა მიიღწევა შემდეგნაირად:

- მცირეგაბარიტიანი დეტალების შემთხვევაში — დეტალების საგულდაგულოდ არევით და საცდელი ნიმუშების ნებისმიერად ამოღებით (ლოტოს პრინციპით);
- დიდგაბარიტიანი დეტალების შემთხვევაში დეტალები დაინომრება ნებისმიერი თანმიმდევრობით, შესამონმებელ ნომრებს ვირჩევთ ლოტოს პრინციპით (ან შემთხვევით რიცხვთა ცხრილის გამოყენებით)

თუ ვატარებთ მოსახლეობის გამოკითხვას საერთო სახელმწიფოებრივი პრობლემატიკის შესახებ, მაშინ უნდა მოვიცვათ მოსახლეობის ყველა ფენა. ამისათვის შეიძლება გამოვიყენოთ სატელეფონო წიგნი, სადანაც რესპონდენტებს ამოვირჩევთ შემთხვევით (ლოტოს პრინციპით). შეიძლება გამოვიყენოთ ზეპირი გამოკითხვა ქალაქების, დასახლებული პუნქტების სხვადასხვა ადგილას. მეტროსთან, ქუჩებში, საავტომობილო და სარკინიგზო სადგურებში, პორტებში და სხვ. მთავარია დაცული იყოს მოსახლეობის რაც შეიძლება ფართო ფენების მაქსიმალურად ჩაბმის პრინციპი.

თუ ვაკვირდებით უწყვეტი სიდიდის ცვლილებას, მაშინ გაზომვების მომენტებს შორის უნდა დავიცვათ დროის Δt ინტერვალი ისე, რომ ცალკეული გაზომვები ერთმანეთისგან დამოუკიდებელი იყოს.

გაზომვების და გამოკითხვის ჩატარების დროს უნდა დავიცვათ გარკვეული ორგანიზაციულ-ტექნიკური ღონისძიებები. კერძოდ, გაზომვები

უნდა ჩატარდეს ერთნაირ პირობებში, ერთნაირი კლასის ხელსაწყოებით, ერგონომიკის[5] მოთხოვნების დაცვით. დაუშვებელია მონაცემთა ცხრილის შავად შევსება და შემდეგ მისი გადაწერა — გადათეთრება, რათა თავიდან ავიცილოთ მონაცემთა უნებლიე დამრგვალება ან უნებლიე შესნორება ნინა შედეგების გავლენით.

ეტაპი III. ინფორმაციის გასუფთავება უხეში შეცდომებისაგან.

ინფორმაციის მოპოვების პროცესში შესაძლებელია დავუშვათ უხეში შეცდომა. მონაცემთა ცხრილის მიხედვით სტატისტიკური ანალიზის ჩატარებამდე მონაცემები უნდა შემონმდეს ასეთი შეცდომების გამოვლენის მიზნით. უხეში შეცდომების თავიდან აცილების საკითხები დაწვრილებით განიხილება მათემატიკური სტატისტიკის თეორიაში. აქ მხოლოდ იმას აღვნიშნავთ, რომ არსებობს იმის შესაძლებლობა შემონმდეს, ხომ არ გამოდის საეჭვო მონაცემი დასაშვები ინტერვალიდან? ამ შემთხვევაში ასეთი მონაცემი შეიძლება ჩაითვალოს უხეშ შეცდომად და შემდგომ განხილვაში აღარ გაითვალისწინება.

მეორე მხრივ, ჩვენთვის შეიძლება სწორედ ეს მონაცემია საინტერესო და მის გამოჩენას ველოდებით. ყველა შემთხვევაში მონაცემის გაუქმების შესახებ გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს პასუხისმგებელმა პირმა — ექსპერიმენტის ჩამტარებელმა მენეჯერმა და არა უშუალოდ მონაცემების შემკრებმა პირმა მიუხედავად იმისა, თუ როგორი კვალიფიკაცია აქვს მას.

შედარებით ძნელია ფალსიფიცირებული მონაცემების შემონმება, განსაკუთრებით, მოსახლეობის გამოკითხვის ამოცანებში. ფალსიფიკაციის თავიდან ასაცილებლად მოითხოვება გამოკითხვის ფურცლებში შეტანილ იქნას რესპონდენტის პირადობის დამადასტურებელი, საპასპორტო და სხვა მონაცემები. თუ გამოკითხვა ანონიმურია, უნდა ვთხოვოთ რესპონდენტს თავისი ხელით შეავსოს ესა თუ ის კითხვარი. ამ დროს ივარაუდება, რომ ერთი და იმავე (ან რამდენიმე) ხელით შევსებული კითხვარი ფალსიფიცირებულია.

მხოლოდ სათანადო ინფორმაციის მოპოვების შემდეგ არის შესაძლებელია გადავიდეთ გამოსაკვლევი მოვლენის გაანალიზებაზე, რისთვისაც გამოიყენება სხვადასხვა ექსპერიმენტული და ანალიტიკური მეთოდი.

---

5 ერგონომიკა (ergonomics) –შრომის მეცნიერული ორგანიზების დარგი, რომელიც სნავლობს შრომით პროცესებს.

კითხვები თვითშეფასებისთვის

1. მართვის ობიექტების როგორი ტიპები არსებობს კიბერნეტიკის პოზიციებიდან?
2. როგორია კიბერნეტიკის კონცეფციით მართვის პრინციპები?
3. როგორია მართვის მოდელის ზოგადი სტრუქტურა?
4. რა არის კონტროლირებადი (მაგრამ არამართვადი) ცვლადებისა და ფაქტორების სიმრავლე მართვის სისტემაში?
5. რა არის მართვადი ცვლადების სიმრავლე მართვის სისტემაში?
6. რა არის არაკონტროლირებადი აღშფოთებების ფაქტორთა სიმრავლე („ხმაური") მართვის სისტემაში?
7. რა არის ობიექტის გამოსასვლელი (მახასიათებელი) ცვლადების ერთობლიობა მართვის სისტემაში?
8. რა არის პოლიტიკური სისტემისთვის „შემთხვევითი გარემო"?
9. რით ხასიათდება დემოკრატიული მმართველობა კიბერნეტიკის ტერმინოლოგიით?
10. როგორია სახელმწიფო მართვის სტრუქტურული სქემა (კიბერნეტიკული მოდელი)?
11. გადაწყვეტილების მიღების რა აუცილებელი ეტაპებია სახელმწიფო მართვის ამოცანებში?
12. რა არის უკუკავშირი?
13. რა არის მრავალსუბიექტიანი ან დროში მიმდინარე მრავალსტადიანი პოლიტიკური და ეკონომიკური პროცესები.
14. ლოკალური ოპტიმალური შედეგების უბრალო გაერთიანება იძლევა თუ არა საერთო გლობალურ (სტრატეგიულ) ოპტიმუმს და რატომ?
15. რა არის მრავალსუბიექტიანი ან მრავალსტადიანი პოლიტიკური პროცესის ოპტიმალური მართვის მიზანი?
16. როგორია მრავალსტადიანი (მრავალკრიტერიუმიანი) პროცესის ოპტიმიზაციის სტრუქტურა სტრატეგიული კრიტერიუმის მიხედვით?
17. რა არის სახელმწიფო მართვის პროცესში დაშვებული უმთავრესი შეცდომა?
18. წარმოადგინეთ საქართველო, როგორც მრავალსუბიექტიანი ობიექტი ეკონომიკური დარგების მიხედვით.
19. წარმოადგინეთ საქართველო, როგორც მრავალსუბიექტიანი ობიექტი რეგიონების ჭრილში.
20. როგორია ინფორმაციის შეგროვების თანმიმდევრობა?

ძირითადი ლიტერატურა

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, 2007.
3. ა.ცინცაძე, გ.ბაღათურია, ო.ბაღათურია. სახელმწიფო მართვის კიბერნეტიკული მოდელი — აშშ-ის გამოცდილება. ამერიკის შესწავლის საკითხები. თსუ, თბილისი, 2004.
4. „სახელმწიფო პოლიტიკა (Public Policy). შესავალი სპეციალობაში". დამხმარე სახელმძღვანელო. სტუ, 2002 (ავტორთა ჯგუფი ა.ცინცაძისა და გ.ბაღათურიას საერთო რედაქციით).

დამატებითი ლიტერატურა

1. გ.ბაღათურია, ო.ბაღათურია. საერთო ნიადაგის კონცეფცია — სოლიდარული სახელმწიფოებრივი მსოფლმხედველობა თანამედროვე საქართველოში. მონოგრაფია. ,,მეცნიერება". თბილისი, 2006.
2. გ.ბაღათურია: Russian-Georgian Relations and European Security. აბრეშუმის გზის მე-3 საერთაშორისო სიმპოზიუმი. შრომათა კრებული, თბილისი, 2006
3. გ.ბაღათურია, ო.ბაღათურია. მართვის თეორია პოლიტიკური სისტემებისთვის. კონფერენცია „ინფორმაციული ტექნოლოგიები - 2008". შრომათა კრებული. თბილისი, 2008.

თავი 4
სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგადი მეთოდოლოგია

„წარმატებისთვის საჭიროა: ნიჭი, ოცნება და სტრატეგიული დაგეგმვა“ პეტერ დრუკერი

4.1. სტრატეგიული დაგეგმვის დანიშნულება

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 გამანილების, 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.

4.2. სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი ცნებები

სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი ცნებებია სტრატეგიული აზროვნება, სტრატეგია, სტრატეგოსი, მისია, პოტენციალი, მიზნები, კრიტერიუმები და სხვ.

სტრატეგიული აზროვნება. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ეფექტიანი წარმართვისთვის უპირველეს ყოვლისა საჭიროა ორგანიზაციის ხელმძღ-

ვანელობის 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 განნირულია მარცხისთვის როგორც ბიზნესის სფეროში, ისე სახელმწიფო მმართველობაში, რაც ნათლად დაადასტურა განვლილმა ისტორიამ, მათ შორის საბჭოთა კავშირის ნგრევამ.

სტრატეგია. სტრატეგიული დაგეგმვის შემდეგი ძირითადი ცნებაა სტრატეგია. ***სტრატეგია*** (ბერძნულად) ნიშნავს ხელოვნებას ან მეცნიერებას იყო მხედართმთავარი – სტრატეგოსი. ამ თვალსაზრისით სტრატეგია ნიშნავს არმიის სნორად დანყობას, მის ფორმირებას, იმის განსაზღვრას თუ როდის დავინყოთ ბრძოლა, როდის გავმართოთ მოლაპარაკება ხალხთან, პოლიტიკოსებთან, დიპლომატებთან და ა.შ.

სტრატეგია, როგორც სამხედრო ხელოვნება. აღსანიშნავია, რომ ძველ ჩინეთში უკვე იყო დანერილი ტრაქტატი ,,ომის ხელოვნება", რომლის ავტორადაც ითვლება ჩინელი მოაზროვნე და სტრატეგოსი სუნ ძი (ან, სხვანაირად სუნ-ცუ)[1]. 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. სტრატეგემები) რომლებიც გამარჯვების მიღნევის მიზნით მონინააღმდეგისთვის სხვადასხვა ეშმაკური ხაფანგების დაგებას გულისხმობს[2].

1 სუნ ძი – ჩინელი მოაზროვნე და სტრატეგოსი, რომელიც ცხოვრობდა დაახლოებით ძველი ნ.აღ. VI ან IV საუკუნეში. სხვა მონაცემებით ძვ ნ.აღ. 313-238 წწ-ში. იხ Сунь Цзы. Ислусство войныю an. Sun Tzu. On the art of war. *არსებობს ქართული თარგმანიც.*

2 „თუნდაც შეგეძლოს რამე, მტერს მოაჩვენე, რომ არ იგეიძლია; თუ რაიმეს იყენებ, მტერს მოაჩვენე, რომ არ იყენებ; თუ კი ახლოს ხარ, მოაჩვენე, რომ შორს ხარ; თუ მტერი ძლიერია —

სამხედრო სტრატეგიასა და სხვადასხვა სამხედრო ეშმაკებობს დიდ ყურადღებას უთმობდნენ აგრეთვე ანტიკურ რომში. რომის სახელმწიფო და სამხედრო მოღვაწის სექსტუს იულიუს ფრონტინუსის ნაშრომში „სტრატეგემები"[3] გადმოცემულია სამხედრო თეორია, რომელიც სისტემატიზებულია სამხედრო-ისტორიული მაგალითების (სტარტეგემების) სახით. ნარმატებული სამხედრო მოქმედებებისთვის ფრონტინუსის აზრით აუცილებელია ომის გულდასმით მომზადება, ბრძოლების დროისა და ადგილის სწორად შერჩევა, სათანადო სამხედრო სტრუქტურების ჩამოყალიბება, მონინააღმდეგის დეზორგანიზაციის 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 ხელთვის 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

გაეცალე', „შორეულ მტერთან გაერთიანება ახლო მყოფის დასამარცხებლად", „ალმოსაღლეთში ხმაურის ატეხვა, დასაღლეთში თავდასხმა", „დასვენებული დაღლილ დაღლილ მტერს", „ანაცხადე, რომ გსურს მხოლოდ გაიარო სახელმწიფო გზა და დაიპყარი იგი", „ღიმილით დაფარე ზურგში ჩასაცემად გამზადებული ხანჯალი", „აყაჩაღების ბანდის გასაუნებელყოფად ჯერ მათი მეთაური უნდა დაიჭირო", „უიმედო მდგომარეობის შემთხვევაში საუკეთესო სტრატეგემაა გაქცევა" და ა.შ. თანდათან ჩინეთის კულტურისთვის დამახასიათებელი ეპოქა შორს გამიზნული, სტრატეგიული, სტრატეგემული ქცევის ხშირი გამოყენება. დღევანდელ ჩინეთში დადებით და კარგ ქცევად ითვლება ისეთი ეშმაკური კომბინაცია, რომლითაც მიიღწევა დასახული მიზნები. შემდეგ, სხვადასხვა სტრატეგემები ჩამოყალიბდა 36 სტრატეგემად, რომლის კოდიფიკაცია თავდაპირველად განხორციელდა მინის დინასტიის მართველობის დროს (1368-1644) და ფართოდ გამოიყენებოდა საიდუმლო ორგანიზაციების – ტრიადების – მიერ ცინის დინასტიის დროს (1644-1911) მე-20 საუკუნეში სტრატეგემები ძლიერ ფართოდ გაერცელდა არა მხოლოდ სამხედრო საქმეში, არამედ პოლიტიკაში, ბიზნესში, ყოველდღიურ ცხოვრებაში ამჟამად ჩინეთის სკოლებში სავალდებულოა 36 სტრატეგემის ზეპირი ცოდნა (Владислав Савин. 36 стратеген. Китайская азбука конфликтного управления http://www.nbuv.gov.ua/polit/01rzhstr.htm). შეიძლება ითქვას, რომ დღეს ჩინელების ქცევას საერთაშორისო არენაზე 36 სტრატეგემით ჩამოყალიბებული ქცევის ნესები განსაზღვრავს.

3 სექსტუს იულიუს ფრონტინუსი (დაახლოებით 35-103 წწ) ლათინურად Sextus Iulius Frontinus. Stragemata. ... Секст Юлий Фронтин. Стратегемы (Военные хитрости).

ტალეირანი

თავის) უსაფრთხობაზე 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 ?ას ტერიტორიები (მათ შორის, 1789 წლის რევოლუციის შემდეგ მოპოვებულიც კი), სიძლიერე, ავტორიტეტი და დიდი სახელმწიფოს სტატუსი, ევროპულ და მსოფლიო პოლიტიკაში პირველხარისხოვანი მოთამაშის მდგომარეობა.

ბიზნესის სტრატეგია. 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 **მიაღწიო კონკურენტულ უპირატესობას. უპირატესობა არა კონკურენტთან, არამედ მომხმარებელთან მიმართებაში.**

მაგალითად, აფთიაქის გახსნა სჯობს იქ სადაც სხვა აფთიაქებიცაა და არა ცალკე, სადღაც. 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.

სტრატეგიის თანამედროვე განსაზღვრებები.

ჩამოვაყალიბოთ სტრატეგიის თანამედროვე განსაზღვრებები, რომლებიც მართებულია როგორც ბიზნესის სფეროსთვის, ისე, საზოგადოდ ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციისთვის.

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?

სტრატეგიის განსაზღვრა მინცბერგის მიხედვით.

მინცბერგის 5P-ს მიხედვით სტრატეგია არის[4]:

- Plan - მოქმედებათა გეგმა;
- Ploy - ეშმაკობა, მოწინააღმდეგის მოტყუება;
- Pattern - მოქმედებათა თანმიმდევრობა. მოქმედებათა გეგმა, თანმიმდევრობა დაცული უნდა იყოს/იქნას ნებისმიერ შემთხვევაში, თუნდაც მიზანი არ იყოს მიღწევადი;
- Position - პოზიცია გარემოში, კავშირი გარემოსთან;
- Perspective - პერსპექტივა. იმ მდგომარეობის დანახვა, საიდან კენაც უნდა მივისწრაფვოდეთ.

საზოგადოდ სტრატეგია ერთდროულად არის აქტიურიც (დაგეგმილი) და რეაქტიულიც (სიტუაციისადმი მორგებადი). რეალური (ფაქტობრივი) სტრატეგია უნდა ნარმოადგენდეს დაგეგმილი მოქმედებებათა და გარემოს ცვალებადობით გამონვეულ საპასუხო მომედებებათა 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 ჩამოიყალიბოს თვითშემონმების ტესტი (ე.წ. ჩეკ-ლისტი Check-list), რომლითაც გაირკვევა აქვს თუ არა მის ორგანიზაციას განვითარების სტრატეგია. ეს ტესტი, რომელიც მთლიანად აღნიშნულ განსაზღვრებებს ეყრდნობა, შესაძლოა შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს:

4.3. ორგანიზაციაში სტრატეგიის არსებობის დასადგენი თვითშემოწმების ტესტი

უპასუხეთ შეკითხვებს (პასუხი „დიახ" ან „არა"):

- არსებობს თუ არა ორგანიზაციაში განვითარების სტრატეგია?
- ვიცით თუ არა რა არის ჩვენი საბოლოო მიზანი (ან, სხვანაირად – ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიაში განსაზღვრულია თუ არა საბოლოო მიზანი)?
- გვაქვს თუ არა ნარმოდგენილი როგორ უნდა მივაღწიოთ საბოლოო შედეგს?

4 *H.Mintzberg, J.Lampel, J.Quinn, S.Ghoshal. The Strategic Process. 2003*

- არის თუ არა ორგანიზაციის მიზნები მკაფიოდ და ნათლად განსაზღვრული?
- ორგანიზაციის საბოლოო ნარმატებისათვის გადამწყვეტია თუ არა დასახული მიზნების მიღწევა?
- გაერთიანებულია თუ არა ორგანიზაციის ყველა ნაწილი ერთ მთლიანობაში დასახული მიზნების მისაღწევად (ან, სხვანაირად – არის თუ არა ორგანიზაცია „ერთიანი გუნდი“)?
- განვითარების სტრატეგია მოიცავს თუ არა ორგანიზაციის ყველა ძირითად ასპექტს?
- არსებობს თუ არა ორგანიზაციის განვითარების გრძელვადიანი გეგმები?
- გათვალისწინებულია თუ არა ორგანიზაციის გეგმების ყველა ნაწილის ურთიერთშეთავსებადობა ცვლადი გარემოს პირობებში?
- გათვალისწინებულია თუ არა ორგანიზაციის გეგმების კორექტირება გარემო პირობების ცვლილების პირობებში? (ამ კითხვაზე დადებითი პასუხის შემთხვევაში სასურველია ჩამოინეროს მოსალოდნელი ცვლილებები და მათზე რეაგირების სხვადასხვა სცენარი).
- ვიცით თუ არა რა არის ორგანიზაციის ძლიერი მხარეები? (დადებითი პასუხის შემთხვევაში განსაზღვრეთ ორგანიზაციის ძლიერი მხარეები).
- ვიცით თუ არა რა არის ორგანიზაციის სუსტი მხარეები? (დადებითი პასუხის შემთხვევაში განსაზღვრეთ ორგანიზაციის სუსტი მხარეები).
- ვიცით თუ არა როგორია ორგანიზაციის განვითარების შესაძლებლობები? (დადებითი პასუხის შემთხვევაში ჩამოაყალიბეთ ორგანიზაციის განვითარების კონკრეტული გეგმა ან, უკიდურეს შემთხვევაში, განვითარების კონცეფცია მაინც).
- ვიცით თუ არა როგორია ორგანიზაციის განვითარების შემაფერხებელი გარემოებები? (დადებითი პასუხის შემთხვევაში ჩამოაყალიბეთ ორგანიზაციის განვითარების შემაფერხებელი გარემოებები და მათი დაძლევის გეგმა ან, უკიდურეს შემთხვევაში, შემაფერხებელი გარემოებების დაძლევის კონცეფცია მაინც).
- ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია ხელს უწყობს თუ არა ინიციატივას?
- ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია ახდენს თუ არა მთავარი ძალისხმევის კონცენტრირებას საჭირო დროს და საჭირო ადგილას? (მოიყვანეთ მაგალითები როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი პასუხის შემთხვევაში).
- მინიმიზებულია თუ არა ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიით განსაზღვრული დანახარჯები? ან, სხვანაირად, გათვალისწინებული

დანახარჯები აუცილებლად საჭიროა თუ არა დასახული მიზნების მისაღწევად? (როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი პასუხის შემთხვევაში საჭიროა დამოუკიდებელი ფინანსური ანალიზი)

- ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიით განსაზღვრული მოსალოდნელი შედეგები არის თუ არა მაქსიმალური? (როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი პასუხის შემთხვევაში საჭიროა ანალიზის ჩატარება დამოუკიდებელ ექსპერტთა მიერ).
- ორგანიზაციის შემადგენელი რგოლები კოორდინირებულად მოქმედებენ თუ არა?
- 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?

ბიზნეს-კომპანიისთვის სასარგებლოა აგრეთვე შემდეგი კითხვების დასმა:

- ვიცით თუ არა რას წარმოადგენს ჩვენი ბიზნესი დღეს?
- ვიცით თუ არა როგორი უნდა გახდეს ჩვენი ბიზნესი ხვალ?
- ვიცით თუ არა როგორია ჩვენი საქონელი?
- ვიცით თუ არა როგორია ჩვენი ფუნქციები?
- ვიცით თუ არა როგორია ბაზრის კონიუნქტურა?
- ვიცით თუ არა რა უნდა გავაკეთოთ დასახული მიზნების მისაღწევად?

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.

სტრატეგოსი

სტრატეგიის განმხორციელებელია სტრატეგოსი ანუ სტრატეგი. სტრატეგი პასუხისმგებელია საერთო საქმის წარმატებაზე. თანამდებობრივად

სტრატეგი შეიძლება იყოს კომპანიის პრეზიდენტი, აღმასრულებელი დირექტორი, გენერალური დირექტორი, კომპანიის მეპატრონე, დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე, მენარმე, სპორტული გუნდის მწვრთნელი, თეატრში – რეჟისორი, ომში – სარდალი, უნივერსიტეტში – რექტორი, დეკანი, კათედრის გამგე. სტრატეგის როლი განსაკუთრებულია. წარუმატებლობის შემთხვევაში, ყველაზე მეტად, პასუხისმგებლობა სნორედ სტრატეგს ეკისრება[5]. თუმცა ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელ თანამდებობაზე მყოფი პირი ყოველთვის შეეფერება სტრატეგის ცნებას.

სტრატეგიულ საქმიანობაში ყველას თავისი სტილი აქვს, გემოვნება, მეთოდები[6]. მაგრამ, მაინც, მიუხედავად სტილისა და გემოვნებისა, არსებობს ზოგადი მოთხოვნები, რომლებიც განსაზღვრავს მოთხოვნებს სტრატეგისადმი. ეს მოთხოვნები ზემოთ განხილული სტრატეგიის არსებობის თვითშემონმების ტესტის ანალოგიურია.

ბიზნეს-კომპანიაში სტრატეგი ეძებს პასუხს შემდეგ კითხვებზე:

- ვინ ვართ?
- როგორია ჩვენი ბიზნესი?
- სად ვიმყოფებით? როგორია ჩვენი ბიზნესის მდგომარეობა?
- სად ვიყავით გუშინ? როგორი იყო ჩვენი ბიზნესი გუშინ?
- რა ძლიერი და სუსტი მხარეები გვაქვს, რა შეგვიძლია და რა არ შეგვიძლია? (ან სხვა სიტყვებით, სტრატეგმა უნდა ჩაატაროს კომპანიის ე.ნ. SWOT[7] ანალიზი, რომლის მეშვეობითაც განისაზღვრება მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები).
- რა გვიშლის ხელს?
- რა გვინყობს ხელს?
- საით მივდივართ?

---

5 ამ დებულების ჭეშმარიტებაზე მეტყველებს სპორტის სფეროში გავრცელებული „აფორიზმი" – თამაშს იგებენ ფეხბურთელები, აგებს – მწვრთნელი.

6 მაგალითად PC Apple-ის ტოპ-მენეჯერების მსოფლიოში პირველი პერსონალური კომპიუტერების შემქმნელების სტივ ჯობსისა და სტივენ ვოზნიაკის სლოგანი გახლდათ – „შეექმნათ ახალი, იგნორირება დაეჭვებულებს, ყურადღებას ნუ ეაქცევთ მათ, უარვყოთ ისტებლიშმენტი. "LOTUS"-ის დირექტორთა საბჭოს ახალი თავმჯდომარის დეივდ უიკინსის აზრით მათი კომპანია ადრე არ იმართებოდა მოგების მიღების მიზნით. კოლის ჩეპმენს (დირექტორთა საბჭოს ნინა თავმჯდომარე), უბრალოდ, მანქანების სწრაფი მოძრაობა მოსწონდა.

7 აბრევიატურა SWOT შედგება სიტყვებისგან: Strenghts — ძლიერი მხარეები, Weakness — სუსტი მხარეები, Opportunities – შესაძლებლობები, Threats – საფრთხეები.

- რამდენად კარგად ვასრულებთ ჩვენს მისიას? (მისიის განსაზღვრება იხილეთ ქვემოთ).
- რა უნდა გაკეთდეს, რომ მისია უკეთ შევასრულოთ?
- რა უნდა გავაკეთოთ?
- რა სტრატეგიული ალტერნატივა გვაქვს?
- რა მოვიმოქმედოთ, როგორი უნდა იყოს ჩვენი სტრატეგია?
- რამდენად მდგრადია ჩვენი სტრატეგია ცვლადი სივრცის (ბიზნეს-გარემოს და/ან პოლიტიკური გარემოს ცვლილების) შემთხვევაში?
- რა რისკის ნინაშე ვდგავართ? (სტრატეგოსმა უნდა ჩაატაროს რისკის ანალიზი, პროდუქციის გამოშვების შემთხვევაში ეს მოიცავს იმ მიზეზების ანალიზს, თუ რატომ არ იყიდიან კომპანიის საქონელს).

ანალოგიურად ჩამოყალიბდება სტრატეგის ფუნქციები სახელმწიფო ორგანიზაციაში, იმ არსებითი განსხვავებით, რომ გადაწყვეტილების რეალიზებამ ბიზნეს-გადაწყვეტილების რეალიზებასთან შედარებით შეიძლება გაცილებით მეტი დრო და ძალისხმევა მოითხოვოს.

ამრიგად სახელმწიფო ორგანიზაციის სტრატეგი ეძებს პასუხს შემდეგ კითხვებზე:

- ვინ ვართ?
- როგორია ჩვენი ორგანიზაციის მიზნები და ფუნქციები?
- სად ვიმყოფებით? როგორია ჩვენი ორგანიზაციის მდგომარეობა?
- სად ვიყავით გუშინ? როგორი იყო ჩვენი ორგანიზაცია გუშინ?
- რა ძლიერი და სუსტი მხარეები გვაქვს, რა შეგვიძლია და რა არ შეგვიძლია? (ან სხვა სიტყვებით, სახელმწიფო ორგანიზაციის სტრატეგმა ამ შემთხვევაშიც უნდა ჩაატაროს ორგანიზაციის SWOT ანალიზი, რომლის მეშვეობითაც განისაზღვრება მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები).
- რა გვიშლის ხელს?
- რა გვინყობს ხელს?
- საით მივდივართ?
- რამდენად კარგად ვასრულებთ ჩვენს მისიას?
- რა უნდა გაკეთდეს, რომ მისია უკეთ შევასრულოთ?
- რა უნდა გავაკეთოთ?
- რა სტრატეგიული ალტერნატივა გვაქვს?
- რა მოვიმოქმედოთ, როგორი უნდა იყოს ჩვენი სტრატეგია?
- რამდენად მდგრადია ჩვენი სტრატეგია ცვლადი სივრცის (პოლიტიკურ-ეკონომიკური გარემოს ცვლილების) შემთხვევაში?

- რა რისკის წინაშე ვდგავართ? (სტრატეგოსმა უნდა ჩაატაროს რისკის ანალიზი – რა შეუშლის ხელს ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული ღონისძიების განხორციელებას ან ამა თუ იმ პროექტის მიღებას).

მისია

სტრატეგიული დაგეგმვის უმნიშვნელოვანესი ცნება არის მისია. როგორც სახელმწიფო ორგანიზაციის, ისე ბიზნეს-კომპანიის წარმატების ერთ-ერთი აუცილებელი პირობა არის სნორად განსაზღვრული მისიის არსებობა.

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

მისია აქვს ადამიანსაც. ადამიანის მისია განისაზღვრება კითხვით – „რატომ გავჩნდი ამ ქვეყანაზე"? ამ კითხვაზე პასუხი ინდივიდუალურია და ყველა ადამიანი ძირითადად დამოუკიდებლად ეძებს თავის მისიას. ქრისტიანი მისიონერების მისია გახლდათ ქრისტიანობის გავრცელება. სახელმწიფოს მისია, პოლიტიკური პარტიის მისია, როგორც წესი, არის (უნდა იყოს) ზოგადი მისწრაფება ქვეყნის, კაცობრიობის საყოველთაო კეთილდღეობისკენ. საბჭოთა კავშირის მისია (ფორმალურად) იყო კომუნიზმის დამყარება მთელ დედამინაზე; აშშ-ის მისია – დემოკრატიის გავრცელება და დამკვიდრება, ადამიანთა უფლებების დაცვა.

ბიზნესის ამოცანებისთვის მისია შესაძლოა შემდეგნაირად განისაზღვროს:

- მისია არის იმ მიზნის ზუსტი განსაზღვრა, რომელიც განასხვავებს ამ ბიზნესს სხვისგან;
- მისია განაპირობებს კომპანიის როლს ბიზნესის სცენაზე, მის მოტივირებას, ზოგად მიმართულებას;
- მისია არის ბიზნესის არსებობის მიზნების დეკლარირება;
- მისია არის კომპანიის კრედო, მიზანი, ფილოსოფია, პრინციპები, ბიზნესის აღნერა;
- მისია არის შეხედულება ბიზნესზე პერსპექტივის გათვალისწინებით, როგორი უნდა გახდეს და ვის მოემსახუროს;

- მისია არის ბიზნესის მოტივი, ზოგადი მიმართულება, ტონალობა;
- ბიზნეს-კომპანიის მისია არის მომხმარებლის ინტერესების დაკმაყოფილება.

მისიის სწორად განსაზღვრისთვის უნდა ვუპასუხოთ შემდეგ კითხვებს:

- რას ვაკეთებთ და რითი განვსხვავდებით სხვებისგან, ვინც იგივეს აკეთებს?
- რა სარგებლობას ხედავს (და იპოვის) მომხმარებელი ჩვენი საქონლით ან მომსახურებით?
- რა უნყობს ხელს ჩვენს ბიზნესს?
- ვინ არის ჩვენი მომხმარებელი, რას ელის ჩვენგან?

*მაგალითი. განვიხილოთ საქართველოს ერთ-ერთი უმსხვილესი სანარმოს, შპს „საქართველოს რკინიგზის" მისია. ერთი შეხედვით, შესაძლოა, ვიფიქროთ, რომ შპს „საქართველოს რკინიგზის" **მისია** უნდა განისაზღვრებოდეს როგორც **სარკინიგზო მომსახურება**, რაც თითქოს ბუნებრივად გამომდინარეობს ბიზნესის ამ სახეობიდან. მაგრამ მენეჯმენტის თვალსაზრისით ასეთი მიდგომა სერიოზული შეცდომაა, რაც მრავალწილად განაპირობებს სანარმოს გაკოტრების რისკის ზრდას. ეს დაადასტურა კიდეც რიგი სარკინიგზო კომპანიის წარუმატებელმა საქმიანობამ. შპს „საქართველოს რკინიგზის", როგორც ბიზნეს-სანარმოს, 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 შემოვფარგლავთ, მაშინ კლიენტის მომსახურების სფერო, საერთოდ, ყურადღების მიღმა რჩება. სულ ეფრო მზარდი კონკურენციის პირობებში ნარმატებისთვის საკმარისი აღარაა შემოფარგლო მხოლოდ სარკინიგზო გადაზიდვით და ტვირთმფლობელს შესთავაზო მხოლოდ ტვირთის გადაზიდვა ერთი სადგურიდან მეორეში (ვთქვათ, ფოთV ი-თბილისის მარშრუტით), არამედ უნდა მოიზიდო კიდეც კლიენტი და ყველა პირობა შეუქმნა მას, ანუ უნდა შესთავაზო ყველა საჭირო სერვისი, რათა მან რკინიგ'ბის 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 არასაკმარისი პირობა წარმატების მისაღწევად), როგორც ეს საბჭოთა კავშირის დროს ხდებოდა, არამედ, საფინანსო მოგების გა'ზრდა.

პოტენციალი

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.

მიზანი

ბიზნეს-კომპანიის, არაკომერციული ორგანიზაციის თუ პოლიტიკური სტრუქტურის სტრატეგიას, მისიასა და პოტენციალთან ერთად, განაპირობებს მისი მიზნები. მიზნები შეიძლება იყო მოკლევადიანი და პერსპექტიული.

მოკლევადიანი მიზნები უნდა იყოს ნათელი, გაზომვადი, მიღწევადი, მისიასთან შეთანხმებული. პერსპექტიული მიზნები ხანგრძლივ დროზეა გათვლილი (მაგალითად, შესაძლოა ჩამოყალიბდეს თუ რისი მიღწევა გვსურს 5 წლის შემდეგ). მიზნები სწორად არის განსაზღვრული თუ ისინი აკმაყოფილებენ შემდეგ მოთხოვნებს:

- მიზნები განსაზღვრულია ზუსტად, ანუ მიზნები უნდა იყოს ისე ნათლად და ზუსტად ჩამოყალიბებული, რომ არ იყოს ორაზროვნად გაგებული;
- მიზნები უნდა იყოს გაზომვადი. შესაძლებელი უნდა იყოს რაოდენობრივად გამოიხატოს ის შედეგები, რომლებსაც ვიღებთ მიზნების მიღწევის გზაზე, მათ შორის სუბიექტური მოლოდინიც კი;
- მიზნები უნდა იყოს მიღწევადი. ამასთან, როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, ისე მისი ხელქვეითები დარწმუნებულნი უნდა იყვნენ, რომ მიზანი რეალურია და მისი მიღწევა შესაძლებელია პრაქტიკულად;
- მიზნები უნდა იყოს დროში განსაზღვრული, ანუ, მითითებული უნდა იყოს ის ვადა, რომლის განმავლობაშიც არის საჭირო მიზნების მიღწევა. განსაზღვრული დროის შემდეგ შესაძლოა ამ მიზნების მიღწევას აღარ ჰქონდეს არავითარი მნიშვნელობა (მაგალითად, ავადმყოფისთვის მედიკამენტის მიტანას მანამდე აქვს აზრი, სანამ ის ცოცხალია);
- დასასრულს, მიზნები უნდა შეესაბამებოდეს კომპანიის განვითარების სტრატეგიას და შემსრულებლების ინტერესებს.

სხვა სიტყვებით შესაძლებელია ვთქვათ, რომ მიზნები უნდა იყოს SMART,[8] ანუ Specific(ნათლად და ზუსტად) Measurable (გაზომვადი) Achievable (მიღწევადი) Related (სტრატეგიის შესაბამისი) Time-Bond (დროში განსაზღვრული).

კომპანიას უნდა პქონდეს 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 ნილის 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 სანარმოს განვითარების პროცესში. სტრატეგია აუცილებლად ყოველთვის უნდა გადაიხედოს ცვლადი პირობების გათვალისწინებით ან/და სრულყოფის მიზნით.

კომპანიის სტრატეგია ნანილობრივ ჩანს, ნანილობრივ კი დაფარულია გარეშე თვალთაგან. საჯარო სამსახურისგან განსხვავებით, კომერციული სანარმო შესაძლოა არ იყოს მთლიანად გამჭვირვალე. მაგალითად, დასაშვებია კომერციული საიდუმლოს არსებობა, აგრეთვე არ არის აუცილებელი საყოველთაოდ იყოს ცნობილი სხვადასხვა ხელშეკრულებებისა და გარიგებების საფინანსო დეტალები და ა.შ.

სტრატეგიის ეფექტიანობა

ის საკითხი, თუ რამდენად სნორად არის შერჩეული სტრატეგია და რამდენად სნორად ხდება მისი განხორციელება, შეადგენს სტრატეგიის ეფექ-

8 SMART ინგლისურად სხვადასხვა კონტექსტში ნიშნავს ჭკვიანს, მნვავეს, მნიშვნელოვანს, მგრძნობიარეს, სნრაფს, ძლიერს, მკვეთრს. ამ შემთხვევაში SMART ნარმოადგენს ქვემოთ ჩამოთვლილი სიტყვების აბრევიატურას Specific, Measurable, Achievable, Related, Time-Bond.

ტიანობის საგანს. სტრატეგიის ეფექტიანობის განისაზღვრება რამდენიმე მაჩვენებლის მიხედვით. ეს მაჩვენებლებია: სტრატეგიის შესაბამისობა, კომპანიის კონკურენტუნარიანობა და კომპანიის მწარმოებლურობა.

შესაბამისობა — კარგი სტრატეგია ზუსტად შეესაბამება კომპანიის შიდა და გარე მდგომარეობას.

კონკურენტუნარიანობა — კარგ სტრატეგიას მივყავართ მდგრადი კონკურენტუნარიანობისკენ. რაც უფრო კონკურენტუნარიანი ხდები, მით უფრო კარგია სტრატეგია.

მწარმოებლურობა — კარგი სტრატეგია იწვევს მწარმოებლურობის ზრდას, მოგების ზრდას ან მდგომარეობის გაუმჯობესებას.

ამავე დროს, კომპანიის წარმატებას განსაზღვრავს მთელი რიგი ფაქტორები. ვუწოდოთ მათ **წარმატების ფაქტორები**. ეს ფაქტორები შეიძლება იყოს სხვადასხვა ხასიათისა და შინაარსის: ტექნოლოგიური, საწარმოო, სავაჭრო, მარკეტინგული, კვალიფიკაციური, ორგანიზაციული და სხვ.

კომპანიის წარმატების **ტექნოლოგიურ** ფაქტორებს განიპირობებს სამეცნიერო კლევების გამოცდილება, საწარმოო პროცესის სრულყოფის უნარი, პროდუქციის სრულყოფის უნარი, მოცემული (ან ახალი) ტექნოლოგიის გამოყენების უნარი და ა.შ.

კომპანიის წარმატების **საწარმოო** ფაქტორებია: მცირე დანახარჯები, პროდუქციის მაღალი ხარისხი (მათ შორის, რემონტის საჭიროების იშვიათი შემთხვევები ანუ ურემონტო ექსპლუატაციის დიდი ვადა), კაპიტალის ეფექტიანად გამოყენების უნარი, კვალიფიცირებული მუშახელი, შრომის ნაყოფიერების მაღალი დონე, იაფი პროდუქცია, წარმოების მოქნილობა და ა.შ.

კომპანიის წარმატების **სავაჭრო** ფაქტორებს განსაზღვრავს დილერებისა და დისტრიბუტორების ქსელი, მაღაზიებში საკუთარი დიდი სექციების არსებობა, საკუთარი მაღაზიების ქსელი, მცირე ხარჯები პროდუქციის გასაღების დროს, პროდუქციის სწრაფი მიწოდება და სხვ.

კომპანიის წარმატების **მარკეტინგული** ფაქტორებია კომპანიაში გამსაღებლების კარგი შტატის არსებობა, გამსაღებელთა მაღალი კვალიფიკაცია, მომსახურებისა და ტექნიკური დახმარების უზრუნველყოფა, შეკვეთის დროზე და ზუსტად შესრულება, პროდუქციის ფართო ასორტიმენტი და დიდი არჩევანი, პროდუქციის მაღალხარისხიანი შეფუთვა და გაფორმება, მომხმარებლებისათვის გარანტიების არსებობა.

კომპანიის ნარმატების **კვალიფიკაციური** ფაქტორებია კომპანიის მუშაკთა ტალანტი, ნოუ-ჰაუ (know-how[9]), დიზაინის გამოცდილება, ტექნოლოგიების გამოყენების გამოცდილება, რეკლამის უნარი, ახალი პროდუქციის შექმნის უნარი, პროდუქციის ბაზარზე სნრაფად გამოტანის უნარი.

კომპანიის ნარმატების **ორგანიზაციული** ფაქტორებს განსაზღვრავს საინფორმაციო სისტემები, სნრაფი რეაგირება ცლილებებზე, მმართველობის ნოუ-ჰაუ[9].

გარდა ამისა, კომპანიის ნარმატებას მნიშვნელოვნად განაპირობებს კომპნიის იმიჯი და სახელი, მისი რეპუტაცია, საერთო მცირე დანახარჯები, კარგი ადგილმდებარეობა, თავაზიანი მუშაკები, კაპიტალი, პატენტები და სხვ.

4.3. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

როგორც აღვნიშნეთ, სტრატეგიული დაგეგმვა ნარმოადგენს ორგანიზაციის სტრატეგიის განსაზღვრის პროცესს მისი მისიის დადგენით, სტრატეგიული პოზიციების ანალიზით, შიდა და გარე ფაქტორებისა და იმ მოქმედებების კვლევით, რომლებსაც შეუძლია გამოინვიონ კონკურენტული უპირატესობების მიღწევა, განვითარება და კაპიტალიზაცია.

სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანა საბოლოო ანაგარიშით გამოიხატება სტრატეგიული მართვის პროცესის ეფექტიანობით.

სტრატეგიული მართვის ეტაპები. ბიზნესის სტრატეგიას განსაზღვრავს სტრატეგიული მართვის ხუთი ეტაპი:

ეტაპი I. გადანყვეტილების მიღება ბიზნესის სფეროს არჩევის ძიზნი.. პირველ რიგში უნდა განვსაზღვროთ, თუ რომელ ბიზნესში იმუშავებს კომპანია. ამ დროს ხორციელდება სტრატეგიული ხედვის ფორმირება კომპანიისა და ბიზნესის განვითარების ძიზნით. ე.ი. პირველ ეტაპზე ფაქტობრივად ხორციელდება გრძელვადიანი, შორეული მიზნისა და კონკრეტული მისიის განსაზღვრა.

ეტაპი II. მას შემდეგ რაც განსაზღვრულია კომპანიის განვითარების სტრატეგიული მიმართულება (სტრატეგიული ხედვა), საჭიროა კონკრეტული ამოცანებისა და მიზნების ჩამოყალიბება ან, სხვანაირად, სტრატეგიული ხედვის გარდაქმნა კონკრეტულ ამოცანებსა და მიზნებში. ეს მიზნები, როგორც ნესი, მოკლევადიანია.

---

9 know-how (სიტყვასიტყვით – „ვიცი-როგორ"), ნიშნავს საქმის ცოდნას, შრომით უნარ-ჩვევებს, სპეციალური ხერხებისა და ნოვატორული ტექნოლოგიების ფლობას, ნარმოების საიდუმლოებებისა და სამეცნიერო-ტექნიკურ ცოდნას, მარკეტინგის სფეროში – ბაზრის ათვისების პრაქტიკულ ცოდნას და გამოცდილებას.

ეტაპი III. მეორე ეტაპზე ჩამოყალიბებული კონკრეტული ამოცანებისა და მიზნების მისაღწევად საჭიროა სათანადო სტრატეგიის ანუ სამოქმედო გეგმის დამუშავება. 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.

ეტაპი IV. არჩეული სტრატეგიის კვალიფიცირებული რეალიზება.

ეტაპი V. სტრატეგიის რეალიზების მონიტორინგი ანუ მუშაობის შედეგების კონტროლი და შეფასება, ახალი ტენდენციების შესწავლა. საჭიროების შემთხვევაში შესაძლებელია დასახული მიზნებისა და გეგმების კორექტირება. ამ დროს იყენებენ მიღებულ გამოცდილების, აანალიზებენ სიტუაციის ცვლილებას ბაზარზე, ახალ შესაძლებლობებს, იდეებს და ა.შ.

სტრატეგიული მართვის ნებისმიერ ეტაპზე მიღებული გადაწყვეტილება შესაძლებელია გადაისინჯოს მონიტორინგის ეტაპის შედეგების მიხედვით თუ ამას მოითხოვს შექმნილი რეალური ვითარება. თუ არჩეული სფერო არ ამართლებს, შესაძლებელია შევცვალოთ ბიზნესის ეს სახეობა (I ეტაპის კორექტირება). იმ შემთხვევაში, თუ ვერ ხერხდება დასახული ამოცანების შესრულება და/ან მოკლევადიანი გეგმების მიღწევა, მაშინ უნდა გადირკვეს ასეთი ვითარების გამომწვევი მიზეზები მათი აღმოფხვრის მიზნით, შესაძლებელია საერთოდ გადაიხედოს დასახული ამოცანები და მიზნები, ან კონკრეტული სამოქმედო გეგმა თუ კი ობიექტური გარემოებების გამო ეს მიზნები მიუღწევადია (II და III ეტაპების სრულყოფა ან კორექტირება). სტრატეგიის კვალიფიცირებული რეალიზება მთელი კომპანიის საერთო ძალისხმევას მოითხოვს. სტრატეგიის მონიტორინგის შედეგებს პირველ რიგში სწორედ სტრატეგიის რეალიზების ეტაპი განაპირობებს. ამდენად, თუ მონიტორინგის შედეგები გვაჩვენებს, რომ სტრატეგიის რეალიზება ფერხდება საჭირო იქნება რადიკალური ღონისძიებების მიღება – ოთხივე ეტაპის გადახედვისა და სრულყოფის მიზნით შესაძლებელია საჭირო გახდეს თვით მეხუთე (მონიტორინგის) ეტაპის გადასინჯვა-სრულყოფა, ვინაიდან, ხშირად, თვით კონტროლისა და შეფასების სისტემის არასრულყოფილება ხდება არჩეული სტრატეგიის წარუმატებლობის მიზეზი.

როგორც ვიცით, სტრატეგიული დაგეგმვა და, შესაბამისად, 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 დაგეგმვის ეტაპები

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ნათლად ჩანს თვით სტრატეგიული დაგეგმვის არსი. ეს პროცესი შედგება შემდეგი ურთიერთდაკავშირებული ეტაპებისგან:

- სტრატეგიის დაგეგმვა,
- სტრატეგიული ორგანიზება,
- სტრატეგიული კონტროლი და რეგულირება.

განვიხილოთ თითოეული ეს პროცესი.

სტრატეგიის დაგეგმვა. ორგანიზაციის სტრატეგიის დაგეგმვა იწყება ანალიზით: არსებული სიტუაციის შიდა და გარე ფაქტორებისა და მოქმედების კვლევით. ეს არის ის ფაქტორები, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელია კონკურენტული უპირატესობების მიღნევა, შენარჩუნება, განვითარება და კაპიტალიზაცია. საბოლოო ანგარიშით, სტრატეგიის დაგეგმვის სტადიის დროს ხორციელდება სტრატეგიის დამუშავება, სტრატეგიული ანალიზი და 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 დაგეგმვის შემდეგი ეტაპია **სტრატეგიული ორგანიზება.** ეს ეტაპი ძლიერ (შესაძლოა ყველაზე უფრო) რთული პროცესია. სტრატეგიული ორგანიზება მოითხოვს სტრატეგიული პროცესის ორგანიზატორთა და შემსრულებელთა თვითდისციპლინას, პასუხისმგებლობას, თავდადებას. სტრატეგიული ორგანიზების სტადიის დროს ხორციელდება ორგანიზაციული სისტემის ანყობა-გამართვა არჩეული სტრატეგიის შესაბამისად, სტრატეგიის დანერგვა, სტრატეგიის რეალიზება, ორგანიზაციული სისტემის სტრატეგიული ორგანიზება ან რეგულირება.

სტრატეგიის სრულად შესასრულებლად უნდა განხორციელდეს კომპანიის მისადაგება არჩეული სტრატეგიისადმი. ამისათვის:

- სტრატეგიიდან გამომდინარე უნდა დამუშავდეს მიზნებისა და ამოცანების სისტემა;
- ჩატარდეს ანალიზი – რამდენად შეესაბამება კომპანია ამ სისტემას? რა ცვლილებებია საჭირო? როგორ განვახორციელოთ ცვლილებები? როგორ გავანაწილოთ რესურსები?

სტრატეგიის დაგეგმვისა და სტრატეგიული ორგანიზების შემდეგ იწყება **სტრატეგიული კონტროლი და რეგულირება.** ეს არის მიღწეული შედეგების და არჩეული სტრატეგიის მონიტორინგი, შეფასება, კონტროლი და რეგულირება.

სტრატეგიული დაგეგმვის სქემები

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის შემადგენელი ელემენტებისა და თანმიმდევრობის ნათლად და მკაფიოდ წარმოსადგენად სასარგებლოა ამ პროცესის სქემატური ილუსტრირება. ნახ. 4.1-ზე მოცემულია სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ერთ-ერთი სქემა. როგორც ვხედავთ, სქემა შედგება ოთხი ძირითადი ბლოკისგან. ეს არის სტრატეგიული ანალიზის, სტრატეგიული არჩევანის, სტრატეგიის რეალიზებისა და მონიტორინგის და შეფასების ბლოკები. ამასთან, ყველა ბლოკი ურთიერთკავშირშია.

სტრატეგიული ანალიზის ბლოკი შეიცავს კომპანიის ფასეულობებს, რომელიც, თავის მხრივ, განსაზღვრავს შიდა და გარე აუდიტს, პროგრესის ანალიზს და მიზნებს.

სტრატეგიის არჩევანის ბლოკში მიმდინარეობს ალტერნატივების ძებნა. ამ ძებნის შედეგად განხორციელდება საუკეთესო სტრატეგიის არჩევანი.

სტრატეგიის რეალიზების ბლოკში განისაზღვრება კომპანიის სტრუქტურა, მისი შემადგენელი ელემენტების ფუნქცია, პერსონალი და სისტემები.

სამივე ეს პროცესი (სტრატეგიული ანალიზი, სტრატეგიის არჩევანი, სტრატეგიის რეალიზება) ექვემდებარება მუდმივ მონიტორინგსა და შეფასებას. ამ ბლოკში ხორციელდება არჩეული სტრატეგიის ეფექტიანობის შემონმება და სტრატეგიული პროცესების მიმდინარეობის კონტროლი. ნებისმიერი დარღვევის შემთხვევაში უნდა განხორციელდეს სტრატეგიის კორექტირება დასახული მიზნების მისაღწევად.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი შესაძლოა აგრეთვე წარმოვადგინოთ ფრედ დევიდის სქემით (ნახ. 4.2). ეს პროცესი შედგება შემდეგი ეტაპებისგან:

1. მისიის განსაზღვრა, სასურველი პარამეტრების და სტრატეგიის დადგენა;
2. მიზნის განსაზღვრა;

3. შიდა აუდიტი;
4. გარე აუდიტი;
5. არასახარბიელო პირობების განსაზღვრა და ანალიზი;
6. სახარბიელო პირობების განსაზღვრა და ანალიზი;
7. კომპანიის ძლიერი მხარეების განსაზღვრა და ანალიზი;
8. კომპანიის სუსტი მხარეების განსაზღვრა და ანალიზი;
9. კომპანიის სასურველი პარამეტრების დადგენა;
10. კომპანიის განვითარების სტრატეგიის ჩამოყალიბება;
11. მიზნების განსაზღვრა (მენეჯმენტისა და მარკეტინგის მიზნები, საფინანსო რესურსების განსაზღვრა, სამეცნიერო და საკონსტრუქტორო სამუშაოების მიზნები);
12. პოლიტიკის დამუშავება (მენეჯმენტისა და მარკეტინგის პოლიტიკის განსაზღვრა, საფინანსო პოლიტიკის დადგენა, წყაროების მოძიებისა და გამოყენების პოლიტიკის შემუშავება, სამეცნიერო და საკონსტრუქტორო სამუშაოების ჩატარების პოლიტიკის ნარმართვა);
13. რესურსების განაწილება;
14. შესრულების მონიტორინგი (გაზომვა) და შეფასება.

როგორც ვხედავთ, ამ შემთხვევაშიც გვაქვს 3 ეტაპი: დაგეგმვის ეტაპი (პოზიციები 1-10), დანერგვის ეტაპი (პოზიციები 11-13), შეფასების ეტაპი (პოზიციები 1-14), რომელსაც საჭიროების შემთხვევაში კორექტირება მოსდევს.

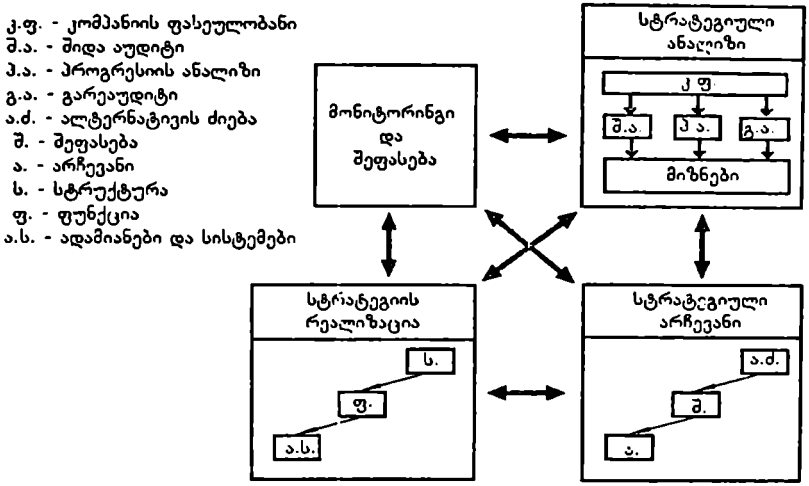
აღნიშნული სქემები არ წარმოადგენს დოგმას სტრატეგიული დაგეგმვისთვის, ვინაიდან, როგორც უკვე აღინიშნა, სტრატეგიული დაგეგმვის თვით არსი გამორიცხავს დაგეგმვისადმი დოგმატურ მიდგომას. სტრატეგიული დაგეგმვა მოქნილი და ცოცხალი პროცესია, იგი იყენებს ყველა იმ მიდგომასა და სქემას, რომელიც სასარგებლო იქნება საბოლოო მიზნების მისაღნევად.

სტრატეგიული დაგეგმვის კონცეპტუალური ალგორითმი.

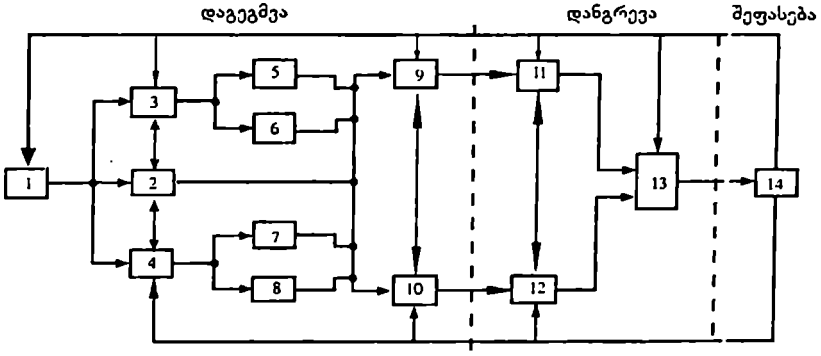
სტრატეგიული დაგეგმვის კიდევ ერთი შესაძლო პროცედურა (ალგორითმი) წარმოდგენილია ნახაზზე 4.3. ამ პროცედურას შეიძლება კონცეპტუალური ალგორითმი ვუწოდოთ. იგი მიუთითებს იმ ზოგად ეტაპებზე, რომელთა განხორციელებაც აუცილებელია სტრატეგიული დაგეგმვისთვის. სტრატეგიული დაგეგმვის კონცეპტუალური ალგორითმი შესაძლოა შემდეგ ეტაპებად ჩამოვაყალიბოთ:

1. სანყისი პოზიცია — გაკაანალიზოთ სად ვიყავით გუშინ?
2. მიღნეული მდგომარეობის გაანალიზება — სადა ვართ, რას ვაკეთებთ, რას მივაღნიეთ?
3. მისიის განსაზღვრა, ვისა ვარ, რა მინდა, რას მოელიან ჩემგან?
4. ძლიერი და სუსტი მხარეების გაანალიზება.
5. სტრატეგიული შეფასება. საით მივდივარ, რა მელის, რისი მიღნევა მსურს?
6. სტრატეგიული შეყოვნება — რა უნდა გავაკეთო?
7. გავაანალიზოთ - რა მიშლის ხელს?
8. დავძლიოთ არსებული წინაღმდეგობა.
9. გავარკვიოთ – ვინ მეხმარება?
10. გამოვიყენოთ მხარდაჭერა.
11. სტრატეგიული ნაკრები — რა შეიძლება რომ გავაკეთო?
12. მიზნების სისტემის ჩამოყალიბება – რა უნდა გავაკეთო?
13. გადანყვეტილება მიღებულია.

გადანყვეტილების მიღებით უკვე ვიცით რა უნდა გავაკეთოთ, როგორ ვიმოქმედოთ, უკვე გვაქვს მოქმედების სტრატეგია (ამ დროს ამბობენ ხოლმე, რომ გვირაბში გამოჩნდა სინათლე. *მაგრამ, გასარკვევია – ეს სინათლე შენსკენ მომავალი მატარებლის შუქი ხომ არ არის?).*



ნახ. 4.1. სტრატეგიული დაგეგმვის სქემა



1 - მისიის განსაზღვრა
- მიზნის განსაზღვრა
3 - შიდა აუდიტი
4 - გარე აუდიტი
5 - არასახარბიელო პირობები
6 - სახარბიელო პირობები
7 - ძლიერი მხარეები
8 - სუსტი მხარეები
9 - კომპანიის სასურველი პარამეტრები
10 - კომპანიის განვითარების სტრატეგია
11 - მიზნის განსაზღვრა
12 - პოლიტიკის დამუშავება
13 - რესურსების განანილება
14 - მონიტორინგის შეფასება

ნახ. 4.2 ფრედ დავიდის სქემა სტრატეგიული დაგეგმვის ციკლის

როგორც ვხედავთ, სტრატეგიული დაგეგმვა უნდა დავიწყოთ საწყისი პოზიციის გაანალიზებით, ჩვენ საკუთარ თავს (კომპანიას) ვუსვამთ კითხვებს – სად ვიყავით გუშინ? სად ვართ ახლა? ვინ ვართ, რას ნარმოვადგენთ? რა გვსურს, რას ვაპირებთ, საით მივდივართ? რა არის გასაკეთებელი მიზნის მისაღნევად? მაგრამ, ამავე დროს, უნდა გავარკვიოთ რის გაკეთებაა საჭირო და შესაძლებელი. პარალელურად ვაანალიზებთ ჩვენს სუსტ და ძლიერ მხარეებს. თუ კი ვიცით რა გვიშლის ხელს და რა გვეხმარება, მაშინ თითქოს ნათელი ხდება რა არის გასაკეთებელი: წინააღმდეგობა უნდა დაიძლიოს, ხოლო მხარდაჭერა – გამოვიყენოთ. ცხადია, რომ პრაქტიკულად ამ საკითხების გადაწყვეტა არც თუ ისე იოლი განსახორციელებელია.

4.4. სტრატეგიული ალტერნატივა

ზოგადი ალტერნატივები

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ეტაპი არის სტრატეგიული ალტერნატიული არჩევანის გაკეთება. იმისდა (იხედვით, თუ როგორია მართვის ობიექტის სპეციფიკა, გვექნება სტრატე-

გიული დაგეგმვის განსხვავებული ტიპის ამოცანები, მაგრამ ძირითადი, პრინციპული საკითხები უცვლელი რჩება. განვიხილოთ სტრატეგიული ალტერნატივები ბიზნეს-კომპანიის განვითარების ამოცანებში.

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

I. **სტაბილური განვითარების სტრატეგია** – სტაბილურ, ჩამოყალიბებულ ორგანიზაციებში ყველაზე უფრო ხელსაყრელია კომპანიის განვითარების შეზღუდული ზრდა. ამ დროს მიზნის დადგენა მიღნეული დონიდან უნდა განხორციელდეს. გეგმების და მიზნების კორექტირება კი – ინფლაციის გათვალისწინებით. ჩამოყალიბებულ ორგანიზაციებში ყველაფერი კარგად არის, ისმის კითხვა – რა შევცვალოთ?

II. **დინამიკური განვითარების სტრატეგია** – დინამიკურად მზარდ დარგებში უზრუნველყოფილი უნდა იქნას სწრაფი ზრდა, თვით ზრდის ტემპის ზრდა, მათ შორის დივერსიფიკაციით — პროდუქციის ნომენკლატურის მრავალფეროვნებით.

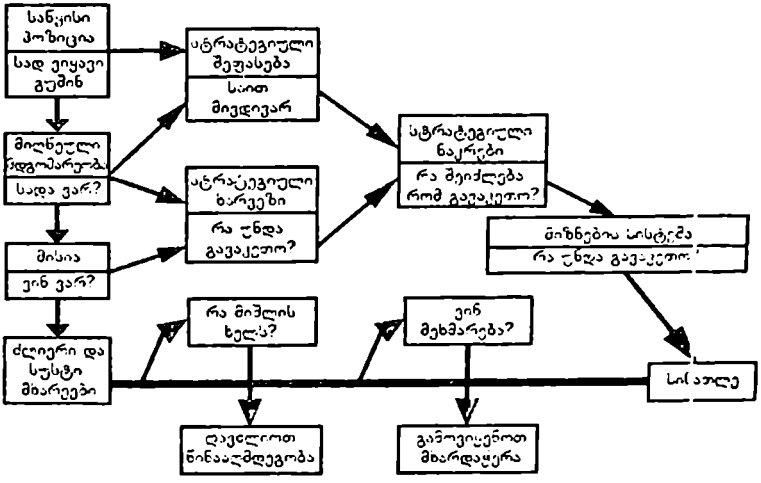
III. **შენელებული განვითარების სტრატეგია** – კომპანიის სტაგნაციის პერიოდში დგება მისი საქმიანობის შემცირების პრობლემა, რაც კომპანიის რაციონალიზაციის უკანასკნელი საშუალება, ჯანსაღი გზაა. კომპანიის საქმიანობის შემცირება შესაძლოა განხორციელდეს შემდეგი მეთოდებით:
   - კომპანიის ან მისი რომელიმე მიმართულების
   - ლიკვიდაციით;
   - კომპანიის რომელიმე ხედმეტი რგოლის მოცილებით;
   - კომპანიის ორიენტაციის შეცვლით;
   - სამივე საშუალების შეხამებით.

სტრატეგიული ალტერნატივების შერჩევის დროს დიდი მნიშვნელობა აქვს კომპანიის საფინანსო ანალიზის სწორად ჩატარებას, ვინაიდან, ხშირად „ციფრები სიტყვებზე უფრო მეტყველია!".

საფინანსო ანალიზით მიიღნევა სტრატეგიული დაგეგმვისთვის მნიშვნელოვანი შემდეგი შედეგები:

- გამოვლინდება კომპანიაში არსებულ პრობლემათა სიმპტომები;
- რაოდენობრივად შეფასდება კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები, რასაც მეტად დიდი მნიშვნელობა აქვს;
- შევამჩნევთ კომპანიის საფინანსო საქმიანობაში არსებულ მდგრად ტენდენციებს.

ამასთან ერთად, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ სტრატეგიული თვალსაზრისით საფინანსო ანალიზის შედეგებზე გადამეტებულ დაყრდნობას შესაძლოა ახასიათებდეს უარყოფით მხარეებიც, კერძოდ:



ნახ. 4.3. სტრატეგიული დაგეგმვის კონცეპტუალური ა ეგორითმი

- საფინანსო საქმიანობის ანალიზი არასდროს ხორციელდება მოცემული მომენტისთვის. იგი ყოველთვის წარსულს ასახავს, წარსული გამოცდილებიდან გამომდინარე კი, ხშირად, შეუძლებელია მომავლის განჭვრეტა;
- საფინანსო მონაცემები შეიძლება გამოყენებულ იქნას სუბიექტური ინტერპრეტაციისთვის;
- ტექნოლოგიების, ბაზრებისა და ეკონომიკის სწრაფი ცვლილებების გამო საფინანსო ინფორმაცია ხშირად უსარგებლო ხდება.

სტრატეგიის არჩევა ბოსტონის მატრიცით

კომპანიის მდგომარეობას განსაზღვრავს მის მიერ ბაზარში დაკავებული წილი და კომპანიის განვითარების ზრდის ტემპები. ბაზარში არსებული წილი განსაზღვრავს კომპანიის ფინანსური კაპიტალის ფორმირებას. განვითარების ზრდის ტემპი – თანხის გამოყენების მიმართულებას. კომ-

პანიის მდგომარეობის დასახასიათებლად ბოსტონელ ექსპერტთა მიერ შემუშავებულ იქნა მატრიცა, რომელშიც სტრატეგიის არჩევა შესაძლებელია **ზრდა/ბაზრის წილის** მაჩვენებლებით (ცხრილი 4.1).

ბოსტონის მატრიცის მიხევით ბიზნეს-კომპანიები შეიძლება დავყოთ ოთხ ჯგუფად, ესენია:

- პირველი ჯგუფი – „ვარსკვლავები“,
- მეორე ჯგუფი – „ფულიანი ტომრები“ (ან, სხვანაირად, „მეწველი ძროხები“),
- მესამე ჯგუფი – „ველ)ური კატები“ (ან, სხვანაირად, „პრობლემური ბავშვები“),
- მეოთხე ჯგუფი – „ძაღლები“.

ცხრილი 1 ბოსტონის მატრიცა

ბაზრის წილი / ტემპი	დიდი	მცირე
მაღალი ტემპი	I	III
დაბალი ტემპი	II	IV

„ვარსკვლავებს“ უკავიათ ბაზრის დიდი წილი და აქვთ ზრდის მაღალი ტემპი. ისინი ლიდერები არიან. მათი შემდგომი განვითარების სტრატე-

გიული ალტერნატივა არის „დინამიკური განვითარების სტრატეგია“ ანუ ტემპიანი ზრდა. სტაბილური ბაზრის შემთხვევაში ისინი თანდათან გადაიზრდებიან მეორე პოზიციაში.

„ფულიანი ტომარა“ ან „მენველი ძროხა“. ასეთ კომპანიებს უკავია ბაზრის დიდი ნილი, მაგრამ მათ ზრდის დაბალი ტემპი აქვთ. ასეთი ტიპის კომპანიები დღევანდელი დღის მარჩენალს ნარმოადგენს. მათი შემდგომი განვითარების სტრატეგიული ალტერნატივა არის „სტაბილური განვითარების სტრატეგია“ ანუ შეზღუდული ზრდა. ეს სტრატეგია მოითხოვს არსებული მდგომარეობის შენარჩუნებას – ყველაფერი კარგად არის, ახალი რა მოვიფიქროთ?

„ველური კატები“ ან **„პრობლემური ბავშვები“**. ასეთ კომპანიებს უკავია უკავია ბაზრის მცირე ნანილი, მაგრამ მათ ზრდის მაღალი ტემპი და ლიდერად გახდომის შანსი აქვთ. ისინი განიცდიან საინვესტიციო შიმშილს. მათ უფრო ხშირად ახასიათებთ პრინციპი – „ყველაფერი ან არაფერი“. ამისათვის მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს:

- როგორი ინვესტიცია არის საჭირო?
- როგორი ინვესტიციის მოზიდვა არის შესაძლებელი?
- მართლაც არის თუ არა ბაზრის ნილის გაზრდის პოტენციალი?
- როგორ მოიქცევიან კონკურენტები?

იმისდა მიხედვით თუ როგორ განვითარდება მოვლენები ისინი გადავლენ პირველ ან მეოთხე ჯგუფში. ინვესტიციების მოზიდვის შემთხვევაში – ლიდერობისკენ, თუ მდგომარეობა არ შეიცვალა – ჩამორჩენისკენ. მათი შემდგომი განვითარების სტრატეგიული ალტერნატივა არის „შენელებული განვითარების სტრატეგია“, რაც, როგორც ნესი, სუსტი ადგილების შემცირებას მოითხოვს.

„ძაღლები“ — ეს არის ნამგებიანი ბიზნესი, რომელსაც ახასიათება ბაზრის მცირე ნილი და ზრდის დაბალი ტემპი. მათი შემდგომი განვითარების სტრატეგიული ალტერნატივა ანუ ბიზნესის გადარჩენის სტრატეგია არის „შენელებული განვითარების სტრატეგია“, ანუ შემცირების სტრატეგია, ზედმეტი რგოლების მოცილება ან ლიკვიდაცია.

პეტერ დრუკერის მიხედვით ბიზნესის განვითარების საუკეთესო ისტორია გამოისახება შემდეგი თანმიდევრობით (ნახ. 4.4):

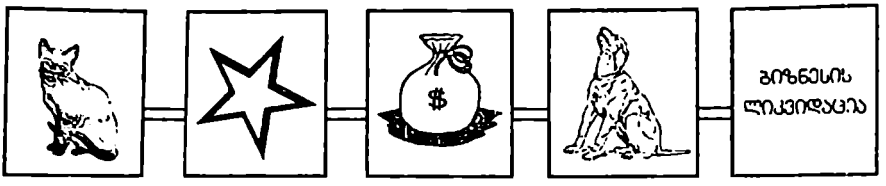
I ეტაპი – „ველური კატები“ (პრობლემური ბავშვები);

II ეტაპი –„ვარსკვლავები“;

III ეტაპი –„ფულიანი ტომარა“;

IV ეტაპი –„ძაღლები";

V ეტაპი – ბიზნესის ლიკვიდაცია.



ნახ.4.4. ბიზნესის განვითარების საუკეთესო ისტორია დრუკერის მიხედვით

4.5. ბიზნეს-სტრატეგიის ტიპები

საქმიანობის მასშტაბების მიხედვით შეიძლება განვასხვავოთ ბიზნეს-სტრატეგიის სამი ტიპი:

1. კორპორაციული სტრატეგია – მთლიანად ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია;
2. ბიზნესის სახეობის, მიმართულების სტრატეგია;
3. ფუნქციონალური სტრატეგია.

კორპორაციული სტრატეგია.

სტრატეგიული ამოცანების დაგეგმვა და მართვა პრაქტიკულად შესაძლებელია მხოლოდ კორპორაციულ დონეზე. კორპორაციული სტრატეგია უფრო ზოგადია. კორპორაციული სტრატეგიის მთავარი მიზანია დაგეგმილი მოგების მიღება საკლები დანახარჯებით. მოგების ძირითადი წყაროა კაპიტალდაბანდებები და აქტივები.

მხოლოდ დანახარჯების შეკცირებაზე 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.

კორპორაციული სტრატეგია გულისხმობს, რომ ორგანიზაცია ერთი მთლიანია. სტრატეგიული დაგეგმვა ძირითადად გამოიყენება კორპორაციულ დონეზე. ამ დროს ძირითადი სტრატეგიული გადაწყვეტილებაა ინვესტიციის წარმართვა, შედეგი – ინვესტიციის ოპტიმალური სტრუქტურა.

კომპანიას მხოლოდ მაშინ შეუძლია პროდუქციისა თუ მომსახურების განსხვავებული თვისებების უზრუნველყოფა და ბაზარზე მისი შეთავაზება თუ იგი აკმაყოფილებს მთელ რიგ მნიშვნელოვან მოთხოვნებს.

პირველ რიგში ეს არის **კომპანიაში ინსტიტუციონალური ცოდნის არსებობა** და მისი ეფექტიანად გამოყენება. კომპანიის სტრატეგიის წარმმართველ გუნდს უნდა ჰქონდეს სამეცნიერო-კვლევითი თვისებები, ნიჭი და გამოცდილება; მას უნდა შეეძლოს ახალი ტექნოლოგიების, ნოუ-ჰაუს, დამუშავების ან/და მოძიებისა და გამოყენების (რეალურ საქმიანობაში დანერგვის) უნარი; უნდა ფლობდეს ცოდნას მომხმარებლის ფასეულობათა სისტემის შესახებ.

შემდეგია **კომპანიის შიდა პროცესების ეფექტიანი წარმართვა.** აქ გადამწყვეტია ხელმძღვანელობის სტილი და კომპეტენტურობა, უნყვეტი კავშირის არსებობა კლიენტთან (მომხმარებელთან), გასაღების არხების ცოდნა და იქ შეღწევა, პერსონალის კომპეტენტურობა, ზოგ შემთხვევაში კი, განსაკუთრებით ავტორიტარული მმართველობის ან გარდამავალი ეკონომიკისა და სახელმწიფოებრიობის ქვეყნებში (ისეთებისთვის, როგორიცაა პოსტსაბჭოთა ქვეყნების უმეტესობა) – ურთიერთობა ხელისუფლებასთან.

უდიდესი მნიშვნელობა აქვს **კომპანიის რეპუტაციას, მომხმარებლის ნდობას.** კომპანიის სახელი მომხმარებელში უნდა ინვევდეს გარანტირებული ხარისხისა და პროდუქციასა თუ მომსახურებასთან დაკავშირებულ სხვა კომპონენტების მაღალ დონეზე უზრუნველყოფის ასოციაციას. ცნობილი უნდა იყოს, რომ კომპანია დომინირებს ბაზარზე, მას აქვს გარანტირებული **ფინანსური რესურსი,** სარგებლობს როგორც ბიზნეს-წრეების, ისე მომხმარებლის **მხარდაჭერით.**

მაგალითად, საქართველოს საავტომობილო ბაზარზე მაღალი რეპუტაციით სარგებლობს კომპანიები „მერსედესი", "BMW", „ტოიოტა", სუნამოების გაყიდვაში – მაღაზიათა ქსელი „ისი პარი", „ეულეეუ", ელექტრონული საქონლის ვაჭრობაში – ელიტ-ელექტრონიქსის მაღაზიათა ქსელი, საბანკო სისტემაში – დიდი ბრიტანეთის ბანკი "HSBC" (საქართველოში შემოვიდა 2008 წ.), ბანკი „რესპუბლიკა – ჯგუფი სოსიეტე ჟენერალი", „საქართველოს ბანკი", "TBC-ბანკი", „ქართუ-ბანკი", "VTB".

დაბოლოს, კომპანიის საქმიანობა სრულ შესაბამისობაში უნდა იყოს საერთაშორისო საკანონმდებლო სისტემასთან. ამ შემთხვევაში ივარაუდება, რომ კომპანია განუხრელად იცავს შეთანხმებებს კონცესიების შესახებ, პატენტებს სხვადასხვა პროდუქციის წარმოებისას და ა.შ. (ქვეყანაში არსებული კანონმდებლობის დაცვა, მათ შორის საგადასახადო კანონმდებლობის მოთხოვნების შესრულება თავისთავად იგულისხმება. ეს უკანასკნელი კომპანიის საქმიანობის აუცილებელი პირობაა).

გარდა ამისა, ავტორიტარული მმართველობის ქვეყნებში ბიზნესის მართვისთვის მეტად მნიშვნელოვანია აგრეთვე ხელისუფლების მხარდაჭერა.

ბიზნეს-მიმართულების სტრატეგია.

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

სტრატეგიული დაგეგმვის დროს აუცილებელია განვასხვავოთ ბიზნესი დარგის სახეობიდან. მანქანათმშენებლობა, ქიმიური მრეწველობა, ნავთობგადამამუშავებელი წარმოება — ეს არ არის ბიზნესი, ეს არის მრეწველობის დარგები.

როდის ფუნქციონირებს დამოუკიდებელი ბიზნესი?

- ბიზნესი დამოუკიდებელია მაშინ, როდესაც კომპანიას აქვს სტრატეგიული ავტონომია, მას შეუძლია საკუთარი, განსაკუთრებული მისიის ჩამოყალიბება და დამოუკიდებელი განვითარება.
- ბიზნესის დამოუკიდებლობის შემდეგი პირობაა გარე ბაზრის არსებობა, ანუ უნდა არსებობდეს გასაღების ბაზარი. თუ ფირმაში არის ენერგომოწყობილობების რემონტის საამქრო, რომელიც მთლიანად ფირმას ემსახურება, ეს არ არის ბიზნესი. მაგრამ თუ ეს საამქრო მოემსახურება გარეშე სანარმოებს — ეს უკვე ბიზნესია.
- დამოუკიდებელ ბიზნესს უნდა გააჩნდეს მომხმარებელთა სხვადასხვა ნრე – ზოგი ფირმის რემონტით სარგებლობს, ზოგი აქტომობილებით და ა.შ.
- დამოუკიდებელ ბიზნესს ახასიათებს კონკურენტების გარკვეული ნრე. ამა თუ იმ კომპანიამ, რომელიც დამოუკიდებელ ბიზნესს ეწევა, მკაფიოდ უნდა იცოდეს რომელი კომპანიებია მისი კონკურენტი.
- დამოუკიდებელი ბიზნესისთვის დამახასიათებელია აგრეთვე

ფასნარმოქმნის განსაკუთრებული მექანიზმის არსებობა, პროდუქციის ურთიერთშენაცვლებადობის შესაძლებლობა, განყოფილებების ლიკვიდაციის შესაძლებლობა (თუ რომელიმე განყოფილების ლიკვიდაცია აუარესებს საქმიანობას, ე.ი. ეს არ არის დამოუკიდებელი ბიზნესი, მაგალითად, ელექტროწარმოება).

– დაბოლოს, ბიზნესი დამოუკიდებელია მხოლოდ მაშინ, როდესაც მას აქვს რეალური შემოსავალი.

ფუნქციონალური სტრატეგია.

სტრატეგიული დაგეგმვის მიზანი ფუნქციონალურ დონეზე არის კომპანიაში ფინანსების მართვის უზრუნველყოფა, მარკეტინგის წარმართვა, წარმოების ორგანიზება, რესურსების განაწილება, სამეცნიერო და საკონსტრუქტორო სამუშაოების ჩატარება.

სტრატეგიის ტიპების შედარებითი ანალიზი ნაჩვენებია ცხრილში 4.2.

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

ბიზნესის შემთხვევაში სტრატეგია ფოკუსირებულია კონკურენტული უპირატესობების მიღწევაზე. მისი მოქმედების არეა არსებული ბიზნესმიმართულება, სტრატეგიის რესურსი განისაზღვრება კომპანიის ძიდა პოტენციალით, ხოლო სტრატეგიის კრიტერიუმი – მიღწეული სტრატეგიული პოზიციებით.

სტრატეგიის ტიპები / სტრატეგიის მახასიათებლები	კორპორაციული სტრატეგია	ბიზნეს-სტრატეგია	ფუნქციონალური სტრატეგია
სტრატეგიის ფოკუსირება	კაპიტალი	კონკურენტული უპირატესობანი	ეფექტიანობა
სტრატეგიის არე	ფირმა, როგორც ერთი მთლიანობა	ბიზნეს-არეები	შიდა საფირმო პროცესები
სტრატეგიული რესურსი	კაპიტალი	შიდა პოტენციალი	სისტემა
კრიტერიუმები	კაპიტალის ეფექტიანობა	სტრატეგიული პოზიციები	შემოსავლიანობა

ცხრილი 4.2. სტრატეგიის ტიპების შედარებითი ანალიზი

რაც შეეხება ფუნქციონალურ სტრატეგიას აქ სტრატეგია ფოკუსირებულია ეფექტიანობაზე, მისი მოქმედების არე განისაზღვრება შიდა საფირმო პროცესებით, სტრატეგიის რესურსი განისაზღვრება კომპანიაში მოქმედი სისტემით, ხოლო სტრატეგიის კრიტერიუმია – შემოსავლიანობა.

დაბოლოს შევნიშნავთ, რომ თუ ორგანიზაციას სურს განახორციელოს საუკეთესო მართვა, მაშინ მან უნდა შეძლოს **საუკეთესო სტრატეგიის საუკეთესოდ რეალიზება.**

ზოგადი რეკომენდაციები ბიზნეს სტრატეგიისთვის.

სტრატეგიის ზემოთგანხილული განსაზღვრებებისა და რეკომენდაციების შეჯამებით საუკეთესო ბიზნეს-სტრატეგია შესაძლოა ჩამოყალიბდეს შემდეგი მოთხოვნების სახით:

- სტრატეგია უნდა იძლეოდეს გრძელვადიან გაუმჯობესებას;
- სტრატეგია უნდა იყოს ნათელი, თანმიმდევრული, კარგად მოფიქრებული, სწორად რეალიზებადი;
- სტრატეგიული გეგმა უნდა იყოს ერთიანი ხანგრძლივი დროის განმავლობაში, მაგრამ ამავე დროს მოდერნიზებადი, მოქნილი, კორექტირების შესაძლებლობით;
- სტრატეგიული გეგმის მიზნები უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი;
- უარყავი შეჩერებები შუა გზაზე;
- განახორციელე ინვესტიცია მდგრად კონკურენტუნარიანობაში;
- განახორციელე აგრესიული შეტევა კონკურენტუნარიანობის მიმაღლებად და შესანარჩუნებლად;
- ნუ დაეყრდნობი მხოლოდ ოპტიმისტურ პროგნოზებს;
- არ დაუშვა კონკურენტთა შეუფასებლობა;
- ფრთხილად მოეპყარი ძლიერ კონკურენტებს (ნუ შეებრძოლები თუ არ გაქვს დიდი უპირატესობა და ფინანსები);
- უნდა შეუტიო კონკურენტის სუსტ მხარეებს და არა ძლიერს;
- ფრთხილად იყავი ფასების შემცირების დროს (გახსოვდეს ხარჯები);
- აგრესიულმა მოქმედებამ ბაზრის მოსაპოვებლად შეიძლება გაჰოინვიოს ფასების ომი;
- გათვალისწინე რისკის დასაშვები ზღვარი, დიდმა რისკმა შესაძლოა მთელი ბიზნესი დაანგრიოს;

- განახორციელე მუდმივი მონიტორინგი — რა შეცდომებია ხარისხში, მომსახურებაში, მახასიათებლებში;
- იმოქმედე კორპორაციული სტრატეგიით – ორგანიზაცია ერთი მთლიანია; სტრატეგიული გეგმა მუშავდება მთელი ორგნიზაციის პერსპექტივით და არა ცალკეული ინდივიდებისთვის;
- მეტი რეალიზმი, ნაკლები ორჭოფობა და ოცნება;
- ნუ დაეყრდნობით მხოლოდ ციფრებს;
- გაითვალისწინე დროის ფაქტორი, კარგი იდეა ცუდ დროს არ ვარგა;
- თუ გაქვს სტრატეგია, მაშინ იცი ვინ მოიწვიო კომპანიაში და ვინ არა.

4.6 სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგადი ალგორითმი

ამრიგად, სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგადი ალგორითმი, კიბერნეტიკული კონცეფციის გამოყენებით, 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 ალტერნატიეების შერჩევა;

X. შერჩეული გადაწყვეტილების შემოწმება და/ან მოდელირება;

მეოთხე ეტაპი – გადაწყვეტილების რეალიზაცია

XI. გადაწყვეტილების საცდელი რეალიზება;

XII. გადაწყვეტილების საბოლოო რეალიზება;

მეხუთე ეტაპი – მონიტორინგი/კორექტირება (უკუკავშირი)

XIII. გადანყვეტილების რეალიზების მონიტორინგი;

XIV. გადანყვეტილებათა შესაძლო კორექტირება;

გადანყვეტილების საბოლოო რეალიზაციის შემდეგ გრძელდება მუდმივი **მონიტორინგი** და **გადანყვეტილებათა შესაძლო კორექტირება.**

ქვემოთ მოცემულია სტრატეგიული დაგეგმვის ალგორითმის ეტაპების შემაჯამებელი განმარტება.

1. პრობლემის (საკითხის, ამოცანის) განსაზღვრა.

პრობლემის (საკითხის, ამოცანის) ზოგადი დახასიათება, მისი, როგორც მართვის (სტრატეგიული დაგეგმვის) ობიექტის, ფორმალიზება.

2. მისიის განსაზღვრა.

მისია ფაქტობრივად განსაზღვრავს სახელმნიფო ორგანიზაციისა თუ ბიზნეს-კომპანიის არსებობის დანიშნულებას.

3. მიზნის ფუნქციის დადგენა.

თავდაპირველად უნდა განისაზღვროს მიზნების სიმრავლე. უნდა ჩამოყალიბდეს ყველა შესაძლო მიზანი (მათ შორის ფარული) და შემდეგ აირჩეს რამდენიმე მთავარი მიზანი. ამასთან, მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს, თუ რატომ არის ეს მიზნები მთავარი. მიზნები უნდა იყოს მიღწევადი!

4. კრიტერიუმების განსაზღვრა.

მიზნის მიღწევის შესამოწმებელი კრიტერიუმების ჩამოყალიბება; როგორ უნდა გავიგოთ ვაღწევთ თუ არა მიზანს? კრიტერიუმების შემოწმებით. ამდენად, სასურველია, რომ შესაძლებელი იყოს კრიტერიუმების რიცხვითი დახასიათება (მათი გაზომვისა თუ დათვლის მიზნით).

5. SWOT ანალიზი.

SWOT ანალიზის დროს განისაზღვრება ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები, რა შეუძლია მას და რა არა. რა შესაძლებლობები აქვს და რა საფრთხეებია მოსალოდნელი. იმ შემთხვევაში, როდესაც მართვის ობიექტი ბიზნესის სფეროს მიეკუთვნება, მაშინ ეს ეტაპი აუცილებლად მოიცავს, აგრეთვე, საფინანსო ანალიზს — შიდა და გარე აუდიტს, რესურსებისა და ბაზრის ანალიზს.

6. ფაქტორების ანალიზი.

იმ ფაქტორების ანალიზი, რომლებიც გავლენას ახდენს პრობლემაზე, კრიტერიუმზე და შესაძლებელია მათი შემჩნევა და/ან გაზომვა. შესაძლებელია, აგრეთვე, მათი გავლენის სიდიდის დახასიათება. უნდა გამოიყოს ხელშემწყობი და ხელშემშლელი ფაქტორები.

7. „ხმაურის" ანალიზი.

იმ ფაქტორების ანალიზი, რომლებიც გავლენას ახდენს პრობლემაზე, კრიტერიუმზე და რომელთა შემჩნევა და/ან გაზომვა შეუძლებელია (არაკონტროლირებადი ფაქტორები). შეუძლებელია, აგრეთვე, მათი გავლენის სიდიდის რაოდენობრივი დახასიათება.

8. გადაწყვეტილებების სიმრავლის განსაზღვრა.

ამ სიმრავლეში გაერთიანებულია ის შესაძლო (ჰიპოთეზური) გადაწყვეტილებები, რომლებიც მეტ-ნაკლები სისრულით უზრუნველყოფს მიზნის მიღწევას გარემოს ზემოქმედების გათვალისწინებით. ამასთან უნდა განიმარტოს, კონკრეტულად რას გამოიწვევს მიღებული გადაწყვეტილება, რას ველოდებით.

შემდეგი, IX-XII ეტაპები — **უკუკავშირის ეტაპებია.** ამ ეტაპების რეალიზების დროს განსაკუთრებული ყურადღება ესაჭიროება იმის გარკვევას, თუ როგორ განხორციელდება უკუკავშირი, რას ველით მისგან, როგორ ვითვალისწინებთ მიღებულ შედეგებს.

9. გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ანალიზი.

ექსპერტული ანალიზით ან მათემატიკური მოდელირებითი ფაქტობრივად უნდა მოხდეს გადაწყვეტილებათა ეფექტიანობის პროგნოზირება და საუკეთესო გადაწყვეტილების (გადაწყვეტილებების) შერჩევა.

10. შერჩეული გადაწყვეტილების შემოწმება და/ან მოდელირება.

ხშირად სასარგებლოა გადაწყვეტილების წინასწარ გახმოვანება — მთავრობა აპირებს ამას და ამას. ამით ხდება საზოგადოების რეაქციის შემოწმება. საზოგადოების რეაქციის შესაბამისად, თუ საჭიროა, ხორციელდება გადაწყვეტილების კორექტირება. ამ დროს უნდა ვივარაუდოთ, რას გამოიწვევს მიღებული გადაწყვეტილება, ზუსტად უნდა ეიცოდეთ როგორ შევამოწმებთ გადაწყვეტილების ეფექტიანობას, რა კრიტერიუმებით.

ბიზნეს სტრუქტურის შემთხვევაში აუცილებელია მარკეტინგული კვლევის ჩატარება. ამოცანის სპეციფიკიდან გამომდინარე მარკეტინგული კვლევა შესაძლოა ჩატარდეს ნებისმიერ ეტაპზე.

11. გადაწყვეტილების საცდელი რეალიზება.

მონიტორინგი, შედეგების განხილვა, გადაწყვეტილების კორექტირება. კორექტირება შესაძლოა გაგრძელდეს რამდენიმე ეტაპად. უნდა ვივარაუდოთ გადაწყვეტილებათა სიმრავლიდან რომელი გადაწყვეტილების შეცვლაა უფრო მოსალოდნელი. როგორ შეიძლება შეიცვალოს გადაწყვეტილება.

12. გადაწყვეტილების საბოლოო რეალიზება.

გადაწყვეტილების საბოლოო რეალიზებისთვის უნდა განისაზღვროს თუ რა მექანიზმებით მოხდება გადაწყვეტილების რეალიზება – კანონის თუ ბრძანებულების გამოცემით, საქონლის ახალი პარტიის დამზადებით და ბაზარზე მასობრივად გამოტანით, კრედიტის აღებით და ა.შ.

განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს, რომ გადაწყვეტილების საბოლოო რეალიზების შემდეგ გრძელდება მუდმივი **მონიტორინგი** და გადაწყვეტილებათა შესაძლო **კორექტირება**.

სტრატეგიული დაგეგმვის ალგორითმის შედგენის შემდეგ სასურველია მისი შემოწმება შესამონმებელი ტესტის "Check-List"-ის მეშვეობით.

სტრატეგიული დაგეგმვის ალგორითმის შესამონმებელი ტესტი

№	ეტაპის დასახელება	დიახ	არა
1	განსაზღვრულია თუ არა პრობლემა?		
2	განსაზღვრულია თუ არა მისია?		
3	ჩამოყალიბებულია თუ არა მიზნები?		
4	განსაზღვრულია თუ არა მიზნების მიღნევის კრიტერიუმები?		
5	ჩატარებულია თუ არა SWOT ანალიზი?		
	ვიცით თუ არა ძლიერი მხარეები?		
	ვიცით თუ არა სუსტი მხარეები?		
	ვიცით თუ არა რა შესაძლებლობები გვაქვს?		
	ვიცით თუ არა რა საფრთხეებია მოსალოდნელი?		
6	ჩატარებულია თუ არა ფაქტორების ანალიზი?		
7	ჩატარებულია თუ არა ,,ხმაურის" ანალიზი?		
8	განსაზღვრულია თუ არა გადაწყვეტილებების სიმრავლე? (ვიცით თუ არა რა უნდა გავაკეთოთ? რა გზას უნდა დავადგეთ?)		
9	გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ანალიზი – გარკვეულია თუ არა გადაწყვეტილების ეფექტიანობის შემონმების მექანიზმი?		
10	შერჩეული გადაწყვეტილების შემონმება და/ან მოდელირება - ვიცით თუ არა როგორ ეპირებთ გადაწყვეტილების მოდელირებას?		
11	გადაწყვეტილების საცდელი რეალიზება – ვიცით თუ არა როგორ უნდა მოხდეს გადაწყვეტილების საცდელი რეალიზება?		

12	გადაწყვეტილების საბოლოო რეალიზება – ვიცით თუ არა როგორ უნდა მოხდეს გადაწყვეტილების საბოლოო რეალიზება?		

მიღებული პასუხები ნათლად გვაჩვენებს, რამდენად სრულყოფილია შედგენილი გეგმა.

რეკომენდაციები გადაწყვეტილების მიღებისთვის

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

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

» ნუ მიიღებთ გადაწყვეტილებას, სანამ არ განიხილავთ ყველა შესაძლო ვარიანტს;

» ყოველთვის დაეჭვდით — თვით საყოველთაოდ ცნობილმა ჭეშმარიტებამაც უნდა გამოინვიოს უნდობლობა და არ უნდა შეგეშინდეთ მათი უარყოფა;

» შეხედეთ თქვენს ნინაშე მდგარ პრობლემას სხვადასხვა კუთხიდან;

» ეძიეთ მოდელი ან ანალოგია, რომელიც დაგეხმარებათ უკეთ გაიგოთ გადასანყვეტი პრობლემის არსი. დიაგრამები და სქემები საშუალებას იძლევა, ფაქტობრივად, ერთი შეხედვით ნარმოიდგინოთ რთული და დიდი პრობლემა;

» დასვით რაც შეიძლება მეტი შეკითხვა. სწორად დასმულ შეკითხვას შეუძლია რადიკალურად შეცვალოს პასუხის შინაარსი;

» ნუ დაკმაყოფილდებით პირველივე გადაწყვეტილებით, რომელსაც მოიფიქრებთ. ეცადეთ იპოვოთ ამ გადაწყვეტილების სუსტი ადგილები. შეეცადეთ იპოვოთ მოცემული პრობლემის სხვა გადაწყვეტა და შეადარეთ ის პირველს;

» საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებამდე ესაუბრეთ ვინმეს თქვენი პრობლემების შესახებ;

» ნუ უარყოფთ თქვენს ემოციებს. პრობლემის ანალიზის დროს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ლოგიკურ აზროვნებას, მაგრამ არც ინტუიციის როლის უგულებელყოფა იქნება მართებული;

» გახსოვდეთ, რომ ყველა ადამიანი უყურებს ცხოვრებას და ყოველდღიურად ნარმოქმნილ პრობლემებს თავისი, განსაკუთრებული თვალსაზრისით.

ამ რეკომენდაციებს, ჩვენი მხრივ, დავამატოთ კიდევ ორი ნესი:

√ 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. ამ დროს წარმოიქმნება ახალი, უკეთესი იდეა.

იუჯინ ბარდახის რვა საფეხურიანი მიდგომა

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[10]:

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 აღნერის ნეიტრალურობას. პრობლემის ემოციური აღნერა უფრო პუბლიცისტიკის საქმეა და არა პოლიტიკის ანალიზისა და სტრატეგიული დაგეგმვის.

---

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

არგუმენტების (და/ან მონაცემების) შეკრების პროცესი მრავალნილად 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. ზემოთ განხილულია ის ძირითადი მოთხოვნები, რომლებიც უნდა დავიცვათ ინფორმაციის შეგროვების დროს (იხ. § 3.6).

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

კრიტერიუმების შერჩევა, ფაქტობრივად, განსაზღვრავს ანალიზის ეფექტიანობას. კრიტერიუმი 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 მიმართულებაც 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 რვასაფეხურიანი მიდგომიდან. როგორც მართვის, ისე პოლიტიკის ანალიზისა და სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანებში ერთმანეთს გონივრულად უნდა შეეუხამოთ 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 ნარმატებისთვის სამი რამ ესაჭიროება — **ნიჭი, ილბალი და სტრატეგიული დაგეგმვა.** საგულისხმოა **დუაიტ ეიზენჰაუერის**[11] აზრი დაგეგმვის შესახებ: **გეგმა – არაფერია, დაგეგმვა – ყველაფერი.**

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

---

11 დუაიტ დ. ეიზენჰაუერი (Dwight David Eisenhower) (1890–1969 წწ.), აშშ-ის სამხედრო და სახელმწიფო მოღვაწე, აშშ-ის 34-ე პრეზიდენტი (1953-1961 წწ.), არმიის გენერალი (1944 წლიდან), მოკავშირეთა ჯარების მთავარსარდალი ჩრდილოეთ აფრიკაში (1942 წ.), შემდეგ დასავლეთ ევროპაში, 1950–1952 წწ.-ში ნატოს ჯარების მთავარსარდალი.

კითხვები თვითშემოწმებისთვის

1. რა არის სტრატეგიული დაგეგმვის დანიშნულება?
2. როგორია სტრატეგიული დაგეგმვის თანმიმდევრობა?
3. რა არის სტრატეგიული აზროვნება?
4. რა არის სტრატეგია?
5. რა არის სამხედრო სტრატეგიის მიზანი?
6. ვინ არის სტრატეგი სუნ ცუს მიხედვით?
7. ფრონტინუსის აზრით როგორი სტრატეგიაა საჭირო სამხედრო მოქმედებების მომზადების დროს?
8. სტრატეგიული აზროვნების თვალსაზრისის მიხედვით რა შეიძლება ითქვას ნაპოლეონისა და ტალეირანის მოღვაწეობის შესახებ?
9. რა არის ეკონომიკური (ბიზნეს) სტრატეგიის მიზანი?
10. რა არის სტრატეგია ორგანიზაციისთვის?
11. რა მსგავსებაა ეკონომიკურ და სამხედრო სტრატეგიებს შორის?
12. რა განსხვავება ეკონომიკურ და სამხედრო სტრატეგიებს შორის?
13. ორგანიზაციასთან დაკავშირებით რის პასუხს იძლევა სტრატეგია?
14. ბიზნესის მართვის შემთხვევაში რა კითხვებზე უნდა გასცეს პასუხი სტრატეგიამ?
15. რა არის სტრატეგია მინცბერგის მიხედვით?
16. რა არის ორგანიზაციაში სტრატეგიის არსებობის დასადგენი თვითშემოწმების ტესტი?
17. ვინ არის სტრატეგოსი (სტრატეგი)?
18. როგორ კითხვებზე ეძებს პასუხს სტრატეგი ბიზნეს-კომპანიაში?
19. როგორ კითხვებზე ეძებს პასუხს სტრატეგი სახელმწიფო ორგანიზაციაში?
20. რა არის მისია ზოგადად?
21. რა არის მისია ბიზნეს-კომპანიისთვის?
22. რა უნდა იყოს საქართველოს რკინიგზის მისია?
23. რა არის პოტენციალი?
24. როგორი უნდა იყოს მიზნები?

25. რა მაჩვენებლებით განისაზღვრება სტრატეგიის ეფექტიანობა?
26. რა არის სტრატეგიის წარმატების ფაქტორები?
27. რა არის სტრატეგიის წარმატების ტექნოლოგიური ფაქტორები?
28. რა არის სტრატეგიის წარმატების საწარმოო ფაქტორები?
29. რა არის სტრატეგიის წარმატების საფაჭრო ფაქტორები?
30. რა არის სტრატეგიის წარმატების მარკეტინგული ფაქტორები?
31. რა არის სტრატეგიის წარმატების კვალიფიკაციური ფაქტორები?
32. რა არის სტრატეგიის წარმატების ორგანიზაციული ფაქტორები?
33. რა არის სტრატეგიის წარმატების ფაქტორები?
34. რა ეტაპებისგან შედგება სტრატეგიული მართვის პროცესი?
35. რა ეტაპებისგან შედგება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი?
36. რა უნდა განახორციელოს არჩეულმა სტრატეგიამ?
37. რა არის სტრატეგიული ორგანიზება?
38. რა არის სტრატეგიული ანალიზი?
39. რა არის სტრატეგიის არჩევანი?
40. რა არის სტრატეგიის რეალიზები?
41. რა ურთიერთკავშირშია სტრატეგიული ანალიზი, სტრატეგიის არჩევანი და სტრატეგიის რეალიზება ერთმანეთთან სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში?
42. როგორ ხორციელდება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ფრედ დევიდის სქემის მიხედვით?
43. რა ეტაპებისგან შედგება სტრატეგიული დაგეგმვის კონცეპტუალური ალგორითმი?
44. როგორი ალტერნატივები წარმოიქმნება სტრატეგიული განვითარების პროცესში?
45. როგორ ხდება სტრატეგიის არჩევა ბოსტონის მატრიცით?
46. პეტერ დრუკერის მიხედვით როგორია ბიზნესის განვითარების საუკეთესო ისტორია?
47. სტრატეგიის როგორი ტიპები არსებობს?
48. რა არის კორპორაციული სტრატეგია?
49. რა არის ბიზნეს-მიმართულების სტრატეგია?

50. რა პირობებში ფუნქციონირებს დამოუკიდებელი ბიზნესი?

51. რა არის ფუნქციონალური სტრატეგია?

52. რას ურჩევდით გაყიდვების-მენეჯერს? (იხ. დანართი 7).

53. როგორია სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგადი ალგორითმი?

54. რა არის სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგადი ალგორითმის პირველი ეტაპი?

55. რა არის მიზნის ფუნქცია სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგად ალგორითმში?

56. რა არის კრიტერიუმი სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგად ალგორითმში?

57. რა არის SWOT ანალიზი?

58. რა არის ფაქტორების ანალიზი?

59. რა არის,,ხმაურის" ანალიზი?

60. რატომ არის საჭირო გადაწყვეტილებების სიმრავლის განსაზღვრა სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგად ალგორითმში?

61. რატომ არის საჭირო გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ანალიზი და ალტერნატივების შერჩევა სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგად ალგორითმში?

62. რატომ არის საჭირო შერჩეული გადაწყვეტილების შემოწმება და/ან მოდელირება სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგად ალგორითმში?

63. რატომ არის საჭირო გადაწყვეტილების საცდელი რეალიზება სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგად ალგორითმში?

64. როდის ხდება გადაწყვეტილების საბოლოო რეალიზება სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგად ალგორითმში?

65. რა არის სტრატეგიული დაგეგმვის ალგორითმის შესამოწმებელი ტესტი (Check-list)?

66. როგორია მ. რუბინშტეინის რეკომენდაციები?

67. რუბინშტეინის რეკომენდაციებთან ერთად რა დამატებითი რეკომენდაციების გათვალისწინებაა საჭირო?

68. რას ითვალისწინებს იუჯინ ბარდახის რვა საფეხურიანი მიდგომა?

ძირითადი ლიტერატურა

1. H.Mintzberg, J.Lampel, J.Quinn, S.Ghoshal. The Strategic Process. 2003
2. A.A.Thompson, Jr., A.J.Stricklend III. Strategic Management. Concepts & Cases. IRWIN. 7th ed. 1993
3. გ.ბაღათურია. სტრატეგიული დაგეგმვა. მეთოდოლოგიური საფუძვლები. სტუ, თბილისი, 2007.

დამატებითი ლიტერატურა

1. В.Хасси. Стратегия и планирование. 1998.
2. T.A.Birkland. An Introduction to the Policy Process.
3. ჯ.ლ.გორდონი. სტრატეგიული დაგეგმვა ადგილობრივი მმართველობისთვის. 2003.
4. ი.ბარდახი. პრაქტიკული გზამკვლევი პოლიტიკის ანალიზში. რვასაფეხურიანი მიდგომა პრობლემათა ეფექტიანი მოგვარებისთვის. საქართველოს ბიზნეს-სამართლის ცენტრის გამომცემლობა. 2002.
5. Тарле Е.В. Талейран. М. 1992.
6. გ.ბაღათურია, ს.ცხადაძე. სახელმწიფო პოლიტიკის სტრატეგიული დაგეგმვა – ბისმარკი. „ხელისუფლება და საზოგადოება. ისტორია, თეორია, პრაქტიკა" № 7, 2008
7. ა.ციხცაძე, გ.ბაღათურია. არჩევანი დემოკრატიის მშენებლობა ტოტალიტარიზმის ეპოქაში. მონოგრაფია. თბილისი, 2002.
8. გ.ბაღათურია. ტაივანი — კეთილდღეობის კუნძული. მონოგრაფია. თბილისი, 2000.

თავი 5
პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესების პროგნოზირება

– მითხარით, გეთაყვა, აქედან საით უნდა წავიდე?
[პკითხა ალისამ ჩეშირელ კატას].

– ეს დიდ წილად იმაზეა დამოკიდებული,
თუ სად გინდა მიხვიდე, — უპასუხა კატამ.

– ჩემთვის თითქმის სულერთია, – დაიწყო ალისამ.

– მაშინ, სულერთია საით წახვალ, – თქვა კატამ.

– ოღონდ სადმე მაინც მოვხვდებოდე, – განმარტა ალისამ.

– ნუ ღელავ, სადმე აუცილებლად მოხვდები, – თქვა კატამ,–

– თუ, რა თქმა უნდა, შუა გზაზე არ გაჩერდები.

ლ.კეროლი, „ალისა საოცრებათა სამყაროში"

5.1. პროგნოზირების ადგილი პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესების მართვაში

პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესებისა და ობიექტების მართვის უმნიშვნელოვანესი ელემენტია მოვლენათა შესაძლო განვითარების პროგნოზირება. რა თქმა უნდა, მოვლენათა განვითარების შედეგად, ყოველგვარი პროგნოზირების გარეშეც „სადმე აუცილებლად მოვხვდებით", როგორც ამას იდუმალი ღიმილით გვაუწყებს ჩეშირელი კატა ლ.კეროლის ზღაპრიდან. მაგრამ, პოლიტიკურ-ეკონომიკურ მოვლენათა თვითდინებით, პროგნოზირების გარეშე განვითარების შედეგად, როგორც წესი, ეს „სადმე", სადაც ჩვენ მოვხვდებით, არც თუ სასურველი ადგილი იქნება. დაგეგმვისა და ნინასწარი გათვლის გარეშე ჩატარებული ნებისმიერი, მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი მოქმედების შედეგად აუცილებლად „მოვხვდებით" არასასურველ ადგილას.

ეკონომიკის მართვის ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემა, რომელიც ფართოდ გამოიყენებოდა საბჭოთა კავშირში და, საზოგადოდ, სოციალისტური მეურნეობრიობის პირობებში, იცნობდა დაგეგმვის მხოლოდ დროში განსხვავებულ ტიპებს: მოკლევადიან, საშუალოვადიან და პერსპექტიულ გეგმებს, რომლებშიც მეტნაკლები სისრულით აისახებოდა სანარმოს სხვადასხვა ეკონომიკურ-ფინანსური მაჩვენებლები. ასეთი ტიპის დაგეგმვის დროს სულერთი იყო „სად მივიდოდით", მთავარი იყო მხოლოდ გეგმის ჯამური მაჩვენებლების შესრულება.

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

სტრატეგიული გეგმის მიხედვით, კომპანიის შორს გათვლილი მიზნები ნარმოადგენს 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 დაგეგმვის პროცესის სხვადასხვა ეტაპზე გამოიყენება.

საფინანსო მოგებაზე ორიენტირებული კომერციული სანარმოს ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდების სწორ და მიზანმიმართულ გამოყენებას. პერსპექტიული დაგეგმვისაგან განსხვავებით, სტრატეგიული დაგეგმვა შეიძლება შევადაროთ ყოვლისმომცველ ცოცხალ ორგანიზმს, 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[1] 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, ოპერაციული პროგნოზი, თითქოსდა ნაკლებად მნიშვნელოვანია, თუმცა გაცილებით

1 *არსებობს მოვლენათა და პროცესების ორი კლასი – დეტერმინებული და სტოქასტიკური. დეტერმინებული ანუ განსაზღვრული მოვლენების განვითარების კანონზომიერება წინასწარ არის ცნობილი, მათზე გაკეთებას არ ადგენს გარემოს შემთხვევითი ცვლილებები. ასეთი პროცესების აღნერა ხორციელდება დეტერმინებული მეთოდებით, რომლებსაც იყენებენ იდეალური პროცესების შიმდინარეობის თეორიული კანონზომიერებების დასადგენად. რაც შეეხება რეალურ პროცესებს, ისინი სტოქასტიკურია. სტოქასტიკური ანუ არადეტერმინებული ანუ შემთხვევითი მოვლენების განვითარების ხასიათი პრინციპულად უცნობია, შემთხვევითია. ასეთი პროცესების აღნერა შესაძლებელია მხოლოდ მიახლოებით, ალბათობის თეორიისა და მათემატიკური სტატისტიკის მეთოდების გამოყენებით.*

რთული და ფაქტალური შედეგების მომტანიც არის არასნორი პროგ-ნოზირების შემთხვევაში. ამის მაგალითები მრავლად არის მსოფლიოსა და საქართველოს ისტორიაში. ოპერატიული, მოკლევადიანი პროგნოზის დიდი მნიშვნელობა იმით გამოიხატება, რომ იგი გვაიძულებს სასწრაფოდ და ოპერატიულად ვცვალოთ ადრე მიღებული გადაწყვეტილებები პროგ-ნოზის შედეგების გათვალისწინებით მართვის სისტემის უკუკავშირის რგოლში. მოკლევადიანი პროგნოზის შედეგების მონიტორინგის ინტერ-პრეტაცია საშუალებას აძლევს მოცემული დარგის ხელმძღვანელობას სწრაფი რეაგირება მოახდინოს შეცვლილ ვითარებაზე. ამავე დროს, ნათელი ხდება, რომ ეკონომიკური და პოლიტიკური მოვლენები ურთ-იერთგადაჯაჭვულია 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 პროგ-ნოზირებასა და მონიტორინგს. ოპერატიული პროგნოზირებისა და პროგ-ნოზირების შედეგების მონიტორინგის შედეგად მიღებული ინფორმაცია საუკეთესო მასალას იძლევა ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების შესა-ფასებლად (ეკონომიკის „ტემპერატურის" გასაზომად), სათანადო რეკო-მენდაციების გასაცემად და ეკონომიკური მართვის მიმართულებების მისანიშნებლად, რაც, ასევე, დამატებით იმპულს იძლევა სახელმწიფოს პოლიტიკური მართვის მიმართულებების კორექტირებისათვის.

ბიზნეს-კომპანიებისთვის ერთ-ერთი უმთავრესი საკითხია შემოსავლები-სა და ხარჯების პროგნოზირება. ბიზნეს-კომპანიას მხოლოდ იმ მაჩვენ-ებლების დაგეგმვა შეუძლია, რომლებსაც მართავს ან აქვს მათი მართვის შესაძლებლობა. ასეთია, მაგალითად, ხარჯების უდიდესი ნაწილი. რაც შეეხება ისეთ მაჩვენებლებს, როგორიცაა მოთხოვნა, რისკი, კონკურენ-ტების მოქმედება, მათი მხოლოდ პროგნოზირებაა შესაძლებელი. ბიუჯე-ტის შედგენის დროს კომპანია ძირითად ყურადღებას უთმობს, როგორც ნესი, მის ხარჯვით ნაწილს, შემოსავლების დაწვრილებით ანალიზს კი არ ატარებს, უფრო მეტიც, ხშირად შემოსავლების ოდენობა დას-აბუთებულიც კი არ არის. კომპანიის შემოსავლების პროგნოზირების მეთოდების სწორად შერჩევა და შემოსავლების განმსაზღვრელი ყველა არსებითი ფაქტორის გათვალისწინება მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს პროგნოზირების შედეგებს.

შემოსავლების პროგნოზი კომპანიისთვის აუცილებელია არა იმდენად საშემოსავლო ფინანსური მაჩვენებლების განსაზღვრისთვის, არამედ, უფრო მეტად საპროგნოზო პერიოდისთვის კომპანიის სტრატეგიისა და ტაქტიკის დასამუშავებლად. უნდა გვახსოვდეს, რომ პროგნოზი თვითმიზანი არ არის, ამიტომ, პროგნოზირების მეთოდების დიდი სიზუსტე არ მოითხოვება, მთავარი ის არის, რომ ბიზნესის სპეციფიკა კორექტულად იქნას ასახული და სწორად იქნას მითითებული მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიმართულებები. შემოსავლების პროგნოზირება ისე უნდა განხორციელდეს, რომ გათვალისწინებულ იქნას კომპანიისა და ბაზრის ეკონომიკური პროცესები და ხელმძღვანელობას შეეძლოს დასაბუთებული, რაციონალური გადაწყვეტილებების მიღება კომპანიის სტრატეგიისა და ტაქტიკის შესახებ.

საპროგნოზო მაჩვენებლებიდან გადახრის დროული იდენტიფიკირებისთვის საჭიროა არსებობდეს საკონტროლო მაჩვენებლების ნაკრები. მაჩვენებლების შერჩევა, რომელთა მეშვეობითაც ხორციელდება პროგნოზის შესრულების ანალიზი, ინყება პროგნოზირების ადრეულ ეტაპზე, როდესაც იგეგმება შემოსავლები და ხარჯები. სწორედ მაშინ ხდება იმ ძირითადი მაჩვენებლებისა და მათი სანყისი მნიშვნელობების განსაზღვრა (ბაზრის ნილი, ფასები, გაყიდვების ფიზიკური მოცულობა, შრომის მწარმოებლურობა და ა.შ.), რომელზეც არის დამოკიდებული პროგნოზი. საკონტროლო მაჩვენებლებში უნდა დაემატოს ისეთი პარამეტრები, რომლებზეც არის დამოკიდებული ფინანსური შედეგები (დებიტორული დავალიანების განახლება, რენტაბელურობა და ა.შ.). არჩეულ ძირითად მაჩვენებლებზე დაკვირვებით მენეჯერებს შეეძლებათ განსაზღვრონ რომელი პროგნოზი და როგორი გადახრებით რეალიზდება პრაქტიკულად და მიიღონ შესაბამისი გადაწყვეტილება, მათ შორის ადრე დამუშავებული სცენარების შესაბამისად.

5.2. პროგნოზირების მეთოდოლოგია

არსებობს პროგნოზირების მეთოდოლოგიის ორი ძირითადი მიმართულება – ექსპერტული და მათემატიკურ-სტატისტიკური. ამასთან, ექსპერტული მეთოდები გამოიყენება როგორც ბიზნესის ამოცანებისთვის, ისე სოციო-პოლიტიკური ანალიზისა და პროგნოზირებისთვის. მათემატიკურ-სტატისტიკური მეთოდები გამოიყენება ბიზნესის ამოცანებისთვის, თუმცა სხვადასხვა საექსპერტო დასკვნებისთვის ხშირად იყენებენ აგრეთვე სხვადასხვა მათემატიკურ მეთოდს, როგორც საექსპერტო შეფასებებისთვის საჭირო დამამარე ინსტრუმენტს.

ექსპერტული მეთოდები. ექსპერტული მიმართულების მეთოდების გამოყენების დროს ხორციელდება სპეციალისტთა (ექსპერტების) ჯგუფის გამოკითხვა. კომპანიის შიგნით ექსპერტებად გვეელინებიან, როგორც წესი, ტოპ-მენეჯერები – გენერალური დირექტორი, კომერციული დირექტორი, ფინანსური დირექტორი და ა.შ. გარე ექსპერტებად შეიძლება იყვნენ კონსულტანტები, ფინანსური ანალიტიკოსები, მარკეტოლოგები, რომლებიც ბაზრებს იკვლევენ და სხვა სპეციალისტები. პრაქტიკულად ყველა კომპანია იყენებს პროგნოზირების ასეთ მეთოდებს, მაგრამ, ძირითადად არასტაბილური ბაზრის განვითარების შეფასების მიზნით, აგრეთვე, გრძელვადიანი პროგნოზირებისთვის. ექსპერტული მეთოდების წარმატება დამოკიდებულია გამოკითხვაში მონაწილე ექსპერტთა რაოდენობასა და კვალიფიკაციაზე.

ექსპერტული შეფასების მეთოდების გამოყენების შემთხვევაში კომპანიის საქმიანობის მომავალ განვითარებას ექსპერტთა სუბიექტური აზრი განსაზღვრავს. ექსპერტული შეფასებები ეყრდნობა როგორც რაციონალურ მოსაზრებებს, ისე ინტუიციას. ამდენად, ექსპერტული შეფასებების მეთოდს აქვს არარაოდენობრივი, არამედ თვისებრივი ხასიათი.

ექსპერტული შეფასება იყოფა ორ ჯგუფად: ინდივიდუალურ და კოლექტიურ ექსპერტულ შეფასებათა ჯგუფებად. ინდივიდუალურ ექსპერტულ შეფასებათა ჯგუფს განეკუთვნება: ინტერვიუს მეთოდი, ანალიტიკური მოხსენებითი ბარათები და სხვ. კოლექტიურ ექსპერტულ მეთოდებს განკუთვნება ე.ნ. "Brainstorming"-ის (ბრეინსტორმინგის), კომისიების, დელფოს, სცენარების შედგენის მეთოდები და სხვ. სცენარების შედგენა, ფაქტობრივად, პროგნოზირების კომპლექსურ მეთოდს წარმოადგენს, ვინაიდან ამ შემთხვევაში გამოიყენება ინდივიდუალური ექსპერტული შეფასებები, რომელთაც მომზადება და შეკრება ესაჭიროება, მიღებულ მონაცემებს კი – სტატისტიკური დამუშავება და სათანადო ანალიზი.

მათემატიკურ-სტატისტიკური მეთოდები. საქონლისა და მომსახურების გაყიდვის ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების მაკროეკონომიკურ მაჩვენებლებთან (მთლიანი შიდა პროდუქტის ზრდა, ინფლაციის ზრდის ტემპი და სხვ.) დასაკავშირებლად აუცილებელია მათემატიკურ-სტატისტიკური მეთოდებისა და ეკონომეტრიკული მოდელების გამოყენება. ეკონომეტრიკული მოდელებია საჭირო, აგრეთვე, დარგობრივი მონაცემების გასათვალისწინებლად (ბაზრის სიდიდე, კონკურენციის ხარისხი, ტვირთბრუნვების მიზანდასახულობის არეალის განსაზღვრა და ა.შ.). მათემატიკურ-სტატისტიკური პროგნოზირება ეყრდნობა ე.წ. სტატისტიკური ჰიპოთეზების შემოწმებისა და მათემატიკური მოდელების აგების

მეთოდოლოგიას, ფაქტობრივად, მათემატიკური სტატისტიკის. მთელ გამოყენებით ნანილს. განსაკუთრებით სასარგებლოა სტატისტიკური მიმართულების მეთოდების გამოყენება მოკლე- ან საშუალოვადიანი პროგნოზირებისთვის იმ შემთხვევებში, როდესაც ბაზარი მეტ-ნაკლებად სტაბილურია და კომპანიას აქვს ნინა პერიოდის მონაცემები საპროგნოზო მაჩვენებლების დინამიკის, ან იმ ფაქტორების დინამიკის ჰესახებ, რომლებიც გავლენას ახდენს საპროგნოზო მაჩვენებლებზე. ამავე დროს ივარაუდება, რომ მომავალში საპროგნოზო მაჩვენებელი ისეთივე კანონზომიერებით შეიცვლება, როგორც იცვლებოდა ნარსულში.

თითქმის ყველა კომპანია, რომელიც ბაზარზეა ორიენტირებული, იყენებს სხვადასხვა სირთულის მათემატიკურ-სტატისტიკურ ჰეთოდს (ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელირების, კორელაციური და რეგრესიული ანალიზის, სტრატეგიული საფინანსო დაგეგმვისა და პროგნოზირების მეთოდები) და სპეციალიზებულ პროგრამებს, რომლებიც ძირითადად ეყრდნობა ე.ნ. **საძიებო პროგნოზირების** მეთოდებს. მათი ძირითადი არსი მდგომარეობს მომავალი შედეგების განჭვრეტაში არსებული ინფორმაციისა და დღევანდელი მდგომარეობის გათვალისწინებით. განასხვავებენ საძიებო პროგნოზირების ექსტრაპოლაციურ და ალტერნატიულ მიდგომებს.

ექსტრაპოლაციური მიდგომის გამოყენების დროს ივარაუდება, რომ ეკონომიკური და სხვა თანმხლები პროცესები მდოვრედ და უნყვეტად მიმდინარეობს. ამდენად, პროგნოზი შესაძლებელია განიხილოს როგორც ნარსულის ერთგვარი პროექცია მომავალში.

ექსტრაპოლაციური მეთოდების გამოყენების დროს ხორციელდება კომპანიის საქმიანობის მახასიათებელი მაჩვენებლების (მაგალითად, გადაზიდული ტვირთის მოცულობის) და მათი ცვლილების ტენდენციის (ანუ ტრენდის) შეფასება და, შემდეგ, ამ ტენდენციის მომავალში გადატანა გარკვეული კორექტივებით ან კორექტივების გარეშე. ასეთ მეთოდს ეწოდება ტრენდების ექსტრაპოლაციის მეთოდი. ტრენდების ექსტრაპოლაციისა და კორელაციური ანალიზის მეთოდები მთლიანობაში ეკუთვნება დროითი მწკრივების ანალიზის მეთოდებს, ხოლო რეგრესიული ანალიზისა და ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელირების მეთოდები ერთად მიზეზობრივი კავშირების ანალიზის მეთოდს შეადგენს.

ალტერნატიული მიდგომის გამოყენების დროს ივარაუდება, რომ კომპანიის ფუნქციონირების გარემო და შიდა სტრუქტურა ცვალებადია, რის გამოც კომპანიის განვითარება მიმდინარეობს არა მდოვრედ და უნყვეტად, არამედ ნახტომისებურად და ნყვეტილად. ამასთან, არსებობს

კომპანიის განვითარების ვარიანტების (ე.წ. კომპანიის ნონასნორობის წერტილების) გარკვეული რაოდენობა.

ამრიგად, პროგნოზირების ალტერნატიული მეთოდოლოგიით შემუშავებული იქნება პროგნოზული სისტემა, რომელიც შეიცავს არჩეული მაჩვენებლებისა და მოვლენების სხვადასხვა ვარიანტსა და ვარიანტების კონგლომერატებს, სადაც განვითარების თითოეული ვარიანტი მომავლის განსაკუთრებული სცენარის საფუძველს წარმოადგენს.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში პროგნოზირების შედეგების გამოყენება შესაძლოა ორი მიმართულებით განხორციელდეს. ერთია პასიური პროგნოზი, რომლის მიხედვითაც კომპანია არ აპირებს არსებულ გარემოზე ზემოქმედებას და თავის მოქმედებას აგებს შიდა და გარე ეკონომიკური პროცესების მიმდინარეობის კვალობაზე. პასიურისგან განსხვავებით აქტიური პროგნოზი გულისხმობს კომპანიის გარემოზე ზემოქმედებას, მაგალითად საკუთარი ბაზრის გაფართოვებას აგრესიული სარეკლამო კამპანიით.

დაგეგმვისა და პროგნოზირების სხვადასხვა მეთოდებისა და საინფორმაციო ბაზის გამოყენების დროს სრულიად ბუნებრივია, რომ შესაძლებელია მივიღოთ ერთმანეთისაგან მკვეთრად განსხვავებული დასკვნები, რომელთა შეჯერება უნდა განხორციელდეს ექსპერტული ანალიზით.

5.3 პროგნოზირების მეთოდები.

ქვემოთ განხილულია პროგნოზირების რამდენიმე ძირითადი მეთოდი: სცენარების შედგენის, ექსპერტული შეფასებების, ტრენდების ექსტრაპოლაციის, სტრატეგიული საფინანსო დაგეგმვისა და პროგნოზის მეთოდები. რაც შეეხება მათემატიკური სტატისტიკის მეთოდებს, მეცნიერების ეს დარგი სცილდება სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიური საფუძვლების სფეროს. ამდენად, შემოვიფარგლებით მხოლოდ ლიტერატურის მითითებით დაინტერესებული მკითხველისთვის (იხ. ქვემოთ დამატებითი ლიტერატურა პროგნოზირების მათემატიკურ-სტატისტიკური მეთოდებისთვის და საფინანსო-ეკონომიკური პროგნოზირებისთვის).

სცენარების შედგენის მეთოდი

სცენარის შედგენა ითვალისწინებს მომავალი მოვლენების აღნერას სარწმუნო, დამაჯერებელი ;ალარაუდების გათვალისწინებით. ამასთან, როგორც ნესი, სიტუაციის პროგნოზისთვის დამახასიათებელია განვითარების რამდენიმე ვარიანტის შესაძლებლობა, რომლებსაც სხვადასხვა ალბათობა გააჩნია. ამიტომ, პროგნოზი, ჩვეულებრივ, რამდენიმე სცენარს შეიცავს (იხ. ნახ. 5.1).

ძირითადად ამუშავებენ სამ სცენარს: ოპტიმისტურს, პესიმისტურს და საშუალოს. ითვლება, რომ საშუალო სცენარი ყველაზე უფრო მოსალოდნელია (ან, სხვაგვარად – მისი რეალიზების ალბათობა უფრო მაღალია). სცენარის დამუშავების დროს გასათვალისწინებელია, რომ შედარებით რთულია რაოდენობრივი მონაცემების მიღება (მაგალითად, ძნელია განვსაზღვროთ როგორი იქნება ტვირთზიდვის მოცულობა რამდენიმე წლის შემდეგ). ამიტომ, როგორც წესი, გამოიყენება შეფასების ხარისხობრივი მეთოდები („მეტი/ნაკლები", „უკეთესი/უარესი") და პროგნოზირების ინტერვალური მაჩვენებლები.

სცენარების დამუშავების დროს გათვალისწინებულ უნდა იქნას მრავალი ფაქტორი, სოციალურ-პოლიტიკური მდგომარეობა, ტვირთების ადაზიდვასთან დაკავშრებული ქვეყნების ეკონომიკური მაჩვენებლები და ა.შ. შესაბამისად, ფართოვდება გამოსაყენებელი მათემატიკური აპარატი, რომელთა შორისაა კვლევის რაოდენობრივი მეთოდები, ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელირება, ჯვარედინი ზეგავლენის ანალიზი, კორელაციური და რეგრესიული ანალიზი და ა.შ.

სცენარების შედგენის მეთოდი რამდენიმე ეტაპისგან შედგება:

I ეტაპი. საკითხის სტრუქტურიზება და ფორმალიზება. გასათვალისწინებელი საკითხი მაქსიმალურად ზუსტად უნდა ჩამოყალიბდეს და შეუთანხმდეს პროექტის მონაწილე ყველა მხარეს. უნდა შეგროვდეს და გაანალიზდეს საბაზო ინფორმაცია. მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს პროექტის სტრუქტურული მახასიათებლები და შიდა პრობლემები.

მაგალითად, ტვირთნაკადების პროგნოზის ამოცანაში უნდა შეირჩეს ტვირთის ძირითადი სახეობები, გასარკვევია მათი გადაზიდვის საფუძვლები: ეკონომიკური, პოლიტიკური, დროებითი, მუდმივი, პერსპექტიული. თუ, მაგალითად, რეგიონში აღმოჩენილია და დამუშავების პროცესშია ახალი საბადო, ან მიმდინარეობს დიდი მშენებლობა და ა.შ., მაშინ შესაძლებელია ვივარაუდოთ ტვირთზიდვის გაზრდა საბადოს ნარმადობისა და მშენებლობის მოცულობის მიხედვით.

პროგნოზის ინფორმაციის გაანალიზების დროს ცალკე უნდა გამოიკვეთოს – კორუფციული გარიგებებისა და მინერების შესაძლო პრობლემა, რითაც დამახინჯებულია ტვირთნაკადებისა და მგზავრნაკადების რეალური სურათი.

II ეტაპი. გავლენის სფეროთა განსაზღვრა და დაჯგუფება. ამ ეტაპზე სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდიკით უნდა განისაზღვროს ბიზნეს-გარემოს კრიტიკული ნერტილები და მათი კომპანიაზე მოსალოდნელი ზე-

გავლენის შედეგები (ტვირთნაკადების პროგნოზის ამოცანებში ეს არის სატარიფო პოლიტიკის ზეგავლენის საკითხები, აგრეთვე ტვირთის მიზიდულობის არეალის განსაზღვრა).

III ეტაპი. კომპანიისა და მისი ბიზნეს-გარემოს უმნიშვნელოვანესი (სასიცოცხლოდ აუცილებელი) ფაქტორების მოსალოდნელი მნიშვნელობების დადგენა საპროგნოზო პერიოდისათვის. მას შემდეგ, რაც განსაზღვრულია გავლენის ძირითადი სფეროები, აუცილებელია განისაზღვროს მათი მომავალი მნიშვნელობები, ცვლილებების შესაძლო დიაპაზონი საპროგნოზო პერიოდისათვის კომპანიის მიერ დასახული მიზნების შესაბამისად. მომავალი მდგომარეობის მაჩვენებელები არ უნდა იყოს მეტისმეტად სახარბიელო ან ზედმეტად ამბიციური. მაგალითად, არ უნდა ვივარაუდოთ, რომ სახელმწიფოთა შორის მეგობრული ურთიერთობის დამყარების (ან განვითარების) გამო მთელი უზბეკური ბამბა, ყაზახური ქვანახშირი ან ნავთობი და ნავთობპროდუქტები აუცილებლად ტრასეკასა და ე.ი. საქართველოს გავლით დაინყებს მოძრაობას. პირიქით, უფრო გამართლებულია „რეალურ", პესიმისტურ მაჩვენებლებზე ორიენტირება. ეფექტიანი შედეგების მისაღებად უნდა განისაზღვროს რამდენიმე ალტერნატიული ვარიანტი.

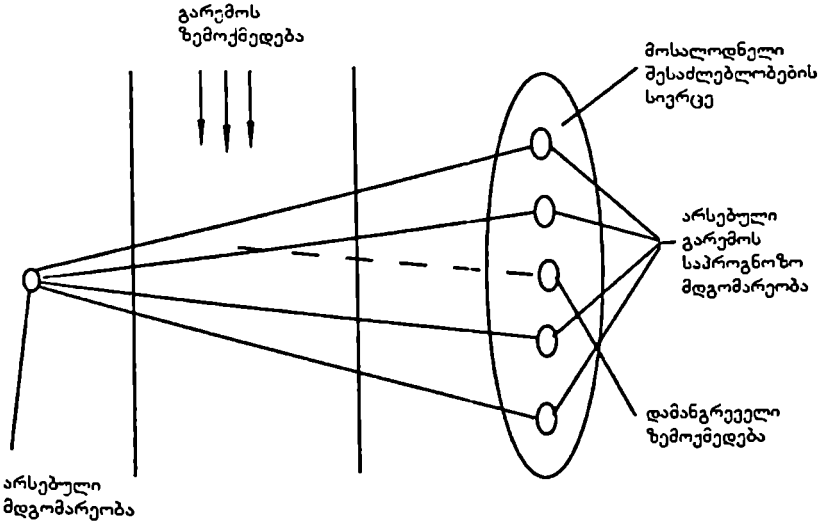
საბოლოო ანგარიშით, მე-3 ეტაპზე უნდა განისაზღვროს ბიზნეს-გეგმის მომავალი მდგომარეობა და მისი ზეგავლენის ხასიათი კომპანიის მიზნებზე დამოკიდებულებით.

IV ეტაპი. თანაკვეთადი ვარაუდების შერჩევა და ფორმირება. ამ ეტაპზე უნდა განისაზღვროს გავლენის სფეროთა განვითარების პერსპექტივები. მომავალი, სხვადასხვა შესაძლო ალტერნატიული ვარიანტებისაგან უნდა გამოიყოს ამ ვარიანტების სიმრავლეთა თანაკვეთა შემდეგი ნიშნების მიხედვით:

- ვარაუდების ძირითადი ეკონომიკური მაჩვენებლების თანხვედრა;
- ვარაუდების თანაკვეთაში შემადგენელი კომპონენტების უმეტესი ოდენობის არსებობა;
- თანაკვეთაში მოხვედრილ ხდომილობათა მაღალი ალბათობა.

V ეტაპი. კომპანიის მიზნების განმსაზღვრელი კრიტერიუმების შემოწმება პროგნოზირებადი მაჩვენებლების მიხედვით. ამ ეტაპზე, ფაქტობრივად, მე-3 და მე-4 ეტაპების შედეგების შედარება ხორციელდება. საჭირო ხდება მე-3 ეტაპზე მიღებული გადამეტებული ან მეტად შემცირებული მაჩვენებლების კორექტირება. მაგალითად, თუ მე-3 ეტაპზე ტვირთნაკადების პროგნოზით ივარაუდება მათი 7-10%-ით ზრდა 2009 წლისათვის, ხოლო მე-4 ეტაპზე ჩატარებულმა გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ უარესდება ეკონომიკური კონიუნქტურა, შესაძლებელია სხვადასხვა სოციალური და პოლიტიკური კოლიზია, კონკურენტული

(ალტერნატიული) სატრანსპორტო დერეფნების გააქტიურება და ა.შ., მაშინსაჭირო იქნება ტვირთნაკადების ზრდის პროგნოზული მაჩვენებლის შემცირება. ამავე დროს, უნდა გვახსოვდეს, რომ რაც უფრო შორეული პერსპექტივისათვის კეთდება პროგნოზი, მით უფრო მეტია შეცდომის ალბათობა, განსაკუთრებით კომპანიისთვის სასიკეთო მნიშვნელობების გათვლის დროს (ტვირთნაკადების და შემოსავლების ზრდა, მოგების ზრდა, ხარჯების შემცირება და ა.შ.). ზოგჯერ, კონიუნქტურული მოსაზრებებით სამომავლო ეკონომიკური მაჩვენებლების მნიშვნელობა ფანტასტიკურ სიდიდეებს აღნევს. როგორც ნესი, მკვეთრად გამორჩეული მაჩვენებლის მნიშვნელობა დეტალურ და კრიტიკულ გაანალიზებას მოითხოვს.



ნახ. 5.1. სცენარების მეთოდის გრაფიკული ილუსტრაცია

VI ეტაპი. ანალიზში დამანგრეველი მოვლენების გათვალისწინება. დამანგრეველი ხდომილობა, როგორც ნესი, ფორს-მაჟორულ მოვლენებს მიეკუთვნება. ასეთი ხდომილობების გათვალისწინება სცენარში, საზოგადოდ, ვერ ხორციელდება, მაგრამ უკვე რეალურმა მოვლენამ შეიძლება მკვეთრად შეცვალოს კომპანიის განვითარების ტენდენცია.

დამანგრეველი ხდომილება შეიძლება იყოს როგორც უარყოფითი ხასიათის (ნყალდიდობა, მიწისძვრა, ატომური რეაქტორების ავარია, პოლიტი-

კური კონფლიქტის წარმოქმნა და სხვ.), ისე დადებითი (კონფლიქტების პოლიტიკური მონესრიგება, რევოლუციის შედეგად რეაქციული რეჟიმის დამხობა და ა.შ.).

შესაძლო დამანგრეველ ხდომილობათა შორის უნდა გამოიყოს ისინი, რომლებსაც ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია კომპანიის მიზნებზე და მათი გათვალისწინებით დამუშავდეს სცენარი. მაგალითად, ტვირთნაკადების ზრდაზე გავლენა შეიძლება მოახდინოს ახალი საბადოების აღმოჩენამ, შეიარაღებულმა კონფლიქტებმა ცხინვალის რეგიონში, პოლიტიკური რეჟიმის შეცვლამ ირანში, რუსეთ-საქართველოს პოლიტიკურმა დაპირისპირებამ, ატომური სადგურის პრობლემებმა სომხეთში და ა.შ. ამასთან, ისეთმა, გლობალური პოლიტიკისთვის თავისთავად დადებითმა პოლიტიკურმა მოვლენამ, როგორიც არის აშშ-ირანის პოლიტიკური დაზავება, შეიძლება მეტად უარყოფითი გავლენა მოახდინოს საქართველოში ტვირთების ტრანზიტის მოცულობაზე (ტვირთნაკადების მიმართულება გადაინაცვლებს ირანის მიმართულებით). შესაძლოა იგივე ხასიათისა აღმოჩნდეს საქართველოში გამჭვირვალე სატარიფო პოლიტიკისა და ლიბერალური საგადასახადო რეჟიმის დაწესება, რადიკალური ზომების მიღება კორუფციის წინააღმდეგ და ა.შ.

VII ეტაპი. შესაძლო შედეგების განსაზღვრა. ამ ეტაპზე კომპანიის სტრატეგიული პრობლემები განისაზღვრება გარემოს განვითარების ხასიათზე დამოკიდებულებით.

VIII ეტაპი. ზომების მიღება. პრაქტიკულად ეს ეტაპი აღარ მიკუთვნება პროგნოზირების ამოცანას, მაგრამ იგი ბუნებრივად გამომდინარეობს წინა ეტაპებიდან. უფრო მეტიც, სასურველია სათანადო რეკომენდაციების შემუშავება კომპანიის ხელმძღვანელობისათვის ისეთი გადაწყვეტილების მიღების გასაიოლებლად, რომელიც ხელს შეუწყობს სტრატეგიული მიზნების მიღწევას.

ექსპერტული შეფასებების მეთოდები

სცენარის შედგენის დროს ფართოდ გამოიყენება ექსპერტული შეფასებების სხვადასხვა მეთოდი, ძირითადად: ინტერვიუ, ანალიტიკური მოხსენებითი ბარათები, კომისიების მეთოდი, ბრეინშტორმინგი, დელფოს მეთოდი.

ინტერვიუს მეთოდი ნიშნავს პროგნოზირების ორგანიზატორის საუბარს დარგისა და პროგნოზის ექსპერტთან, რომლის დროსაც განიხილება კომპანიის დასახული პრობლემა, არსებული ბიზნეს-გარემოს მდგომარეობა, განვითარების ტენდენციები და ა.შ.

ანალიტიკური მოხსენებითი ბარათი ექსპერტის დამოუკიდებელ მუშაობას გულისხმობს იგივე საკითხებზე, რაც ინტერვიუს დროს იქნებოდა დასმული.

კომისიების მეთოდი ითვალისწინებს ექსპერტთა შეხვედრას (მაგალითად, ე.წ. „მრგვალი მაგიდის" ორგანიზებით), რომლის დროსაც განიხილება არსებული პრობლემა და ხორციელდება ექსპერტთა მოსაზრებების ურთიერთშეთანხმება.

„ბრეინსტომინგი" ნიშნავს იდეების კოლექტიურ გენერირებას და პრობლემის შემოქმედებითად გადაწყვეტას. „ბრეინსტომინგი" წარმოადგენს არჩეული თემის შესახებ იდეების გენერაციის, სპონტანურად გამოთქმის თავისუფალ, არასტრუქტურიზებულ პროცესს. მონაწილეთა ოპტიმალური რაოდენობაა 6-12 კაცი. ამასთან, სასურველია, რომ „ბრეინსტომინგის" მონაწილეები იყვნენ განსხვავებული პროფესიისა და სპეციალიზაციის ადამიანები. უშუალოდ საპროგნოზო მაჩვენებლების დადგენის პროცესში „ბრეინსტომინგის" გამოყენება არ არის საჭირო, მაგრამ მეტად სასურველია მიღებული შედეგების ინტერპრეტაციისა და, განსაკუთრებით, გადაწყვეტილების მისაღები რეკომენდაციების შესამუშავებლად (სცენარის მე-8 ეტაპი).

დელფოს მეთოდში გაერთიანებულია ექსპერტთა შემოქმედებითი შეფასება და ფაქტობრივი მასალის მათემატიკურ-სტატისტიკური დამუშავების შედეგები. დელფოსის მეთოდის რეალიზება იტერაციული პროცედურით ხორციელდება. პირველ ეტაპზე ტარდება ექსპერტთა გამოკითხვა, შემდეგ მიმდინარეობს ექსპერტული მონაცემების სტატისტიკური დამუშავება, რის შედეგადაც განისაზღვრება ექსპერტთა შეხედულების დიაპაზონი, რომელიც ასახავს მათ კოლექტიურ აზრს მოცემული პრობლემის შესახებ. ჩვეულებრივ, პირველი გამოკითხვის შემდეგ ექსპერტთა პოზიციები ერთმანეთისგან მკვეთრად განსხვავდება, ამიტომ, დელფოს პროცედურა 3-4 გამოკითხვის ჩატარებას ძოითხოვს. ხელახალი გამოკითხის ჩატარებამდე ექსპერტებს აცნობენ ნინა გამოკითხვის შედეგებს, მაგრამ არა მათზე ზემოქმედების მიზნით, არამედ იმისათვის, რომ ექსპერტმა დამატებითი ინფორმაცია მიიღოს განსახილველი პრობლემის შესახებ. იდეალურ შემთხვევაში გამოკითხვა გრძელდება მანამ, სანამ ექსპერტთა აზრი ერთმანეთს არ დაემთხვევა, რეალურად – შეხედულებათა შორის გარკვეული, მინიმალური გაბნეულობის მიღწევის მომენტამდე.

ტრენდების ექსტრაპოლაცია.

ტრენდების ექსტრაპოლაციის მეთოდი ემყარება მოცემული მაჩვენებლის დინამიკის სტატისტიკურ ანალიზს. მაჩვენებლის ნინა პერიოდში ცვლილებათა ტენდენციაზე (ანუ ტრენდზე) დაკვირვების საფუძველზე კეთდება დასკვნა განსახილველი მაჩვენებლის (მაგალითად, მოცემული სახეობის ტვირთის გადაზიდვის) მომავალი ცვლილებების შესახებ. ჩვეუ-

ლებრივ, ტრენდების ექსტრაპოლაციის მეთოდები გამოიყენება მოკლევადიანი პროგნოზირების ამოცანებში, როდესაც ბიზნეს-გარემო მდგრადად იცვლება და მკვეთრი ცვლილებები მცირე ოდენობითაა. პროგნოზი კეთდება ფიქსირებული ცალკე აღებული მაჩვენებლისთვის და თანმიმდევრულად ყოველი შემდგომი მომენტისათვის.

ტრენდების ექსტრაპოლაციის მეთოდებს შორის განსაკუთრებით გავრცელებულია „მცოცავი საშუალო" და „ექსპონენციალური მიდევნების" (ან „ექსპონენციალური გაგლუვების") მეთოდები.

მცოცავი საშუალოს მეთოდი (წერტილოვანი შეფასება). მცოცავი საშუალოს მეთოდის თანახმად მაჩვენებლის მომდევნო საპროგნოზო მნიშვნელობა გამოითვლება როგორც განვლილი პერიოდის მნიშვნელობების მათემატიკური ლოდინის (საშუალო არითმეტიკულის) შეფასება.

აღვნიშნოთ X^0_{t+1} – მაჩვენებლის საპროგნოზო მნიშვნელობა მომდევნო, t+1 მომენტისათვის,

$X_t, X_{t-1}, X_{t-2}, \ldots X_{t-n}$ – მაჩვენებლის ფაქტობრივი მნიშვნელობები დროის მოცემული t და წინა მომენტებისთვის t-1, t-2, ... და ა.შ. t-n. მაჩვენებლის ნარსული მნიშვნელობის n რაოდენობა აირჩევა შემდეგი მოსაზრებებით:

- განხილულ პერიოდში მაჩვენებლის მნიშვნელობა მკვეთრად (ნახტომისებურად) არ შეცვლილა;
- ბიზნეს-გარემოში არ მომხდარა რაიმე კატაკლიზმი – მკვეთრი ცვლილება, რამაც გამოიწვია განსახილველი მაჩვენებლის მნიშვნელობის ნახტომისებრი ცვლილება ან შექმნა საამისო წინაპირობა.

ასეთ შემთხვევაში საპროგნოზო მნიშვნელობა გამოითვლება შემდეგნაირად

$$X^0_{t+1} = \left(\sum_{i=0}^{n} X_{t-i}\right) / (n-1)$$

მაჩვენებლის რეალური, ფაქტობრივი მნიშვნელობა X_{t+1} შესაძლოა განსხვავდებოდეს პროგნოზირებული X^0_{t+1} მნიშვნელობისგან. ეს განსხვავება

$$\Delta = \left| X_{t+1} - X^0_{t+1} \right|$$

გამოიყენება შემდეგი X^0_{t+2} საპროგნოზო მნიშვნელობის ექსპერტული დაზუსტებისათვის.

მცოცავი საშუალოს მეთოდი (ინტერვალური შეფასება). მცოცავი საშუალოს მეთოდის გამოყენების დროს უნდა გვახსოვდეს, რომ პროგნოზირებით მიღებული სიდიდე (რიცხვითი მნიშვნელობა) წარმოადგენს მათემატიკური

ლოდინის არა ჭეშმარიტ, არამედ შეფასებულ მნიშვნელობას, რაც სრულიად ბუნებრივია, ვინაიდან ის საინფორმაციო ბაზა, რომლის მეშვეობითაც იქნა გამოთვლილი მათემატიკური ლოდინის მნიშვნელობა, სტატისტიკური ხასიათის არის. ამდენად, დიდი ალბათობით უნდა ველოდოთ, რომ მათემატიკური ლოდინის პროგნოზირებული წერტილოვანი მნიშვნელობა არ დაემთხვევა გამოსაკვლევი მაჩვენებლის ფაქტობრივ მნიშვნელობას.

ამიტომ, მათემატიკური ლოდინის მნიშვნელობის შეფასებასთან ერთად, საჭიროა მივუთითოთ ის ინტერვალი, რომელიც გარკვეული ალბათობით გადაფარავს რეალურ, ფაქტობრივ მნიშვნელობას. პრაქტიკულად, ამ ინტერვალის საზღვრები პროგნოზირებული სიდიდის მინიმალური და მაქსიმალური მნიშვნელობებია ან, სხვანაირად, პესიმისტური და ოპტიმისტური პროგნოზული მნიშვნელობები, სადაც ისეთი მაჩვენებლებისთვის, როგორიცაა ტვირთბრუნვის მოცულობა, საფინანსო შემოსავლები, მოგება და ა.შ. (ე.ი. როდესაც გვაინტერესებს მაჩვენებლის სიდიდის გაზრდა) პროგნოზული მნიშვნელობის ქვედა ზღვარი პესიმისტურ პროგნოზს ნარმოადგენს, ხოლო ზედა ზღვარი – ოპტიმისტურს. პირიქით, ისეთი მაჩვენებლებისათვის, როგორიცაა ხარჯების ოდენობა, დაავადებათა რიცხვი ეპიდემიის დროს და ა.შ. (ე.ი. როდესაც გვაინტერესებს მაჩვენებლების სიდიდის კლება) პროგნოზული მნიშვნელობის ქვედა ზღვარი ოპტიმისტურ პროგნოზს ნარმოადგენს, ზედა ზღვარი – პესიმისტურს. პროგნოზის პესიმისტური და ოპტიმისტური მნიშვნელობების გამოსათვლელად შესაძლებელია გამოვიყენოთ ალბათური სიდიდეების გაბნევის რიცხვითი მახასიათებლების – დისპერსიისა და საშუალო კვადრატული გადახრის შეფასება.

ამრიგად, $t+1$ მომენტისათვის x^0_{t+1} საპროგნოზო მნიშვნელობის D^0_{t+1} დისპერსიის შეფასებისთვის გვექნება

$$D^0_{t+1} = \frac{1}{n+1} \sum_{i=0}^{n} \left(x_{t-i} - x^0_{t+1} \right)^2 .$$

პრაქტიკულად უფრო მოსახერხებელია გამოვიყენოთ საშუალო კვადრატული გადახრის შეფასება δ^0_{t+1}

$$\delta^0_{t+1} = \sqrt{D^0_{t+1}}$$

მათემატიკური ლოდინისა X^0_{t+1} და საშუალო კვადრატული გადახრის δ^0_{t+1} გამოთვლილი მნიშვნელობებით შესაძლებელია შევაფასოთ ის ინტერვალი, რომელიც გარკვეული ალბათობით გადაფარავს განსახილველი მაჩვენებლის ფაქტობრივ მნიშვნელობას.

გვაქვს:

1. ინტერვალი $X^0_{t+1} \pm \delta^0_{t+1}$ $P=0.68$ ალბათობით გადაფარავს განსახილველი სიდიდის ფაქტობრივ მნიშვნელობას. შესაბამისად, პესიმისტური პროგნოზის მნიშვნელობა არის $X^0_{t+1} - \delta^0_{t+1}$, ოპტიმისტური პროგნოზისა კი – $X^0_{t+1} + \delta^0_{t+1}$.

2. ინტერვალი $X^0_{t+1} \pm 2\delta^0_{t+1}$ $P=0.96$ ალბათობით გადაფარავს განსახილველი სიდიდის ფაქტობრივ მნიშვნელობას. შესაბამისად, პესიმისტური პროგნოზის მნიშვნელობა არის $X^0_{t+1} - 2\delta^0_{t+1}$, ოპტიმისტური პროგნოზისა კი – $X^0_{t+1} + 2\delta^0_{t+1}$.

3. განსახილველი სიდიდის ფაქტობრივ მნიშვნელობას თითქმის მთლიანად ($P=0,99$ ალბათობით) გადაფარავს ინტერვალი $X^0_{t+1} \pm 3\delta^0_{t+1}$. შესაბამისად, პესიმისტური პროგნოზის მნიშვნელობაა $X^0_{t+1} - 3\delta^0_{t+1}$, ოპტიმისტური პროგნოზისა კი – $X^0_{t+1} + 3\delta^0_{t+1}$.

ვინაიდან, როგორც უკვე აღინიშნა, რიცხვითი მახასიათებლების გამოთვლილი მნიშვნელობები მიღებულია სტოქასტიკური ინფორმაციის ბაზაზე, ამიტომ, ამ მახასიათებლების პრაქტიკული ინტერპრეტაცია, ამა თუ იმ ალბათობით მსჯელობა და კონკრეტული საპროგნოზო მნიშვნელობებზე ორიენტირების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება, საბოლოო ანგარიშით, მოცემული დარგის ექსპერტის პრეროგატივაა.

„ექსპონენციალური მიდევნების" მეთოდი. „ექსპონენციალური მიდევნების" მეთოდის თანახმად საპროგნოზო X^0_{t+1} მნიშვნელობა შემდეგნაირად გამოითვლება $X^0_{t+1} = \alpha X_t + (1-\alpha) X^0_t$

სადაც X_t და X^0_t – შესაბამისად დროის t მომენტისათვის რეალური და ადრე გამოთვლილი საპროგნოზო მნიშვნელობაა;

α – სტატისტიკური კოეფიციენტია ($0<\alpha<1$), რომელიც დამოკიდებულია გამოსაკვლევი პროცესის ხასიათზე. α–ს შერჩევა ცალკე ამოცანაა და მისი მნიშვნელობის დასადგენად სპეციალური სტატისტიკური ცხრილები გამოიყენება. ზოგადად, შეიძლება ითქვას, რომ სწრაფად ცვლადი პროცესებისათვის α შედარებით მეტი შეირჩევა, ისეთი პროცესებისათვის კი, რომელიც უფრო მდოვრედ მიმდინარეობს α შედარებით ნაკლებია. α–ს დაზუსტება შესაძლებელია პროგნოზირების პროცესშიც.

მაგალითად, თუ α=0.3, მაშინ,

$X^0_{t+1} = 0.3X_t + 0.7X_t^0$

მოცემული ალგორითმის ხარისხი შემონმდა სტანდარტული ტესტის გამოყენებით (ცხრილი 5.1). მოცემული ცხრილის გრაფიკული ილუსტრაცია (ნახ. 5.2) მიუთითებს პროგნოზირების დამაკმაყოფილებელ ხარისხზე.

ზოგჯერ ტრენდების ექსტრაპოლაციის მეთოდებს ამატებენ ტრენდების კორელაციის მეთოდს, რომლებითაც შესაძლებელია გამოვითვალოთ ურთიერთკავშირი სხვადასხვა ტენდენციათა შორის, მათ შორის არსებული კავშირების დადგენის მიზნით და, მასაშადამე, პროგნოზის ხარისხის ასამაღლებლად.

კიდევ უფრო უკეთეს შედეგებს იძლევა რეგრესიული ანალიზისა და ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელირების მეთოდების გამოყენება, განსაკუთრებით მრავალგანზომილებიანი რთული ამოცანებისათვის (მაგალითად, ამინდის პროგნოზისთვის). მაგრამ, როგორც გამოცდილება აჩვენებს, ბიზნესის ამოცანებში (თვით მაღალგანვითარებულ ქვეყნებშიც კი) ძირითადად იფარგლებიან პროგნოზირების შედარებით მარტივი მეთოდების გამოყენებით – სუბიექტური შეფასებებით, ექსპერტული შეფასებებით და ტრენდების ექსტრაპოლაციით.

სტრატეგიული საფინანსო დაგეგმვა და პროგნოზი.

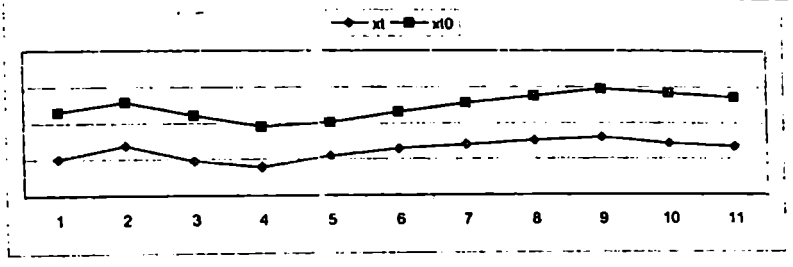
პროგნოზირების პრობლემატიკის უმნიშვნელოვანესი ელემენტია ფინანსური დაგეგმვისა და პროგნოზირების ამოცანა. ამასთან, იგი განსხვავებულია სტრატეგიული დაგეგმვისა და პროგნოზირების ზოგადი მეთოდოლოგიისაგან რიგი სპეციფიკური თავისებურებით. უპირველეს ყოვლისა, გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ ფინანსური დაგეგმვისა და პროგნოზირების მიზანია საფინანსო საბალანსო მაჩვენებლების პროგნოზი, რომლის ბაზაზეც კომპანიამ ოპერატიული ბიუჯეტი უნდა შეადგინოს. დამტკიცების შემდეგ ბიუჯეტი კანონის ძალას იძენს და მისი შეუსრულებლობა დაუშვებელია. ამიტომ, საფინანსო დაგეგმვა და პროგნოზირება განსაკუთრებულ ყურადღებასა და სიფრთხილეს მოითხოვს. მეორე მხრივ, საფინანსო დაგეგმვისა და პროგნოზირების ხასიათი საბუღალტრო აღრიცხვისა და საფინანსო კონტროლის კომპანიაში არსებული დონით განისაზღვრება. კომპანიის საფინანსო ანგარიშები უნდა შეიცავდეს ისეთ ძირითად საკითხებს, როგორიცაა მომგებიანობა ნარმადობა, აქტივების გამოყენება, ინოვაციები და ა.შ. შესაბამისად აიგება საფინანსო დოკუმენტების პროგნოზი (პროფორმა). ამ მიზნით გამოიყენება პროგნოზირების შემდეგი მეთოდები: არანამგებიანობის ანალიზი,

გაყიდვების პროგნოზის, გაყიდვების პროცენტის პროგნოზის და პროგნოზირების სხვა მეთოდები.

გაყიდვების პროგნოზი. გაყიდვების პროგნოზის მეთოდი თავდაპირველად ვაჭრობაში დამკვიდრდა, სადაც ტერმინი „გაყიდვა" გულისხმობს კონკრეტული საქონლის გაყიდვის პროგნოზს. ჩვენს შემთხვევაში ტერმინი „გაყიდვა" გულისხმობს არა მხოლოდ რომელიმე კონკრეტული პროდუქციის, საქონლის გაყიდვას. სტრატეგიული დაგეგმვისა და პროგნოზის ამოცანებში ტერმინი „გაყიდვა" უფრო ზოგადი კატეგორიაა და შეიცავს როგორც საქონლის გაყიდვას, ისე განსახილველ დარგში არსებული სხვადასხვა მომსახურების გაყიდვას. ამ თვალსაზრისით, მაგალითად, რეალიზებული ტვირთზიდვა ნარმოადგენს გაყიდულ მომსახურებას.

ცხრილი 5.1.

t	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
X_t	50	68	47	39	55	64	70	75	80	72	67	75
X^o_t	65	61	63	56	46	51	57	62	67	69	68	70



ნახ. 5.2. პროგნოზირება „ექსპონენციალური მიდევნების" მეთოდით. საილუსტრაციო სურათი

ასევე, სამხედრო შენაერთისთვის საჭურელის მიწოდება აგრეთვე განიხილება როგორც გაყიდული (მიწოდებული) მომსახურება. ამ კომერციული გარიგების ანუ „გაყიდვის" ეფექტიანობა, საბოლოო ანგარიშით, საფინანსო მოგება/ზარალით (ან, პოლიტიკურ ამოცანებში, პოლიტიკური ნარმატება/ნარუმატებლობით) ფასდება.

საფინანსო დაგეგმვის პროცესი უნდა დაიწყოს მომავალი გაყიდვების პროგნოზით. გაყიდვების სწორად განსაზღვრული პროგნოზი წარმოადგენს კომპანიის ეფექტიანი ფუნქციონირების საფუძველს, რაც კონკრეტულად გამოიხატება:

- სანარმოო პროცესის ორგანიზებაში;
- რესურსებისა და მატერიალურ—საფინანსო საშუალებების ეფექტიან განაწილებაში;
- მარაგების სათანადო კონტროლში.

ბუნებრივია, რომ გაყიდვების პროგნოზის პერიოდი მიბმული უნდა იყოს საერთო საგეგმო პერიოდთან (მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი, გრძელვადიანი ანუ პერსპექტიული). საფინანსო პროგნოზს ადგენენ 1-დან 5 წლამდე პერიოდისათვის. წლიური პროგნოზები იყოფა კვარტალურ და ერთთვიან პროგნოზებად. რაც უფრო მოკლევადიანია პროგნოზი, მით უფრო ზუსტი და კონკრეტული უნდა იყოს პროგნოზით მონოდებული ინფორმაცია.

გაყიდვების პროგნოზი შეიძლება გამოხატული იყოს როგორც ფულადი, ისე ფიზიკური ერთეულებით ან პროცენტულად. ნებისმიერ შემთხვევაში, იგი სტრატეგიული დაგეგმვისა და მენეჯმენტის კარგი ინსტრუმენტია, რომელიც საშუალებას იძლევა განისაზღვროს როგორ მოქმედებს კომპანიის საქმიანობაზე ისეთი მოვლენები, როგორიცაა მომსახურების (საქონლის) ფასი, წარმოების მოცულობა, ინფლაცია და სხვ.

გაყიდვების პროცენტული ასახვის დროს მომსახურების დაგეგმილი მოცულობიდან გამომდინარე, ადგენენ ბალანსის თითოეული ელემენტის საგეგმო მაჩვენებელს. ამით, ფაქტობრივად, ივსება სხვადასხვა საფინანსო დოკუმენტაციის პროფორმა. ამასთან, შეიძლება დაიგეგმოს, მაგალითად, ხარჯების ან წმინდა მოგების ოდენობა, როგორც შემოსავლების გარკვეული პროცენტული სიდიდე. იმისდა მიხედვით, მისაღებია თუ არა ესა თუ ის პროგნოზული მაჩვენებელი, შეიძლება დაიგეგმოს სხვა პროცენტული სიდიდე და შესაბამისად დაიგეგმოს სათანადო ღონისძიებები მაჩვენებლების საჭირო მნიშვნელობების მისაღებად.

გაყიდვების პროგნოზი შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა ხერხით. ვაჭრობის სფეროში საპროგნოზო მონაცემები შეიძლება შეფასდეს ვაჭრობის მუშაკთა, გამყიდველების შეფასებით. ეს ინფორმაცია მეტად მნიშვნელოვანია, ვინაიდან ვაჭრობის მუშაკები უშუალოდ არიან დაკავშირებულნი მომხმარებლებთან (მყიდველებთან) და ძირითადად ზუსტად იციან რა ესაჭიროებათ მათ, რა მოთხოვნილებები აქვთ. ამავე დროს, ვაჭრობის მუშაკთა ინფორმაცია უნდა შეედაროს სხვა გზით მიღებულ ინფორმაციას. ბიზნესის სხვა სფეროში (გართობა, სხვადასხვა მომსახურება) ვაჭრობის მუშაკთა ნაცვლად პროგნოზის სქემაში გამოყენებული უნდა იქნან ის სპეციალისტები, რომლებიც უშუალოდ მომხმარებლებს უკავშირდებიან. მაგალითად, ტვირთზიდვის პროგნოზის პროცესში ასეთი სპეციალისტები ექსპედიტორები არიან, აგრეთვე მარკეტინგის სამსახურის მუშაკები, რომლებიც სატრანსპორტო (ტვირთზიდვის) ბაზარს იკვლევენ.

გაყიდვების პროგნოზისთვის მეტად სასარგებლოა აგრეთვე **მომხმარებელთა გამოკითხვა**. პროგნოზირების ეს ხერხი გამოიყენება მომხმარებელთა გეგმების განსაზღვრის მიზნით. ერთი შეხედვით მომხმარებლებმა

ზუსტად იციან რა და როდის უნდა იყიდონ. მათგან მიღებული ინფორმაცია ჯაყიდვების დაგეგმვისათვის პირველწყაროს წარმოადგენს და, ამდენად, მაღალი საიმედოობით უნდა გამოირჩეოდეს. მიუხედავად ამისა, არ უნდა (დავივიწყოთ საბაზრო კონიუნქტურის მოულოდნელი ცვლილებების დიდი ალბათობა (მაგალითად, ვაჭრობაში კონიუნქტურის ცვლილება შეიძლება გამოინვიოს ბაზარზე ახალი საქონლის გამოჩენამ, რომელზეც მყიდველი გადაერთვება, კონკურენტების შემოსვლამ ბაზარზე და ა.შ.)

ანალოგიურად, სატვირთო გადაზიდვების პროგნოზის ამოცანისათვის ინფორმაციის პირველი წყარო ტვირთმფლობელები არიან, რომლებმაც მეტ-ნაკლები სიზუსტით იციან როდის და რა რაოდენობის ტვირთების გადაზიდვა აქვთ დაგეგმილი. ხშირად ტვირთმფლობელთა ინფორმაციას ფლობს ტვირთების გადამზიდავი კომპანიაც, რომელიც, ამ შემთხვევაში მომხმარებელთა კატეგორიაში განიხილება.

ბაზრის კონიუნქტურის ცვლილებები უკავშირდება ამა თუ იმ საწარმოს (ტვირთმფლობელის) პროდუქციის შეცვლას, გაკოტრებას ან, პირიქით, წარმოების მოცულობის გაზრდას (ბაზრისა და საერთოდ ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობის ცვლილების შესაბამისად), ალტერნატიული სახეობის ტრანსპორტისა და ალტერნატიული სატრანსპორტო დერეფნების ამოქმედებას. დიდი მნიშვნელობა აქვს, აგრეთვე, პოლიტიკური ხასიათის ცვლილებებს, რომლებიც ზოგჯერ, შესაძლოა, გადამწყვეტიც კი აღმოჩნდეს. მიუხედავად ამისა, ტვირთმფლობელთა და გადამზიდავთა მარკეტინგული კვლევა სატვირთო გადაზიდვების დაგეგმვისა და პროგნოზირების ამოცანისათვის აუცილებელი და მეტად მნიშვნელოვანი ეტაპია.

დროითი მწკრივების ანალიზი. ნებისმიერი საქონლისა და მომსახურების გაყიდვის ოდენობის დროითი რხევების აღრიცხვის მიზნით აუცილებელია დროითი მწკრივების ანალიზის ჩატარება. დროითი მწკრივების ანალიზი სამ ძირითად მეთოდს შეიცავს:

- ტენდენციების ანალიზი;
- ციკლების ანალიზი;
- სეზონურობის ანალიზი.

ტენდენციების ანალიზის მეთოდებს გავეცანით ზემოთ (იხ. ტრენდების ექსტრაპოლაცია). ტრენდების ექსტრაპოლაციისაგან განსხვავებით, ციკლური ანალიზი შესაძლებელია გამოვლინდეს ბიზნეს-გარემოს ცვლილების ციკლურობით. ზოგიერთ დარგში ასეთი ციკლურობა მკვეთრად ვლინდება, მაგალითად, სამშენებლო მასალების წარმოების დარგში. ციკლურობის ანალიზის სპეციფიკური სახესხვაობაა სეზონურობის ანალიზი. ამ შემთხვევაში ციკლის დროითი ინტერვალი განისაზღვრება წელინადის

დროის მიხედვით. მკვეთრად გამოხატული სეზონური ციკლურობა ახასიათებს სამგზავრო გადაზიდვებს. სეზონურობა ვლინდება, აგრეთვე, ნავთობპროდუქტების (განსაკუთრებით მაზუთის) გადაზიდვის დროს, თუმცა ციკლურობა აქ ისეთი მკვეთრად გამოხატული არ არის, როგორც სამგზავრო გადაზიდვების შემთხვევაში.

არაწამგებიანობის ანალიზი. არანამგებიანობის ანალიზი ანუ BEP მეთოდი (Break-even-point). BEP ანალიზი საფინანსო დაგეგმვის საკმაოდ უნივერსალური მეთოდია. მისი მეშვეობით შესაძლებელია:

- განისაზღვროს წარმოების მოცულობა და მომსახურების (საქონლის) გაყიდვის ღირებულება ისე, რომ კომპანიამ იმუშაოს არაწამგებიანად;
- მიღებული იქნას გადანყვეტილება მოგების მიზნობრივი სიდიდის შესახებ;
- ამაღლდეს საფინანსო გეგმის მოქნილობა შესაძლო ცვლილებების გათვალისწინებით. ეს ცვლილებები შეიძლება შეეხოს მასალებისა და შრომის დანახარჯებს, სხვა ზედნადებ ხარჯებს, გაყიდვის ფასს (ტვირთის ვადაზიდვის ტარიფს ან მგზავრობის ფასს) და გაყიდვების (ტვირთნაკადების) მოცულობას.

BEP — მეთოდის არსი მდგომარეობს ნულოვანი მოგების ანუ არაწამგებიანობის წერტილის პოვნაში. არანამგებიანობის წერტილი (ნულოვანი მოგება) ნიშნავს, რომ მომსახურებით მიღებული მთელი შემოსავალი კომპანიის მთელი დანახარჯების ტოლია. არანამგებიანობის წერტილი განსაზღვრავს მომსახურების (გაყიდვების) კრიტიკულ მოცულობას. ამ სიდიდეზე ნაკლები მოცულობის მომსახურების შემთხვევაში კომპანიის საქმიანობა ნამგებიანია, მეტი მოცულობის მომსახურების შემთხვევაში – მომგებიანი.

ამრიგად, გვაქვს QP=F+VQ ,

სადაც

Q – მომსახურების (გაყიდვების) მოცულობა;

P – გასაყიდი ფასი (მომსახურეობის ტარიფი);

F – მუდმივი (ფიქსირებული) ხარჯების სიდიდე;

V – ცვლადი ხარჯების სიდიდე, პროდუქციის ერთეულზე გაანგარიშებით;

არანამგებიანობის წერტილისთვის მივიღებთ

$$Q_0 = \frac{F}{P - V}$$

სადაც Q_0 - არანამგებიანობის წერტილია ანუ მომსახურების კრიტიკული მნიშვნელობა (გადაზიდული ტვირთის კრიტიკული მოცულობა). თუ გაყიდული საქონელი (გადაზიდული ტვირთის მოცულობა) ამ სიდიდეზე მეტია, მაშინ კომპანია მომგებიანად მუშაობს. პირიქით, თუ გაყიდული საქონელი (გადაზიდული ტვირთის მოცულობა) ამ სიდიდეზე ნაკლებია, მაშინ კომპანია ნამგებიანად მუშაობს. გრაფიკულად არანამგებიანობის წერტილი განისაზღვრება როგორც მთლიანი შემოსავლებისა და მთლიანი დანახარჯების გრაფიკების გადაკვეთის წერტილი (ნახ. 5.3).

BEP — ანალიზი საშუალებას იძლევა უფრო მოქნილი გავხადოთ საფინანსო დაგეგმვისა და პროგნოზირების მექანიზმი, შესაძლებელი ხდება განისაზღვროს ხარჯების შემცირების სტრატეგია.

5.4. პროგნოზირების შეცდომები

პოლიტიკური თუ ეკონომიკური პროცესების პროგნოზირების დროს მოსალოდნელია სხვადასხვა სახის შეცდომების დაშვება. ეს შეცდომები, ძირითადად, უკავშირდება პროცესების განვითარების მხოლოდ ერთი ვარიანტის გამხილვას, ექსტრაპოლაციის ცდომილებებს და, ზოგჯერ, მეტისმეტად დიდი იმედების დამყარებას მათემატიკური მეთოდების გამოყენებაზე ან, პირიქით, მათემატიკური მეთოდების იგნორირებას, სხვადასხვა ფაქტორების სათანადოდ შეუფასებლობას, სავარაუდო ცვლილებების გაუთვალისწინებლობას, დაბოლოს, „თავის მოტყუებას", როდესაც რეალურ მოვლენებში პოლიტიკოსები, ბიზნესმენები თუ მენეჯერები ვერ „ამჩნევენ" სახიფათო ტენდენციებს ან ილუზიების ტყვეობაში რჩებიან.

განვითარების ერთი ვარიანტის განხილვა. ყველაზე უფრო გავრცელებული შეცდომა არის განვითარების ერთი ვარიანტის განხილვა. კომპანიების ხელმძღვანელები არ თვლიან საჭიროდ განიხილონ მოვლენათა განვითარების რამდენიმე ვარიანტი. უკეთეს შემთხვევაში, დაგეგმვა ხდება საქონლის ჯგუფების (ასორტიმენტის), რეგიონების ან გასაღების არხების მიხედვით, როდესაც თითოეული მიმართულებისთვის გამოითვლიან საპროგნოზო მონაცემების მხოლოდ ერთ ნაკრებს (ფასი და მოცულობა), რომელსაც „გადაზღვევის" მიზნით ამცირებენ.

ექსტრაპოლაცია. ხშირად პროგნოზირებისთვის იყენებენ ექსტრაპოლაციის მეთოდს. ამ დროს მოდელის პარამეტრებს შორის დამოკიდებულებას ადგენენ წინა წლების გამოცდილებით და ეს თანაფარდობა უბრალოდ გადაიტანთ მომავალი წლებისთვის. თუ ამ დროს არ იქნა გათვალისწინებული ბაზრის ცვლილების ტენდენციები, პოლიტიკურ-ეკონომიკური ხასიათის მოვლენები, შეიძლება დიდი შეცდომა დაეუშვათ. ამიტომ,

მათემატიკური მეთოდები უნდა გამოვიყენოთ მოვლენათა ეკონომიკურ ანალიზთან ერთად (მაგალითად მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში შესვლა, ვალუტის კურსის და/ან ნავთობზე ფასების ცვლილება, ქვეყნის შიდა ვალის ზრდა და ა.შ.)

ფაქტორების შეუფასებლობა ან იგნორირება. ეს შეცდომა ჩნდება მაშინ, როდესაც არ ითვალისწინებენ კომპანიის გარე და შიდა გარემოს ცვლილებებს. მაგალითად, სამშენებლო ბიზნესში საჭიროა არა მხოლოდ უშუალოდ მშენებლობასთან დაკავშირებული (ე.წ. რელევანტური) ფაქტორების ანალიზი, მაგალითად იპოთეკური სესხების თუ, ზოგადად, საკრედიტო საპროცენტო განაკვეთების და/ან ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის ტემპის ცვალებადობა და ა.შ. არამედ, აგრეთვე, დემოგრაფიული გარემოს შეფასება.

სავარაუდო ცვლილებების არასრული გათვალისწინება. სავარაუდო ცვლილებები ადეკვატურად უნდა იქნას ასახული ბიუჯეტის როგორც საშემოსავლო, ისე ხარჯვით ნაწილში. შესაძლოა ისე მოხდეს, რომ დამატებითი შემოსავლების მიღება შეიძლება დაიგეგმოს დამატებითი ხარჯების გათვალისწინების გარეშე. უფრო ხშირად ეს ეხება პირობითად მუდმივ ხარჯებს: მმართველი პერსონალის ხელფასი, რეკლამა, კავშირგაბმულობა და ა.შ. არსებობს შებრუნებული ვარიანტიც, როდესაც კომპანია გეგმავს ხარჯების შემცირებას და თვლის, რომ ეს არ აისახება შემოსავლებზე.

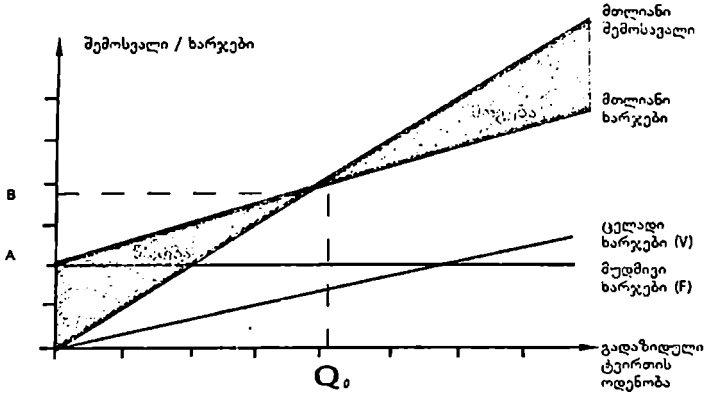
სასურველი მოვლენების რეალურად წარმოდგენა. მრავალ ადამიანს საკუთარი ფსიქოლოგიური თავისებურებებიდან გამომდინარე, არ სურს რეალურად შეაფასოს არსებული სიტუაცია. ხელმძღვანელები ხშირად ამჯობინებენ დადებითად შეაფასონ საკუთარი ბიზნესის განვითარება. ასეთი ვითარება იმას ინვევს, რომ კომპანია შესაძლოა მზად არ იყოს განახორციელოს საჭირო ცვლილებები გარემოში ნეგატიური ტენდენციების გამოვლენის შემთხვევაში.

ჩეკ-ლისტი პროგნოზირების შეცდომების თავიდან ასაცილებლად. პროგნოზირების დროს სავალდებულოა შემონმდეს – ხომ არ არის დაშვებული რომელიმე ზემოთმოყვანილი შეცდომა. ასეთი შემონმება შეიძლება განხორციელდეს მარტივი ჩეკ-ლისტის მეშვეობით. ამ მიზნით უნდა დაისვას შემდეგი კითხვები:

- პროგნოზირების დროს განხილული იქნა თუ არა განვითარების ყველა შესაძლო ვარიანტი?
- ექსტრაპოლაციის დროს გათვალისწინებული იქნა თუ არა ბაზრის ცვლილების ტენდენციები? (ჩამოითვალოს ის ტენდენციები, რომელთა გათვალისწინებაც აუცილებელია).

- ექსტრაპოლაციის დროს გათვალისწინებული იქნა თუ არა პოლიტიკურ-ეკონომიკური ხასიათის მოვლენები? (ჩამოითვალოს ის მოვლენები, რომელთა გათვალისწინებაც აუცილებელია).
- ვიცით თუ არა რა შიდა და გარე ფაქტორები ახდენს გავლენას პროგნოზირების შედეგებზე? უიმ შემთხვევაში თუ ეს ფაქტორები არ არის განსაზღვრული მაშინ პროგნოზი არასრულყოფილია. თუ ვიცით – მაშინ ისინი უნდა ჩამოითვალოს.
- ასახულია თუ არა სავარაუდო ცვლილებები ბიუჯეტში? თუ კი – როგორ? თუ არა – პროგნოზი არ ვარგა.
- გათვალისწინებულია თუ არა ყველა შესაძლო საფრთხე მოვლენების განვითარების დროს? (ამ დროს ფაქტობრივად მოითხოვება SWOT ანალიზის ჩატარება) და ა.შ.

მიღებული პასუხების მიხედვით შესაძლებელია დავასკვნათ ავარიდეთ თუ არა თავი პროგნოზირების მოსალოდნელ შეცდომებს. თუმცა ეს ჩეკ-ლისტი არ იძლევა იმის გარანტიას, რომ პროგნოზი სწორად არის ჩატარებული. პროგნოზის სისწორე დამოკიდებულია სპეციალისტთა კვალიფიკაციაზე, გამოყენებული მეთოდოლოგიისა და მეთოდების კორექტულობაზე და სრულყოფილებაზე, მოპოვებულ ინფორმაციაზე და ა.შ. საბოლოოდ, პროგნოზის სისწორეს (ანუ, პროგნოზის ხარისხს) რეალური ცხოვრება აჩვენებს.



ნახ. 5.3. კომპანიის არანამგებიანობის წერტილის განსაზღვრა
A- მუდმივი დანახარჯების სიდიდე, B- არანამგებიანობის წერტილის შესაბამისი შემოსავალი და ხარჯების სიდიდე, ანუ არანამგებიანობის წერტილის შესაბამისი გადაზიდული ტვირთის (გაყიდული საქონლის) ოდენობა

კითხვები თვითშემოწმებისთვის

1. რა არის პროგნოზირება?
2. რა საჭიროა პროგნოზირება პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესების მართვისთვის?
3. რა არის გრძელვადიანი და მოკლევადიანი პროგნოზირება?
4. რისთვის არის საჭირო ბიზნეს-კომპანიისთვის შემოსავლების პროგნოზირება?
5. რა არის პროგნოზირების ექსპერტული მეთოდები?
6. რა არის პროგნოზირების მათემატიკურ-სტატისტიკური მეთოდები?
7. რა არის ექსტრაპოლაციური მიდგომა პროგნოზირების მეთოდოლოგიაში?
8. რა არის ალტერნატიული მიდგომა პროგნოზირების მეთოდოლოგიაში?
9. რა არის სცენარების შედგენის მეთოდი?
10. რა არის ინტერვიუს მეთოდი?
11. რა არის კომისიების მეთოდი?
12. რა არის ბრეინშტორმინგი?
13. რა არის დელფოს მეთოდი?
14. რა არის ტრენდების ექსტრაპოლაცია?
15. რა არის მცოცავი საშუალოს მეთოდი (ნერტილოვანი შეფასება)?
16. რა არის მცოცავი საშუალოს მეთოდი (ინტერვალური შეფასება)?
17. რა არის „ექსპონენციალური მიდევნების" მეთოდი?
18. როგორ ხორციელდება გაყიდვების პროგნოზი?
19. რა არის დროითი მწკრივების ანალიზი?
20. რა არის ტენდენციების ანალიზი?
21. რა არის ციკლების ანალიზი?
22. რა არის სეზონურობის ანალიზი?
23. რა არის მუდმივი დანახარჯები?
24. რა არის ცვლადი დანახარჯები?
25. როგორ განისაზღვრება არანამგებიანობის ნერტილი?
26. როგორი შეცდომებია მოსალოდნელი პროგნოზირების დროს?
27. როგორ დავიცვათ თავი პროგნოზირების შეცდომებისგან?

ძირითადი ლიტერატურა

1. გ.ბალათურია. სტრატეგიული დაგეგმვა. მეთოდოლოგიური საფუძვლები. სტუ, თბილისი, 2006 წ.
2. Арженовский С.В. Методы социально-экономического прогнозирования. Москва, 2008.
3. James Morrell. How to forecast. A guide for business. 2001
4. Armstrong J.S. (ed.) Principles of forecasting: a handbook for researchers and practitioners. 2001

დამატებითი ლიტერატურა

1. გრეგორი მენქიუ, ეკონომიკის პრინციპები, გამომცემლობა „დიოგენე", 2000.
2. Makridakis S., Wheelwright S. Hyndman R. Forecasting: methods and applications. 1998
3. Kress, George J.; Snyder, John. "Forecasting and market analysis techniques: a practical approach. 1994
4. Rescher N.: Predicting the future: An introduction to the theory of forecasting. State University of New York Press. 1998
5. Aczel A. D. Complete business statistics.- Irwin McGraw-Hill, Inc., 1996, 863 p.
6. Афифи А., Эйзен С. Статистический анализ. Подход с использованием ЭВМ. - М: Мир, 1982, 488 с.
7. გ.ბალათურია, თ.გორშკოვი, ნ.ჭიჭიკოშვილი. მოკლევადიანი პროგნოზირება სახელმწიფო მართვის ამოცანებში. „ხელისუფლება და საზოგადოება. ისტორია, თეორია, პრაქტიკა" № 2 (6), 2008
8. თ.გორშკოვი, გ.ბალათურია, პ.ცაგარეიშვილი, დ.სადრაძე. სარკინიგზო გადაზიდვათა პროგნოზირების კომპლექსური მეთოდოლოგიის შემუშავების შესახებ. ჟურნალი ,,მეცნიერება და ტექნოლოგიები". 1-3, 2005

დანართი 1
სტრატეგიული რჩევები პოლიტიკოსებს
(და არა მხოლოდ მათ)

შეიცან თავი შენი (დელფოს ტაძარზე ამოკვეთილი წარწერა).კონფუცი

– თუ ხალხში არ იქნება ნდობა მთავრისა, ვერ გადარჩება ის ქვეყანა ვერანაირად.

ლაო-ძი

– საუკეთესოა მთავარი, თუ მხოლოდ ვიცით, რომ არსებობს იგი. ნაკლული არის, ხალხს რომ უყვარს და განადიდებს, ძლიერ ცუდია, რომლისაც ხალხს ეშინია, და თუ კი სძაგს ხალხსა მთავარი, იგი ყველაზე უარესია.

ნიუტონი.

– ნებისმიერი საგნის შესწავლაში ჰაგალითებს უფრო დიდი მნიშვნელობა აქვს, ვიდრე ნესებს.

მაკიაველი.

– არაფერია უფრო ძნელი, წარმატების მისაღწევად უფრო საეჭვო, განსახორციელებლად უფრო სახიფათო, ვიდრე ახალი წესების დამკვიდრების ხელმძღვანელობა.

– წარმატების მისაღწევად საჭიროა აიძულო ხალხი გააკეთოს საქმე, მხოლოდ შეგონებით ვერაფერს მიაღწევ.

– მთავარს არა აქვს უფლება ხალხის მიერ დაშვებული შეცდომების გამო დაიჩივლოს, რადგანაც ხალხის შეცდომა ყოველთვის მხოლოდ მთავრის გამო ხდება. რასაც აკეთებს მთავარი, მერე ხალხიც იმასვე იმეორებს[1].

– მმართველის გონიერებაზე პირველ რიგში იმის მიხედვით მსჯელობენ თუ როგორი ადამიანები ჰყავს დაახლოებული.

– მთავარი იშვიათად უნდა უფრთხოდეს რაიმეს უფრო მეტად, ვიდრე სიძულვილსა და ზიზღს.

– მიზანი ამართლებს საშუალებას (ამ გამონათქვამს ნიკოლო მაკიაველის მიანერენ, თუმცა ასეთი ფრაზა არ გვხვდება მის ნაშრომებში. მაგრამ, სახელმწიფოს განმტკიცებისთვის მაკიაველი ყველა ხერხს ამართლებდა. სახელმწიფოს მმართველობის მის მიერ აღწერილი მეთოდები მოითხოვს მშრალ ანგარიშიანობას, რაც ზოგადად მაკიაველიზმად ინოდება[2]).

---

1 *ლორენცო მედიჩის სიტყვებზე დაყრდნობით (მსჯელობანი ტიტუს ლივიუსის პირველი დეკადის შესახებ, თ.XXIX).*

2 *ამართლიანობისთვის უნდა აღინიშნოს, რომ ეს არის უფრო ლენინიზმი. ლენინი თვლიდა, რომ მიზნის მისაღწევად "можно заключить договор не только с самим чертом, но и с его бабушкой".*

მაკიაველი „საქართველოსთან" დაკავშირებით

- ხალხს, რომელიც მიეჩვია ხელმწიფის ძალაუფლებას და შემთხვევით გახდა თავისუფალი, უჭირს თავისუფლების შენარჩუნება[3].
- გარყვნილ ხალხს, რომელმაც თავისუფლება მოიპოვა, ძლიერ უჭირს თავისუფლების შენარჩუნება[4].

ჩერჩილი

- არავის აქვს იმის პრეტენზია განაცხადოს, რომ დემოკრატია სრულყოფილი ან მეტად ბრძნულია. მართლაც, უნდა ითქვას, რომ დემოკრატია არის სახელმწიფო მართვის ყველაზე ცუდი ფორმა, თუ არ გავითვალისწინებთ ყველა სხვა დანარჩენ ფორმას, რომლებსაც დრო და დრო მიმართავდნენ.
- დიპლომატი — ეს არის ადამიანი, რომელიც ორჯერ დაფიქრდება, სანამ არაფერს იტყვის.
- პესიმისტი ყოველ შესაძლებლობაში სიძნელეებს ხედავს, ოპტიმისტი კი ყოველ სიძნელეში – შესაძლებლობებს.
- ამბობენ, რომ პოლიტიკა არის მეორე უძველესი პროფესია, მაგრამ რაც დრო გადის, უფრო და უფრო ვრწმუნდები, რომ მას გაცილებით მეტი საერთო აქვს პირველ უძველეს პროფესიასთან.
- კომუნისტი ნიანგს ჰგავს^–^ როცა იგი პირს აღებს, ვერ გაარკვევ, გაღიმებას ცდილობს თუ შენს გადასანსლავად ემზადება.
- არ მაღელვებს არანაირი მოქმედება... მაღელვებს მხოლოდ უმოქმედობა...
- ნარმატება – ეს არის შესაძლებლობა მარცხს-მარცხზე განიცდიდე, მაგრამ შეინარჩუნო ენთუზიაზმი.
- ქვეყნის რეპუტაცია მის მიერ აღებული სესხის სიდიდით განისაზღვრება.
- სკოლის მასნავლებელი ისეთ ძალაუფლებას ფლობს, რომელზედაც პრემიერ-მინისტრები მხოლოდ ოცნებობენ.

პალმერსტონი:

- ჩვენ არა გვყავს მუდმივი მოკავშირეები ან მუდმივი მტრები, ჩვენ მხოლოდ მუდმივი ინტერესები გვაქვს.

ბისმარკი

- ძლევამოსილი ომიც კი ბოროტებაა, რომელიც ხალხთა სიბრძნით უნდა ავიცილოთ.
- ვაი იმ სახელმწიფო მოღვაწეს, რომელიც არ იზრუნებს იპოვოს

3 *გაიხსენოთ 1918-1921 წწ. საქართველო.*
4 *ამიტომ ხალხის დასამონებლად მისი გარყვნა არის საჭირო, რასაც აკეთებენ თანამედროვე ტამპყრობლებლები.*

ომის ისეთი საფუძველი, რომელიც ომის შემდეგაც შეინარჩუნებს თავის მნიშვნელობას.

- გაინტერესებთ პოლიტიკის წარმატების საიდუმლო? დადეთ ხელსაყრელი ხელშეკრულება რუსეთთან.
- არასოდეს ეომოთ რუსეთს. ყოველ თქვენს საბრძოლო ეშმაკობას იგი უპასუხებს თავისი წარმოუდგენელი სიბრიყვით.
- ყოველთვის, როცა სხვა სახელმწიფოსგან სურდათ მიეღოთ ის, რის თხოვნასაც თავიანთი სახელით ვერ ბედავდნენ, პირზე ეკერათ სიტყვა „ევროპა“.

ბისმარკი

- ვერ გაანადგურებ პოლონელებს, მაგრამ თუკი მისცემ ძალაუფლებას, თავადვე დაიღუპავენ თავს[5].
- თავისუფლება არის ფუფუნება, რომლის უფლებასაც თავს ყველა ვერ მისცემს.
- ერის კულტურა იმით გაიზომება, თუ რამდენ საპონს ხმარობს იგი.
- კარგი მოხელეებით და ცუდი კანონებით სავსებით შესაძლებელია ქვეყნის მართვა, მაგრამ უვარგისი მოხელეებით ქვეყნის მართვა შეუძლებელია საუკეთესო კანონების შემთხვევაშიც კი.

კლაუზევიცი

- ომი არის პოლიტიკის სხვა ხერხებით გაგრძელება.
- თავდაცვა თავდასხმაზე ძლიერია[6].
- ომის დროს ყველაფერი ძლიერ იოლია, მაგრამ ყველაზე უფრო იოლი – განსაკუთრებული სირთულის არის.
- ხშირად ყველაზე უფრო გამბედავი არის ისეთი მოქმედება,

---

5 როგორც ისტორიამ დაადასტურა, ბისმარკის ეს შეგონება მცდარია, მაგრამ გახსენდება XX საუკუნის საქართველო.

6 ამ შეგონების სიმართლე ეადასტურდა I მსოფლიო ომში, მაგრამ, შემდეგ, II მსოფლიო ომში გახდა საფრანგეთის მარცხის ძირითადი მიზეზი. „მაგინოს ხაზისა“ და სამშვიდობო, პაციფისტური პოლიტიკის იმედით საფრანგეთი ფაქტობრივად სრულიად მოუმზადებელი აღმოჩნდა, როგორც სამხედრო თვალსაზრისით, ისე პოლიტიკურად, რაც ევროპაში 1930-იან წლებში მიმდინარე სამხედრო-პოლიტიკურ პროცესებში საფრანგეთის (და დიდი ბრიტანეთის) ჩაურევლობით გამოიხატა. ჯერ კიდევ მძლავრი საფრანგეთის იმპერია მხოლოდ „მონმის“ პოზიციებიდან ადევნებდა თვალყურს თუ როგორ ძლიერდებოდა „საფრანგეთის ბუნებრივი მტერი“ ნაცისტური გერმანია (ავსტრიის ანშლუსი, რეინის დემილიტარიზებული ზონის მიერთება, ესპანეთში ფრანკოს გამარჯვება, მიუნხენის ხელშეკრულება და სუდეტის მიერთება, ჩეხეთის ოკუპაცია, პოლონეთის დაპყრობა). აქვე უნდა შეენიშნოთ, რომ თუმცა ფრანკომ გერმანიისა და იტალიის დახმარებით გაიმარჯვა, მაგრამ გამოიჩინა დიდი პოლიტიკური სიბრძნე და არ ჩაერია II მსოფლიო ომში.

რომელიც, საბოლოო ანგარიშით, გადარჩენის ერთადერთი გზა და, მაშასადამე, ყველაზე უფრო ფრთხილი მოქმედება აღმოჩნდება.

სუვოროვი

- ყოველმა მეომარმა უნდა იცოდეს თავისი მანევრი. საიდუმლოება არის მხოლოდ საბაბი, უფრო მავნე, ვიდრე სასარგებლო.
- ის ვინც ლაყბობს, თავისით დაისჯება.

შატობრიანი

- მოქმედება, რომელიც ცოდნას არ ემყარება, არის დანაშაული.

ნაპოლეონი

- ხალხს, რომელსაც არ სურს შეინახოს საკუთარი არმია, მალე სხვისი არმიის გამოკვება მოუწევს.
- ცხვრების ჯარი, რომელსაც ლომი სარდლობს, ყოველთვის დაამარცხებს ლომების ჯარს, რომელსაც ცხვარი სარდლობს.
- „დიდი სამხედრო რაზმი ყოველთვის მართალია".
- ყოველი ჯარისკაცის ზურგჩანთაში არის მარშლის კვერთხი.
- პოლიტიკოსს გული არ აქვს, მას მხოლოდ თავი აქვს.
- ყველაზე დიდი უზნეობა არის აკეთო ის საქმე რომელიც არ იცი.
- ადამიანები არ უნდა დააბერო – ეს არის მართვის უდიდესი ხელოვნება.
- საბოლოო განაჩენი ყოველთვის საზოგადოებრივ აზრს გამოაქვს.

ტალეირანი

- ენა ადამიანს იმისთვის აქვს, რომ დამალოს საკუთარი აზრები.
- პოლიტიკაში სიმართლეზე უფრო მნიშვნელოვანი ის არის, რისაც ხალხს სჯერა.
- სჯერათ მხოლოდ ისეთი ადამიანების, ვისაც საკუთარი თავის სჯერა.
- ომი ძლიერ სერიოზული საქმეა საიმისოდ, რომ სამხედროებს ვანდოთ.

დე გოლი

- არმია მხოლოდ მაშინ იწყებს ამბოხს, როდესაც კარგავს დამორჩილების ბუნებრივ ინსტინქტს.
- ისტორიული ფატალიზმი მხოლოდ ლაჩრებისთვის არსებობს. ბედნიერი შემთხვევა და სიმამაცე ცვლიდა ხოლმე მოვლენათა მიმდინარეობას. ისტორია ფატალიზმს არ გვასწავლის. ყოფილა შემთხვევები, როდესაც რამდენიმე ადამიანის ნებას დაუმსხვრევია დეტერმინიზმი და ახალ გზები გაუხსნია. თუ თქვენ განიცდით

ბოროტებას და უარესის შიში გაქვთ, გეტყვიან: „ასეთია ისტორიის კანონები." და ყოველივეს მეცნიერულად აგიხსნიან. არ დაეთანხმოთ ასეთ მეცნიერულ ლაჩრობას. ეს სისულელეზე მეტია, ეს არის დანაშაული გონიერების წინაშე.

– ადამიანებს შეიძლება ჰყავდეთ მეგობრები, მაგრამ სახელმწიფო მოღვაწეებს – არასოდეს.

– სახელმწიფოს, რომელიც ამ სახელის ღირსია, არ ჰყავს მეგობრები.

ჯეფერსონი

– ამბოხი საზოგადოებისთვის ისეთივე სასარგებლო მოვლენაა, როგორც ჭექა-ქუხილი ბუნებისთვის... ეს არის წამალი, რომელიც აუცილებელია ჯანმრთელობისა და მთავრობისთვის.

– ვინც თავისუფლებას უსაფრთხოების გულისთვის თმობს, ვერც ერთს ვერ ღებულობს.

– მართვის მთელი ხელოვნება არის ხელოვნება იყო პატიოსანი.

– მთავრობის მთელი მუშაობა არის ხელოვნება იყო პატიოსანი.

– მთავრობის არჩევის უფლება მხოლოდ იმ ხალხს აქვს, რომელიც მუდმივად საქმის კურსშია.

– დრო და დრო თავისუფლების ხე ტირანებისა და პატრიოტების სისხლით უნდა მოირწყას.

რუზველტი.

– წარმატების მთავარი ფორმულა არის იცოდე, როგორ მოექცე ხალხს.

ნელსონ მანდელა (მას შემდეგ რაც 27 წლიანი პატიმრობიდან გათავისუფლდა)

– დავივიწყოთ!

სხვადასხვა

– როცა ტყეს ჩეხენ, ნაფოტები ცვივა (ბოლშევიკური მაქსიმა).

– ყოველ ხალხს ჰყავს ისეთი ხელისუფლება, როგორსაც იმსახურებს.

– ვინც ფლობს ინფორმაციას – ის ფლობს სამყაროს.

– რაც უფრო დაკავებული ხარ — მით უფრო თავისუფალი ხარ.

– დემოკრატიული რეჟიმი მყარდება იმ ქვეყნებში, სადაც უმჯობესდება სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა.

– იმოქმედე ისე, როგორც საჭიროა და დაე, მოხდეს ისე, როგორც მოხდება (ლათინური ანდაზა).

ხელშეკრულებათა შესახებ

- ხელშეკრულებებს იმისთვის დებენ, რომ დაარღვიონ[7];
- ხელშეკრულებას მხოლოდ მაშინ შეგიძლია ენდო, თუ იგი გამაგრებულია ძალით[8].

მაკიაველი: „კეთილგონიერი მთავარი შეუძლებელია თავისი აღთქმის ერთგული იყოს, თუკი ეს ერთგულება შეიძლება საზიანო აღმოჩნდეს მისთვის, და თუ აღარ არსებობს მიზეზები, რომლებმაც ეს აღთქმა დაადგინეს. ყველა კაცი, რომ კარგი და კეთილი იყოს, ამნაირი ქცევა უკეთური იქნებოდა, მაგრამ რაკი ისინი ბოროტნი არიან და გამუდმებით არღვევენ იმას, რაც აღგითქვეს, შენ რატომღა უნდა უერთგულო შენს აღთქმას მათ მიმართ? მთავარს არასდროს გამოელევა იმის კანონიერი მიზეზი, რომ გაამართლოს თავისი ორპირობა. შეიძლებოდა მოგვეტანა ურიცხვი ახალი მაგალითი და გვეჩვენებინა რამდენი შეთანხმება, რამდენი საზავო ხელშეკრულება დარჩენილა ფუჭ ოქმად მთავართა სიმუხთლის შედეგად, და ის, ვინც ახერხებდა უფრო უკეთ გაეთამაშებინა მელას როლი, უფრო ადვილად აღწევდა მიზანს. მაგრამ აუცილებელია საგულდაგულოდ შენიღბო ეს ბუნება, რისთვისაც დიდი თვალთმაქცობა და გაქნილობა გმართებს"[9]. (სხვა ნაშრომში ცოტა სხვაგვარად მსჯელობს. იხ. ქვემოთ).

მაკიაველი – „თუმცა მოტყუების ცხოვრებაში გამოყენება საზიზღრობა იქნებოდა, მაგრამ ომში ეს საქციელი საქებარი და სადიდებელია. ის ვინც ამ გზით იმარჯვებს, ისეთივე შექებას იმსახურებს, როგორსაც იარაღით გამარჯვებული... მე მხოლოდ ის უნდა აღვნიშნო, რომ არ ვთვლი სადიდებელ ეშმაკობად ისეთს, როდესაც ვარღვევთ მიცემულ პირობას ან დადებულ ხელშეკრულებას"[10].

---

7 *ლიტერატურაში არ გეხვდება ასეთი მაქსიმა, მაგრამ რეალური პოლიტიკა გვაძლევს შესაბამისი დასკვნების გაკეთების შესაძლებლობას, ისევე, როგორც ეს მოხდა გამონათქვამის – „მიზანი ამართლებს საშუალებას" – შემთხვევაში, რომელსაც მაკიაველის მიანერენ.*

8 *განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყო ამ შეგონებების გათვალისწინება აფხაზეთის „უცნაური ომის" დროს, როდესაც საქართველოსა და აფხაზეთ-რუსეთს შორის დადებულ ხელშეკრულებებს აფხაზეთ-რუსეთის მხარე მაშინვე არღვევდა, როდესაც სამხედრო ვითარება მათ სასარგებლოდ იცვლებოდა. უფრო მეტიც, ამ ხელშეკრულებებს აფხაზეთ-რუსეთის მხარე სწორედ მათი დარღვევის მიზნით დებდა. ამ ელემენტარული „მაკიაველიზმის" გათვალისწინება საქართველოს სამხედრო და პოლიტიკურმა ხელმძღვანელობამ ვერ მოახერხა. საზოგადოდ, რუსეთ-საქართველოს ურთიერთობები ხელშეკრულებათა დარღვევის კლასიკურ მაგალითად შეიძლება ჩაითვალოს. ასეთი იყო 1789 წ. გეორგიევსკის ტრაქტატი, 1920 წ. 7 მაისის ხელშეკრულება და აფხაზეთის ომის დროს დადებული სამივე ხელშეკრულება. ნათელია, რომ როგორც ნესი, ხელშეკრულებას არღვევს სამხედრო თვალსაზრისით უფრო ძლიერი მხარე. მეორე მხრივ, ქართული მსოფლმხედველობა მნიშვნელოვანლად რუსთაველს ეყრდნობა: „ეგმრთ კაცსა აუგიანსა, ცრუსა და ღალატიანსა!", „კაცი ცრუ და მოღალატე ღმერთსა ჰგმობს და აგრე ცრუობს", „რაცა საქმე უსამართლო, ღმერთმან ვისმცა შეარჩინა?" და სხვ. ამიტომ, ქრისტიანულ ტრადიციებზე აღზრდილი ქართველი პოლიტიკოსის მოტყუება, შეიძლება ითქვას, შედარებით იოლი საქმეა, რასაც თვალსაჩინოდ ადასტურებს კიდეც საქართველოს ისტორია.*

9 *მთავარი, თ. XVIII.*

10 *მსჯელობანი ტიტუს ლივიუსის პირველი დეკადის შესახებ, თ XL.*

მაკიაველი: „ისეთი პირობა, რომელიც ძალდატანებით იქნა გაცემული, არ უნდა შესრულდეს“[11]

დე-გოლი: „ხელშეკრულებებს სეზონური ხასიათი აქვს. ისინი ქალწულებსა და ვარდებს ჰგვანან. ერთიც და მეორეც ჭკნება. თუ ფრანგულ-გერმანული ხელშეკრულება არ შესრულდება, ეს არ იქნება პირველი შემთხვევა ისტორიაში“.

სტალინი ნაცისტური გერმანიის შესახებ: „ვიცნობთ რა გერმანელ მმართველთა მგლურ ყოფაქცევას, რომლებიც ხელშეკრულებებსა და შეთანხმებებს ქაღალდის ნაგლეჯად თვლიან, ჩვენ არა გვაქვს საფუძველი მათ სიტყვაზე ვენდოთ“[12].

მაკიაველი: „... ყველა შეიარაღებული წინასწარმეტყველი იმარჯვებდა, უიარაღონი კი იღუპებოდნენ... მოსე, კიროსი, თეზევსი და რომულუსი რომ უიარაღონი ყოფილიყვნენ ვერავის აიძულებდნენ გაეზიარებინა მათი მრწამსი და აღესრულებინა მათი ნება“[13].

პოლ ვალერი. „ერთადერთი ხელშეკრულება, რომლისთვისაც შეიძლებოდა ანგარიში გაგვეწია, ეს იქნებოდა ხელშეკრულება, დადებული უკანა აზრებს შორის“[14].

ჰანს მორგენთაუ

– მთავარი საშუალება, რომლითაც პოლიტიკური რეალიზმი გზას იკვლევს საერთაშორისო პოლიტიკაში, ძალის კატეგორიით განსაზღვრული ინტერესის კონცეფციაა.

მაქს ვებერი

– ინტერესები (მატერიალური და წარმოსახვითი) და არა იდეები ბატონობს ადამიანთა ქმედებებზე. მიუხედავად ამისა, ამ იდეების მიერ შექმნილი „სამყაროს ხედვები“ ხშირად გვევლინება იმ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორებად, რომლებიც განსაზღვრავს, თუ რა გზით წარმართავს ინტერესების დინამიზმი ქმედებებს.

---

11 მსჯელობანი, თ. XLII

12 Обращение тов. И.В. Сталина к народу 9 мая 1945 г. *ნაცისტურმა გერმანიამ გადააჭარბა ყველა შესაძლო ზღვარს ხელშეკრულებათა დარღვევის თვალსაზრისით, თუმცა არც საფრანგეთმა და დიდმა ბრიტანეთმა დაიცვეს გაცემული გარანტიები მე-2 მსოფლიო ომის წინა პერიოდში. რაც შეეხება სსრკ-ს, იგი ყოველთვის არღვევდა ხელშეკრულებას „მშრომელთა თხოვნით“.*

13 მთავარი, თ. VI.

14 შენიშვნები ევროპის სიდიადისა და დაცემის შესახებ. ცისკარი, 1979, № 9, გვ. 112

ჩერჩილი, რუზველტი და სტალინი იალტის
კონფერენციაზე, 1945 წ.

ეკონომიკური პოლიტიკა

კარლ პოპერი:

– საზოგადოების ცხოვრებაში უმთავრესი არის პოლიტიკური ხელისუფლება და კონტროლის მისთვის დამახასიათებელი ხერხები. დაუშვებელია ეკონომიკური ძალაუფლების პოლიტიკურზე ბატონობა.

ლუდვიგ ერჰარდი:

– საბაზრო მეურნეობის სოციალური აზრი — ეკონომიკის ნებისმიერი წარმატება ინვევს მთელი ხალხის კეთილდღეობას და უკეთ აკმაყოფილებს მომხმარებელს.

– კეთილდღეობა ყველასთვის (წიგნის სათაური).

– კომპრომისი – ეს არის ღვეზელის ისე გაყოფის ხელოვნება, რომ ყველა დარწმუნებული იყოს – სწორედ მისი ნაჭერია საუკეთესო.

დანართი 2
ბიზნესის აქსიომები

1. უპირველეს ყოვლისა – კლიენტი და მისი ინტერესები;
2. ბიზნესის „რელიგია" – ეს არის ხარისხი;
3. საქმიანობის წესი – პატიოსნება;
4. ბიზნესის საცხი – ეს არის ნდობა;
5. კომპანიის ბიუჯეტი კანონია (ეს აქსიომა განსაკუთრებით აუცილებელი არის ქართველი ბიზნესმენებისთვის);
6. გაყიდე, ვიდრე იყიდი;
7. მოიგე ბრუნვიდან და არა ფასიდან;
8. სწრაფი თევზები ჭამენ ზანტ თევზებს (მგელს არჩენს მისი ფეხები — რუსული ანდაზა);
9. თვალყური ადევნე ბაზარსა და კონკურენციას;
10. ყველაფერს ერთ გარიგებაში ნუ ჩადებ (ყველა კვერცხს ერთ კალათში ნუ ჩაალაგებ — ამერიკული ანდაზა);
11. აკეთე კარგი საქმეები კარგად;
12. აკეთე ის საქმე, რომელიც იცი;
13. აღიარე საკუთარი შეცდომები;
14. ნუ გასცემ სესხს გარანტიის გარეშე;
15. კრედიტი გაეცი ყოველთვის, როდესაც არსებობს ამის შესაძლებლობა;
16. დააფასე დრო, ინფორმაცია და იურისტები;
17. „ნუ დაინანებ თივას ცხენებისთვის".
18. შექმენი და შეინარჩუნე შენი განუმეორებელი იმიჯი;
19. ყველაფერი ჩაინერე;
20. ისწავლე „არა"-ს თქმა.

ონასისი

- რაც მეტს ფლობ, მით უკეთესად იცი რას ფლობ.
- ბიზნესის საიდუმლოა — იცოდე ის, რაც სხვამ არ იცის.
- ბიზნესში წარმატებისთვის აუცილებელია დაანახვო საგნები სხვებს ისე, როგორც შენ ხედავ.
- ნუ ელი, რომ ზღვა ოდესმე დამშვიდდება. ჩვენ უნდა ვისწავლოთ ცურვა ძლიერი ქარის დროსაც.
- ნუ იძინებთ ბევრს.
- ნურავის მოუყვებით თქვენი პრობლემების შესახებ.
- ნუ ინერვიულებ ფიზიკური ნაკლის გამო. არც მე ვარ ბერძენი ღმერთი.

დანართი I

ურრენ ბაფეტი

- ნესი I — არ ნააგო.
- ნესი II — გახსოვდეს ნესი I.

– ,რისკი ჩნდება მხოლოდ საქმის უცოდინარობის შემთხვევაში.
– ,თუ მუდმივად დაზიანებულ გემში ხარ, დაზიანების აღმოფხვრას — გემის შეცვლა სჯობს.
– ,საზოგადოებრივი აზრის გამოკითხვა არ ცვლის აზროვნებას.
– ,ბევრად უკეთესია საუკეთესო კომპანიის ყიდვა კარგ ფასად, ,ვიდრე კარგი კომპანიის ყიდვა საუკეთესო ფასად.
– ,არ ჩადო ინვესტიცია იმ ბიზნესში, რომელსაც არ იცნობ.
– ,აქციებით უნდა დაინტერესდე მაშინ, როცა ეს არავის ,ინტერესებს, პოპულარული კომპანიის აქციების ყიდვით ვერ ,ბოიგებ.
– ,თუ რაღაცის ფლობა არ გსიამოვნებს 10 წელი, მაშინ მისი ,ფლობა 10 წუთითაც არ ღირს.
– ,თუ რამეს ყიდულობ ერთ ფურცელზე უნდა დაეტიოს მიზეზები ,და განმარტებები.

ჯეკ უელჩი

– ,კორპორაციაში მთავარი კაპიტალი არის კორპორაციის ,პერსონალი;
– ,ყოველთვის ეძებეთ და გამოიყენეთ ახალი იდეები;
– ,ანავითარეთ გლობალური აზროვნება.

პეტერ ,ერუკერი

– ,არსებობს მეწარმეობის (ბიზნესის) მიზნების მხოლოდ ერთი ,დასაბუთებული განსაზღვრება, ეს არის კლიენტის შექმნა.
– ,მენეჯმენტს ესაჭიროება უმაღლესი განათლება ისევე, როგორც ,მენეჯერთა სისტემატური განვითარება. ეს მხოლოდ იმას ,ნიშნავს, რომ მენეჯმენტი დღეს საზოგადოების შემადგენელი ,ნაწილი გახდა.
– ,ომავლის წინასწარმეტყველების საუკეთესო ხერხია მისი შექმნა.
– ,მენეჯმენტი საქმეს კარგად აკეთებს. ლიდერობა კი კარგ ,საქმეებს აკეთებს. (Doing the right things. Doing things right).
– ,რასაც გაზომავთ, ის უმჯობესდება.
– ,კომპანიის კულტურა ქვეყნების კულტურის მსგავსია. ,ურასოდეს ნუ ეცდებით მის შეცვლას. ამის მაგივრად, ,ქეეცადეთ იმუშავოთ იმ ვითარებაში, რაც არსებობს.
– ,ის, რაც კეთდება – ეფექტიანობით უკეთ კეთდება.

- მშვიდად მისდიეთ ეფექტიან მოქმედებებს. სიმშვიდით კიდევ უფრო მეტ ეფექტიანობას მიაღწევთ.
- კომუნიკაციაში ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია გაიგო ის, რაც არ თქმულა.
- არაფერია უფრო უსარგებლო, ვიდრე იმის ეფექტიანად კეთება, რაც საერთოდ არ უნდა გაკეთდეს.
- თანამდებობა პრივილეგიას ან ძალაუფლებას კი არ გაძლევს, არამედ – პასუხისმგებლობას.

რეკომენდაციები პროდუქციის ხარისხის უზრუნველყოფის მიზნით

- ხარისხის შემოწმება საჭირო არის წარმოების პროცესში და არა ბოლოს. რაც უფრო ადრე იქნება დადგენილი შეცდომა, მით უფრო იოლი და იაფია მისი შესწორება.
- ენდეთ იმ მომწოდებლებს, რომლებმაც ისტორიულად დაამტკიცეს თავიანთი პროდუქციის ხარისხი და არა შერჩევით კონტროლს ყოველი პარტიის მიღების დროს. ბევრ მომწოდებელს სჯობს რამდენიმე საიმედო მომწოდებელი.
- პროდუქციის ხარისხის ასამაღლებლად უმჯობესია პერსონალის მომზადება და გადამზადება და არა მონოდებები ხარისხის ამაღლების მოთხოვნით.
- ენდეთ იმ ოსტატს ვინც სამეცნიერო-ტექნიკურ მეთოდებს იყენებს პროდუქციის ხარისხის უზრუნველყოფის მიზნით და არა ნორმებსა და სტანდარტებს.
- დანერგეთ პრინციპი — „ცუდი ხარისხი დაუშვებელია!" დეფექტიანი მასალა თუ ნაკეთობა, სამუშაოს ცუდად შესრულება, ცუდი მომსახურება — კატეგორიულად უნდა იქნას უარყოფილი.

სხვადასხვა

- სიყვარულის ფულით ყიდვის ერთადერთი გზა — იყიდეთ ძაღლი.
- ათას ტალანტად შეიძლება იყიდო ძაღლი, მაგრამ მას კუდის ქიცინს ვერ აიძულებ.
- უხვსა მორჩილებს ყოველი, იგიცა, ვინ ორგულია (ან – რასაცა გასცემ შენია, რაც არ დაკარგულია – შოთა რუსთაველი. შეადარე ბიზნესის აქსიომებს №-14 და №-15 მუხლებს).
- რამდენი ფეხი ექნება ძაღლს, თუ კუდსაც ფეხად ჩავთვლით? - ოთხი, იმიტომ რომ თუ კუდს ფეხად ჩავთვლით, ის ფეხად ვერ გადაიქცევა (ლინკოლნის საყვარელი ანეგდოტი).

დანართი 2

დანართი 3
მართვა: მენეჯმენტი თუ ადმინისტრირება?[1]

ეფექტიანი სახელმწიფო მართვისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საკანონმდებლო ხელისუფლების შეუფერხებელი ფუნქციონირება, რაც, პირველივ რიგში, სწორად და მკაფიოდ ჩამოყალიბებული კანონების მიღებას გულისხმობს. კანონების შემუშავებისას კი აუცილებელია ზუსტად განსაზღვრული ტერმინების გამოყენება. ამ თვალსაზრისით 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. სიტყვები „მენეჯმენტი" და „ადმინისტრაცია/მართვა" სახელმწიფო სამსახურის ორგანიზაციაზე საუბრისათვის იმდენად სტანდარტულ კატეგორიებად ჩამოყალიბდა, რომ მათ გარეშე წარმოუდგენელია ამ სფეროში გასაგები განცხადებების გაკეთება. ამ სიტყვების ტერმინოლოგიური აღრევა ართულებს სახელმწიფო მენეჯმენტის, როგორც სამეცნიერო დისციპლინის, ჩამოყალიბებას. ტერმინოლოგიური უზუსტობები კი, თავის მხრივ, კონცეპტუალურ აღრევას უწყობს ხელს.

ისტორიულად დიდ ბრიტანეთში ადმინისტრატორების (Administrators) სამსახური, რომელსაც, ძირითადად, მამაკაცები იკავებდნენ, თავდაპირველად შედარებით პრესტიჟულად ითვლებოდა. ამ დროს ტერმინი „მენეჯერი" იშვიათად გამოიყენებოდა ოფიციალური სამსახურებრივი თანამდებობების გამოსახატავად. ახლა სხვა სურათი გვაქვს – ადმინისტრატორი (რომლის ფუნქციებს, ძირითადად, ქალები ასრულებენ) ნაკლებად პრესტიჟული და დაბალანაზღაურებადი სამსახურებრივი პოზიციის გამომხატველი სიტყვა გახდა მიუხედავად იმისა, რომ ადმინისტრატორს დამოუკიდებლად შეუძლია მასზე დაკისრებული ამოცანების გადაწყვეტა. ამჟამად, მენეჯერი უფრო პრესტიჟული თანამდებობის გამომხატველია, მენეჯერის პოზიცია (თანამდებობა) გულისხმობს ლიდერს, რომელიც თავისი ფუნქციების შესასრულებლად რამდენიმე ათეული ან ასეული ადამიანის ხელმძღვანელობა, მართვა უწევს.

ვებსტერის ლექსიკონის[2] განმარტებით, სიტყვა „მენეჯმენტი" ნიშნავს – „რესურსების ორგანიზაცია და მართვა სასურველი მიზნის მისაღწევად". აქედან გამომდინარე, რას ნიშნავს სახელმწიფო მენეჯმენტი? რას გულისხმობს ტერმინი „მენეჯმენტი", როდესაც საუბარია სახელმწიფო

1 *მომზადებულია საქართველოს პარლამენტის კვლევითი დეპარტამენტის ანალიტიკური განყოფილების მიერ წარმოდგენილი მასალის მიხედვით (www.parliament.ge/kvlevebi/analitika/arqivi/ 2016 წ. იანვარი)*

2 Merriam - Webster Online Dictionary

მენეჯმენტზე? რითი განსხვავდება ტერმინი „მენეჯმენტი" ტერმინისაგან „ადმინისტრირება"? ვინ მიეკუთვნება სახელმწიფო მენეჯერებს – მერები, გუბერნატორები თუ პრეზიდენტები, მუნიციპალური მმართველები, მდივნები, საგანგებო რწმუნებულები, კანონმდებლები, მოსამართლეები?

ჯ. მუშკინი3 „სახელმწიფო მენეჯმენტის" განსაზღვრების ნაცვლად მის შემადგენელ ელემენტებს გამოყოფს. ეს ელემენტებია:

- პერსონალის მართვა;
- სამუშაო ძალის დაგეგმვა;
- კოლექტიური შეთანხმების მიღწევა და შრომითი ურთიერთობების მართვა;
- საქმიანობის პროდუქტიულობისა და ეფექტიანობის შეფასება;
- ორგანიზაცია/რეორგანიზაცია;
- ფინანსური მენეჯმენტი;
- შეფასება და პროგრამისა და მენეჯმენტის აუდიტი.

ლ. გულიკმა[4] კი მართვის ძირითადი არსი გამოხატა აბრევიატურაში „POSDCORB" – Planning (დაგეგმვა), Organising (ორგანიზება), Staffing (საკადრო პოლიტიკა), Directing (ხელმძღვანელობა), Coordinating (შეთანხმება), Reporting (ანგარიშგება). Budgeting (ბიუჯეტის შედგენა).

ა. გრეი[5] აღნიშნავს, რომ „მენეჯმენტი" ტერმინის გამოყენება სხვადასხვა საქმიანობისთვის უბრალოდ მოსახერხებელი მექანიზმი კი არ არის აზრის გადმოსაცემად, არამედ უფრო მნიშვნელოვანი რამ, რასაც რეალობაზე გარკვეული ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია. სიტყვების გამოყენება მექანიკურად არ ხდება და „მენეჯმენტის" შემთხვევაში კი იგი სხვადასხვა ნაგულისხმევ მნიშვნელობას (იმპლიკაციას) უკავშირდება". ენაში ამგვარი ცვლილებები, ძირითადად, სახელმწიფო სექტორის რევოლუციური ტრანსფორმაციის – ძველი საველმწიფო მართვიდან (ოლდ პუბლიკ ადმინისტრატიონ) ახალ სახელმწიფო მართვა-მენეჯმენტამდე (ნიუ პუბლიკ მანაგემენტ) გადასვლის გამოხატულებად აღიქმება.

რეალურად ამ ტერმინების გავლენა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ხშირად გამოიყენება ისინი კანონებში, აკადემიურ კვლევებში, ოფიციალურ მოხსენებებში, საუბრებში და ა.შ. რეალობისა და ენის ურთიერთობის ანალიზის თვალსაზრისით, შეტად საინტერესოა ჯონ ოს-

3 Mushkin Selma J., Sandifer Frank H., Faniiton Sally. Current Status of Public Management: Research Conducted by or supported by Federal Agencies (Public Services Laboratory, Georgetown University, 1978).

4 Gulick Luther, Urwick Al, eds. Papers in the Science of Public Administration (Institute of Public Administration, 1973).

5 Gray, A and Jenkins, B 1999 "from Public Administration to Public Management: Reassessing a revolution?" public Administration 75-99

ტინის ნაშრომი „როგორ გავაკეთოთ საგნები სიტყვებით"6. ჯ.ოსტინს მიაჩნია, რომ ენა მხოლოდ ფაქტების კონსტატაციას კი არ ახდენს, არამედ შემსრულებლის ფუნქციასაც ასრულებს. შემსრულებლის ფუნქციის მატარებელი ენა კი ისეთი ენაა, რომელიც „რაღაცას აკეთებს რეალურად და რეალობისთვის". შემსრულებლის ფუნქციის მქონე კომუნიკაციად კი ავტორი ისეთ კომუნიკაციას მიიჩნევს, რომელიც არ იზღუდება უკვე დასახელებული და ჭეშმარიტებად აღიარებული სემანტიკური (ლექსიკური) შინაარსის მხოლოდ გადაცემით. საქართველოს პარლამენტის კვლევითი დეპარტამენტის ანალიტიკური განყოფილების აზრით, სიტყვები „მენეჯმენტი" და „ადმინისტრაცია/მართვა" სწორედ შემსრულებლის როლში გამოდის. ეს მოსაზრება ენინააღმდეგება ტრადიციულ მიდგომას, რომლის მიხედვითაც კომუნიკაცია ერთი მოსაუბრიდან მეორესთვის სიტყვის მნიშვნელობის გადაცემას გულისხმობს, მაგრამ აშკარაა, რომ ეს სიტყვები, ნმინდა სემანტიკური მნიშვნელობის გარდა, სხვა დამატებითი იმპლიკაციების მატარებელია და მათი გამოყენება მოსაუბრის კონკრეტულ განზრახვებს უკავშირდება.

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 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.

ახალი ზელანდიის სახელმწიფო მენეჯმენტის მოდელი სანიმუშოდ მიიჩნევა თანამედროვე ტიპის ადმინისტრაციულ რეფორმებში. ამ მოდელზე მუშაობა ჯერ კიდევ 1988 წელს დაიწყო. რეფორმის კონკრეტული ამოცანები დაახლოებით ამგვარი გახლდათ:

- ბიუჯეტის შედგენისას ორიენტირება დანახარჯებზე და არა შემოსავლებზე;

6 *Austin J. L. 1962 How to do Things with Words. Oxford: Oxford University Press.*

- სიცოცხლის ბოლომდე ხელმძღვანელების დანიშვნის პრაქტიკაზე უარის თქმა;
- იმ მენეჯერთა გათავისუფლება, რომლებიც არამიზნობრივად იყენებდნენ ბიუჯეტს;
- ინდივიდუალური სამუშაო კონტრაქტები თითქმის ყველა დონეზე;
- ნლიური ანგარიშები;
- აუდიტის მიერ მომზადებული ფინანსური და ორგანიზაციული ანგარიშები და ა.შ.

რეფორმის თითოეული ელემენტი ემსახურებოდა, ერთი მხრივ, მთავრობა/სამინისტროებსა და, მეორე მხრივ, დეპარტამენტებსა და სხვა ერთეულებს შორის მომხმარებლის და მიმნოდებლის ტიპის ურთიერთობის ჩამოყალიბებას ან გაძლიერებას. „კონტრაქტზე" დამყარებულმა ურთიერთობამ მთლიანად შეცვალა სახელმწიფო მართვის ტრადიციული სისტემა. ძველი სახელმწიფო მართვიდან ახალ სახელმწიფო მენეჯმენტზე გადასვლა, ძირითადად, შემდეგ პრინციპს ემყარებოდა: მენეჯერი არ არის პასუხისმგებელი ბედეგებზე, 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 ნანილები: „სტრატეგია", „პერსონალის მართვა", „ფინანსური მენეჯმენტი და კონტროლი" უმეტესნილად ბიზნესიდან დამკვიდრდა. ეს პროცესი შეიძლება დავახასიათოთ არა როგორც მხოლოდ ახალ ეკონომიკურ სისტემაზე გადასვლა, არამედ როგორც მთლიანად საზოგადოების და მისი ყველა ინსტიტუტის ფუნდამენტური ტრანსფორმაცია საბაზრო მსოფლმხედველობის შესაბამისად.

ჯ. ბოინმა[7] დასვა ასეთი შეკითხვა: „შეცვალა თუ არა სახელმწიფო მენეჯმენტმა (public management) სახელმწიფო მართვა (public administration)?". ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად აუცილებელია განვმარტოთ ამ ტერმინების მნიშვნელობები. ო. ჰიუს[8] განმარტებით, სახელმწიფო მართვა ფოკუსირებულია პროცესზე, პროცედურებსა და საკუთრებაზე, მაშინ როცა სახელმწიფო მენეჯმენტი ბევრად მეტს გულისხმობს. ადმინისტრაცია უფრო ვინროა თავისი მნიშვნელობით, ვიდრე მენეჯმენტი და შესაბამისად ერთიდან მეორეზე გადასვლა თეორიასა და პრაქტიკაში ცვლილებების განხორციელებას გულისხმობს. ოქსფორდის ლექსიკონი

7 *Boyne, G. 1996 "The intellectual crisis in public administration: is public management the problem or the solution? Public Administration, 74, 679-94*

8 *Hughes, O.E. 1994 Public Management and Administration: An introduction*

ამგვარ დეფინიციას გვთავაზობს:

- **ადმინისტრაცია:** „ადმინისტრირების აქტი – სხვათა საქმეების მართვა ან აღსრულების კონტროლი";
- **მენეჯმენტი:** „საქმეების წარმოება", „კონტროლი საკუთარი ხელით", „მოვალეობის შესრულება".

სიტყვების ლათინური ძირებიდანაც ჩანს მათ შორის არსებული აშკარა სხვაობა: ადმინისტრაცია მომდინარეობს სიტყვიდან "minor"-"ministrare" და ნიშნავს: "სამსახურსა და მმართველობას", ხოლო მენეჯმენტი – სიტყვიდან "manus" და ნიშნავს: „საკუთარი ხელით კონტროლს".

მერიან-ვებსტერის ლექსიკონის მიხედვით ადმინისტრირება/მართვა ნიშნავს:

1. ადმინისტრირება, ხელმძღვანელობა, მართვა, მმართველობა, ნინამძღოლობა. მაგალითად: „მე ვხელმძღვანელობდი საქველმოქმედო ფონდს". "I administered the Charity Fund."
2. კონტროლი, ზედამხედველობა, მეთვალყურეობა. მაგალითად: „მთავარი საკითხი, რასაც პეტრე აკონტროლებდა, იყო შესრულების ხარისხი" "The main issue Peter used to administer, was the quality of performance."
3. განკარგვა, განხორციელება, აღსრულება. მაგალითად: „მამა განკარგავდა ბავშვების ჯიბის ფულს" "Father administered children's pocket money."
4. ჩვენება, წარმოდგენა, პრეზენტაცია. მაგალითად: „მან ყველა დამსწრეს წარუდგინა კრიტიკული შენიშვნები" "She administered critical remarks to everyone present."

მენეჯმენტი/მართვა ნიშნავს:

1. ადმინისტრირება, ორგანიზება, მოვალეობის შესრულება, ზრუნვა, საქმეების მოგვარება, გამკლავება, დამუშავება, კოორდინირება, განკარგვა, მუშაობა. მაგალითად: „მე შემიძლია მუშათა ამ ჯგუფს მოვუარო" "I can manage (deal with) this crew of workers"; „ის აგვარებდა მშობლების საქმეებს, მას შემდეგ რაც ისინი ძალიან მოხუცდნენ" — "She managed her parents' affairs after they got too old".
2. მეთვალყურეობა, ზედამხედველობა, კონტროლი. მაგალითად: „ვინ უნევს ამ პროექტს ზედამხედველობას?" "Who is managing (overseeing) this project?".
3. მიღნევა, გადალახვა, გამარჯვება, მოლაპარაკების წარმატებით დასრულება.მაგალითად: „მან მოახერხა ციხიდან გაქცევა" "She managed to escape from prison".

4. დამუშავება. მაგალითად: „ამ ბლენდერს არ შეუძლია თხილის დამუშავება" "This blender can't manage (handle) nuts".
5. თავის გატანა. მაგალითად: „დღეში ნახევარი პურითაც კი გაპქონდათ თავი". "They managed even with a half a loaf of bread".

ჩვეულებრივი ინსტრუქციების შესრულების გარდა, სახელმწიფო მენეჯერი ფოკუსირებული და პასუხისმგებელია შედეგების მიღწევაზე. პრობლემა ის გახლავთ, რომ, ამ ტერმინების მარტივად ჩანაცვლების შესაძლებლობის გამო, როგორც თეორეტიკოსები, ასევე პრაქტიკოსები უპირატესობას „მენეჯმენტს" ანიჭებენ და ამით მნიშვნელოვან ცვლილებებს უყრიან საფუძველს. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, მენეჯმენტი უფრო ზოგადია და მეტ რამეს გულისხმობს, ვიდრე ადმინისტრირება. გარკვეული მოვლენებისათვის „ადმინისტრირების" დარქმევა, სხვებისთვის კი – „მენეჯმენტის", არ არის უბრალოდ მათი სახელნოდება, ეს მათთვის გარკვეული მნიშვნელობის მინიჭებას ნიშნავს, ალბათ იმიტომაც, რომ ეს სახელები მათ ღირებულებას სხვადასხვანაირად აფასებს.

როგორც ზემოთ მოყვანილი მაგალითებიდან ჩანს, სიტყვებს: „მენეჯმენტი" და „ადმინისტრაცია" შორის არსებული ზედაპირული პარადოქსულია. იმ მაგალითების მიუხედავად, რომლებშიაც ჩანს ამ სიტყვების განცალკევების მცდელობა, ის რასაც უწოდებენ მენეჯმენტს, აუცილებლად დაკავშირდება ადმინისტრაციას. ტერმინი „მენეჯერი" თავის თავში აუცილებლად მოიცავს ტერმინ „ადმინისტრატორის" მნიშვნელობის ელემენტებს.

როგორ უნდა მოიქცნენ კანონმდებლები, თეორეტიკოსები და პრაქტიკოსები, რომლებიც აღმოჩნდნენ ტერმინების: „მენეჯმენტი" და „ხელმძღვანელობა" უპირატესობის ნინაშე ტერმინ „ადმინისტრაციასთან" შედარებით? რომელი ტერმინი უნდა გამოიყენონ მათ სახელმწიფო ორგანიზაციის საქმიანობების აღსანერად? საქართველოს პარლამენტის კვლევითი დეპარტამენტის ანალიტიკური განყოფილების აზრით, მიზანშეწონილი იქნება, რომ მათ თავი აარიდონ ტერმინების დაახლოებას, ჩანაცვლებას და ამ ტერმინებს შორის არსებული განსხვავებების უგულებელყოფას. პირიქით, სასურველია, რომ დეტალურად იქნას შესწავლილი და აღინეროს ამ ტერმინების მნიშვნელობათა ზუსტი შტრიხები, რათა მაქსიმალურად შეიზღუდოს მათი ერომანეთში მარტივი ჩანაცვლება, ამასთანავე, მოსაზრებების ადვილად და კომფორტულად გამოხატვა ტერმინების იმპლიკაციებთან დაკავშირებით. ტერმინების აღრევამ შესაძლოა გარკვეული შინაარსობრივი გაუგებრობა გამოინვიოს. მაგალითად, ინგლისური სიტყვა „პუბლიც" კონტექსტის მიხედვით ქართულად შეიძლება ითარგმნოს როგორც „სახელმწიფო", „საჯარო" ან „საზოგადოებრივი", თუმცა ხშირად ხდება ამ სიტყვების აღრევა და მათი მექანიკური

ჩანაცვლება; „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“ „ნასტე მანაგემენტ“-ის სრული კალკია და ქართულად არაბუნებრივად ჟღერს.

ამრიგად, მართვა სახელმწიფო მართვის შემთხვევაში პოლიტიკასთან ერთად წარმოადგენს მთავრობის მკაფიოდ გამოკვეთილ ფუნქციას: რეალურად განახორციელოს 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“. იმის გამო, რომ ამ სიტყვას უარყოფითი ასოციაციები ნაკლებად ახასიათებს, იგი არ ითვლება დამამცირებელ ტერმინად და, ძირითადად, გამოიყენება, როგორც იმიჯის შექმნის ძირითადი რესურსი. ამასთანავე, სახელმწიფო სექტორზე საუბრისას ეს სიტყვა არავითარ გაუგებრობას არ ინვევს. რაც შეეხება ბიზნესის სფეროს, აქ „მენეჯერი“ ყოველგვარი გაუგებრობის გარეშე გამოიყენება.

დანართი 4
მენეჯმენტის ნაციონალური სტილი

ძირითადად, შეიძლება განვასხვავოთ მენეჯმენტის აზიური და ევროამერიკული სტილი.

აზიური სტილის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებებია:

- კომპანიათა შორის ურთიერთობები აგებულია ურთიერთნდობასა და ურთიერთგაგებაზე, კომპანიათა ხელმძღვანელების მეგობრულ ურთიერთობებზე;
- კომპანიის ყველა თანამშრომლის ერთობლივი დილის ვარჯიში;
- სამუშაო საათებში კომპანიის ყველა თანამშრომელს საფირმო ტანისამოსი აცვია;
- ხელმძღვანელთა თათბირებზე გადაწყვეტილება მიიღება კონსენსუსით;
- ინერგება კომპანიისადმი ერთგულება;
- აუცილებელი დაჯილდოება შრომაში მიღწეული წარმატებებისთვის;
- ფუნქციონირებს „ხარისხის წრეები", რომლებშიც შედიან მუშები, მენეჯერები და კომპანიის ხელმძღვანელები;
- ერთი და იგივე სასადილო მუშებისა და ხელმძღვანელებისთვის; პერიოდულად კომპანიის ყველა თანამშრომლის „ოჯახური" სადილი;
- შრომის ანაზღაურებასა და დანინაურებაში ყველაზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კომპანიაში თანამშრომლის მუშაობის სტაჟს;
- სამსახურში მიღება სამუდამოდ;
- ხელმძღვანელების ხელქვეითებისადმი კორექტული დამოკიდებულება;
- საქონლისა და მომსახურების მინოდება ზუსტად დათქმულ ვადაში, რითაც თავიდან არის აცილებული დიდი სანყობების საჭიროება და იძლევა კომპანიის პერსონალის მაღალი დისციპლინის მიღწევის შესაძლებლობას;
- მუშაობის დროს შესვენებების მინიმუმამდე შემცირება;
- მუშის პენსიაზე გასვლის შემდეგ მისი ოჯახის ყველა ნევრის პენსიით უზრუნველყოფა;
- ნათესაური კავშირები;
- ყველა კატეგორიის პერსონალს განაილების საკმაოდ მაღალი დონე აქვს, მუდმივად ხორციელდება პერსონალის

სწავლება, კვალიფიკაციის ამაღლება, ხელქვეითების ხელმძღვანელობისადმი დამოკიდებულებაში შესამჩნევია თანადგომის გრძნობა;

- პარტნიორების ურთიერთნდობა;
- კომპანიის პერსპექტიული გეგმების წარმატებულობის რწმენა;
- კომპანიის განვითარებაში ერთობლივი წვლილის მნიშვნელობის გაცნობიერება.

იაპონიასა და სამხრეთ კორეაში კომპანიები ადამიანებს არა მხოლოდ დასაქმებისა და შემოსავლების მიღების შესაძლებლობას აძლევენ, არამედ ყოველთვის ხელს უწყობენ მათ თვითგანვითარებას, თვითდამკვიდრებას. ცნობილია შემთხვევები (იაპონური კომპანიებში), როდესაც ნიჭიერ სპეციალისტს უქმნიდნენ სპეციალურ დეპარტამენტს მისი იდეების რეალიზებისათვის, ხოლო კომპანია იცვლიდა ან აფართოებდა თავის პროფილს.

აზიური მენეჯმენტის საფუძველია მეგობრული კოლექტივების შექმნა შრომის ორგანიზაციის ფორმალური და არაფორმალური ელემენტების შეხამებით.

იაპონელი ბიზნესმენები მოლაპარაკებებს ნარმართავენ ნელა, შესვენებებით, თანდათან უახლოვდებიან საქმის არსს. მიზანი — ჯერ მიღნეულ იქნას ურთიერთგაგება და ნდობა, ხოლო შემდეგ გადასვლა საქმეზე და პრობლემების გადაწყვეტის დაწყება. შესაძლოა, რომ მოლაპარაკებებზე არ მონვიონ იურისტები.

ევროპელი სტილის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებებია:

- 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 ნარმოების 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 თავისებურებანი:

- დიდი ყურადღება ეთმობა წარმოების ხარჯების შემცირებას;
- დიდი ყურადღება ეთმობა ახალი, მეცნიერებატევადი პროდუქციის დამუშავებას, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების გაღრმავებით ჩატარებას;
- ძველი ტექნოლოგიური პროცესების მოდერნიზაცია და ახალი პროცესების დანერგვა საკმაოდ სწრაფად ხდება;
- განსაკუთრებული ყურადღება ეპყრობა წარმოების პროცესის დეტალებსა და ნიუანსებს.

მენეჯმენტის **გერმანული** მოდელის თავისებურებანი:

- შორსმჭვრეტელობა;
- მაღალი დისციპლინა;
- წარმოების მოდერნიზაციის დროს სიახლეთა 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.

დანართი 5
ამერიკული და იაპონური მენეჯმენტის სისტემების შედარებითი დახასიათება

მე-20 საუკუნის 60-იანი წლებიდან მსოფლიო ეკონომიკა მოხიბლა იაპონური კომპანიების წარმატებებმა, რაც იაპონურ სასნაულად მოინათლა. აშშ-ში, იმ დროისთვის უმდიდრეს ქვეყანაში, დიდი ყურადღებით სნავლობდნენ იაპონურ გამოცდილებას და ცდილობდნენ ეპოვათ იაპონური სასნაულის 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

იაპონია	აშშ
მუშაკთა დაქირავება სამუდამოდ	მოკლევადიანი დაქირავება
ანაზღაურებისა და სამუშაოზე დანინაურების 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“
სნავლება წარმოებისგან მოწყვეტლივ	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[1] მუშაკთა დამოკიდებულება სამუშაოსადმი არ ხსნის მათ ქცევას. ტრადიციულად ითვლება, რომ იაპონელი მუშა შრომისმოყვარეა, რომელთა კომპანიისადმი ერთგულება ნაყიდია სამუდამო დაქირავებით, დიდი შეღავათებით და სტაბილური დანინაურებით მუშათა ასაკისა და სტაჟის გათვალისწინებით. მაგრამ ეს ეხება დიდ, ნარმატებულ კომპანიებს, სადაც სამუალოდ დაკავებულია იაპონელ მუშათა დაახლოებით 20% და რომლებიც ქმნიან იაპონიის მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) 20%-ს. იაპონიის შრომითი რესურსების 80% კი დაკავებულია მცირე სანარმოებში (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

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

როგორ ვგაირკვა, იაპონურ კომპანიათა ნარმატება განპირობებულია არა მუშათა თავდადებით და კომპანიის ხელმძღვანელობისა და პერსონალის განსაკუთრებული დამოკიდებულებით, არამედ მართვის მეცნიერებისა და პრაქტიკის ფართოდ გამოყენებით. ამიტომ აშშ-ის ან იაპონიის მართვის

1 Duns Business, October, 1983, p 35. agreTve М.Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. Пер. с англійского, Москва, 1999. (с. 648)

მოდელების ზუსტი კოპირება არ არის საჭირო, რადგანაც, ერთი მხრივ, ეს დეტალები არც ისე მნიშვნელოვანია, მეორე მხრივ, ეს მოდელები არ არის საყოველთაოდ გავრცელებული. არც ერთი ნარმატებული კომპანია არ მუშაობს სხვა კომპანიაში გამოცდილი მართვის სისტემის ბრმა რეცეპტებით, ყველა კომპანიაში საერთოა მართვის ზოგადი სტრუქტურა, მაგრამ ხასიათდება, აგრეთვე, მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი მართვის სპეციფიკით.

დანართი 6
პროექტის მენეჯმენტის თანმიმდევრობა

- პროექტის იდეის ჩამოყალიბება,
- პროექტის ეფექტური და ეფექტიანი აღნერა,
- პროექტის მიზნებისა და ამოცანების ფორმულირება,
- პროექტის მიზნობრივი ჯგუფების განსაზღვრა,
- პროექტის დროის გეგმის შემუშავება,
- პროექტის ფინანსური გეგმის შემუშავება,
- პროექტის საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგიის შემუშავება,
- პროექტების საკარაუდო დამფინანსებლების განსაზღვრა,
- პროექტების შედეგების განსაზღვრა და შეფასება,
- პროექტების ლობირება,
- ტრეინინგის კონცეფციის შექმნა,
- ფონდების მოძიება და დონორების ინტერესების გათვალისწინება.

დანართი 7
რამდენიმე რჩევა გაყიდვების-მენეჯერს

- ნუ მთავაზობთ ტანისამოსს — არამედ შემომთავაზეთ ტანისამოსის მიმზიდველი შესახედაობა;
- ნუ მთავაზობთ ფეხსაცმელს — არამედ შემომთავაზეთ კომფორტი ფეხებისთვის და სიამოვნება სიარულის დროს;
- ნუ მთავაზობთ სახლს — არამედ შემომთავაზეთ უსაფრთხოება, კომფორტი, ადგილი, სადაც სისუფთავეა, სიმყუდროვე და ბედნიერება;
- ნუ მთავაზობთ წიგნებს — არამედ შემომთავაზეთ სიამოვნების საათები და ცოდნით მიღებული სარგებელი;
- ნუ მთავაზობთ ინსტრუმენტს — არამედ შემომთავაზეთ სარგებლობა და სიამოვნება ვაკეთო ლამაზი ნივთები;
- ნუ მთავაზობთ ავეჯს — არამედ შემომთავაზეთ მოსვენება და კომფორტი;
- ნუ მთავაზობთ ნივთებს (თავისთავად ნივთები არაფერს წარმოადგენს) — არამედ შემომთავაზეთ იდეები, ემოციები, ამბიციები, შეგრძნებები, იმედი, სარგებელი.

დანართი 8
მარკეტინგის სტრატეგია
(ფ.კოტლერის მიხედვით)

1. მარკეტინგის ეტაპები

ბოლო 10 წლის განმავლობაში მარკეტინგმა გაიარა 4 სტადია.

პირველი სტადია – პროდუქციაზე ძლიერი ორიენტაცია. ამ პერიოდში განმსაზღვრელი იყო პროდუქციის წარმოება. პროდუქცია სარგებლობდა მოთხოვნით, მარკეტინგის ძალისხმევა მინიმალურია.

მეორე სტადია – ორიენტაცია გაყიდვებზე. ბაზარი პროდუქციით გაივსო და კომპანიებმა აქტიური ვაჭრობა დაიწყეს.

მესამე სტადია – სეგმენტური ორიენტაცია. გაყიდვები მოიცავს არა მთელ ბაზარს, არამედ განსაზღვრულ სეგმენტებს სრულიად კონკრეტული ამოცანებით. კომპანიები პროდუქციის, მომსახურების და ურთიერთქმედების მეთოდების ადაპტაციას ახდენდნენ ბაზრის კონკრეტული სეგმენტის მომხმარებელთან.

მეოთხე სტადია – ორიენტაცია მომხმარებლებზე. კომპანიებმა გადაწყვიტეს მოეგროვებინათ და მაქსიმალურად სასარგებლოდ გამოეყენებინათ ინფორმაცია ბაზრის სეგმენტის თითოეული მონაწილის შესახებ.

2. რა არის მარკეტინგი?

მარკეტინგი არის მეთოდების ერთობლიობა, რომელთა მეშვეობით შესაძლებელია: სწორედ აირჩეს მიზნობრივი ბაზარი (ან ბაზრის სეგმენტი), მოზიდული და შენარჩუნებული იქნას მომხმარებელი, გაფართოვდეს მომხმარებელთა წრე, გაიზარდოს მათი რაოდენობა, მოპოვებულ იქნას მყიდველის ნდობა, კომპანიას ან მის პროდუქტს (მათ შორის მომსახურებას) შეექმნას დამაჯერებლობა. მომხმარებლები, მათი ინტერესები, მათი ნდობა, კომპანიის იმიჯი – ეს ყოველივე კომპანიისთვის უმაღლეს ფასეულობებს წარმოადგენს.

ფილიპ კოტლერი 2007 წ.

მარკეტინგი მთელი რიგი აუცილებელი პრინციპების და ნაბიჯების ერთიანი პროცესია. ბევრი კომპანია მოქმედებს უსისტემოდ: ზოგი გამოიმუშავებს სტრატეგიას, სხვები - პროდუქციას, ითვლიან დანახარჯებს, ხოლო მარკეტინგის განყოფილებას ანიჭებენ ვინრო - გაყიდვების და რეკლამირების მნიშვნელობას. შედეგად, კომპანია აწარმოებს პროდუქციას, რომელიც ცუდად იყიდება, ხოლო მარკეტინგის განყოფილებას აგრესიული გაყიდვებით და რეკლამირებით სიტუაციის გამოსწორების ფუნქცია ეკისრება. ამას გარდა, ხშირად ხდება, რომ მარკეტინგისა და რეკლამის განყოფილება ვერ უმკლავდება გაყიდვებს, რადგან ხალხს უბრალოდ არ ყოფნის ცოდნა.

მარკეტინგის განყოფილების ნამდვილი, ძირითადი ამოცანაა კომპანიის ბიზნეს-სტრატეგიის წარმართვა, რომლითაც განპირობებული იქნება იმდენი პროდუქციის შექმნა, რომელიც თავისით გაიყიდება.

მარკეტინგი არის მიზნობრივი ჯგუფების, მათი მოთხოვნების სწორად განსაზღვრის შესაძლებლობა და გადაწყვეტილებების მიღება უშუალოდ მათთვის. მარკეტინგი არის არა რეკლამის განთავსება ან კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქციის მოშორების ხელოვნება, არამედ იმის აგება, თუ რა სახის პროდუქცია და მომსახურება სჭირდება ბაზარს.

ადამიანმა მარკეტინგი შეიძლება ერთ კვირაში ისწავლოს, მაგრამ ცოდნის სრულყოფა მთელი ცხოვრების მანძილზე მოუნევს, თუმცა მარკეტინგი ხელობაა (პროფესიაა) და არა ხელოვნება.

3. დისტრიბუციის და კომუნიკაციის, ეფექტიანი არხის არჩევა

გამოცადეთ თითოეული არხი, გაანალიზეთ როგორ მუშაობს, ამიტომ უარს იტყვით იმაზე, რომელიც არ მუშაობს და ძვირია. ინვესტირება გაუკეთეთ იმაზე, რაც მუშაობს. კომპანიები უშვებენ შეცდომას, როცა იყენებენ ერთ არხს. ძალიან მნიშვნელოვანია იცის გაგება, რომ არხის არჩევა არის ცდის და შეცდომების პროცესი.

არ შეიძლება გაჩერება — კონკურენტები ინყებენ თქვენი მიდგომების კოპირებას. ნინაურდებიან ისინი, რომლებიც იგონებენ კომუნიკაციის ახალ არხებს. ერთ-ერთი მათგანია — ჭორის გავრცელება.

შეერთებულ შტატებში ზოგი კომპანია ქირაობს სტუდენტებს, აძლევენ ახალ პროდუქტს და ეუბნებიან: „თუ არ მოგეწონებათ, თქვენ არ ხართ ვალდებულნი მასზე მოყვეთ, თუ მოგეწონებათ, მოუყვეთ მეგობრებს, ნაცნობებს". მაგრამ ყველა შემთხვევაში სტუდენტმა უნდა ჩააბაროს ანგარიში რამდენ ადამიანს უამბო პროდუქტზე და ვინ იყვნენ ისინი. ეს ცვლის მარკეტინგისადმი მიდგომას.

4. მარკეტინგის განყოფილების ადგილი კომპანიაში და მისი კომპეტენცია

მარკეტინგის განყოფილებამ გადამწყვეტი როლი უნდა ითამაშოს ნარმოების მთლიანი სტრატეგიის შემუშავებაში. ნებისმიერი ბიზნეს-სტრატეგიის დამუშავების საფუძველს კონკრეტული ბაზარი ნარმოადგენს. მარკეტინგის განყოფილებამ ყველაზე უკეთ იცის მყიდველის, კონკურენტების, კომპანიის საქმიანი ადამიანების მოთხოვნები.

მარკეტინგის ერთ-ერთ სუსტ წერტილს, მის „სასიკვდილო ცოდვას", ნარმოადგენს ცუდი დამოკიდებულება მარკეტინგისა და გაყიდვების განყოფილებებს შორის. თავდაპირველად იყო მხოლოდ გაყიდვების განყოფილება. მოგვიანებით, გამყიდველების დახმარების მიზნით გაჩნდა მარკეტინგის სამსახური. თავდაპირველად მარკეტინგის სამსახური შედიოდა გაყიდვების განყოფილებაში. შემდეგ იგი გაიზარდა დამოუკიდებელ განყოფილებად, იგი არის პასუხისმგებელი მარკეტინგული გეგმისა და ბრენდის ფორმირებაზე. ახლა, უმრავლეს კომპანიებში, ამ ორ განყოფილებას ხელმძღვანელობს ორი განსხვავებული ვიცე-პრეზიდენტი. მარკეტინგის განყოფილება, ძირითადად, დაკავებულია მარკეტინგული დაგეგმვით, საფასო პოლიტიკით, განსაზღვრავს პოტენციური მომხმარებლების ნრეს და შეიმუშავებს ინფორმაციის მინოდების მეთოდებს. გაყიდვების განყოფილება მუშაობს კონკრეტულ კლიენტებთან და იღებს შეკვეთებს. ამ განყოფილებებს შორის ხშირად ხდება გაუგებრობა. ამიტომ მარკეტინგის განყოფილებამ უნდა გააუმჯობესოს ურთიერთობა გაყიდვების განყოფილებასთან. ორივე განყოფილებას უნდა ჰყავდეს ერთი ხელმძღვანელი. მათ უნდა ჰქონდეთ შემოსავლების და დაჯილდოვების ერთიანი სისტემა. მარკეტინგისა და გაყიდვების განყოფილებები მოათავსეთ ერთ შენობაში, რათა მათ უკეთ გაარკვიონ ურთიერთდამოკიდებულება. უფრო მეტიც, სასურველია ამ განყოფილებათა თანამშრომლების ერთმანეთის საქმიანობაში ჩართვა, მარკეტინგული დაგეგმვის პროცესში გირჩევთ მოიზიდოთ გამყიდველები — ისინი დაგეხმარებიან მარკეტინგული სტრატეგიის დაზუსტებაში. მარკეტინგისა და გაყიდვების განყოფილებებს შორის ურთიერთობა გაუმჯობესდება, თუ მარკეტოლოგები კლიენტებთან სავაჭრო ნამომადგენელთან ერთად მივლენ, ამით ისინი უკეთ გაუგებენ როგორც კლიენტებს, ისე ერთმანეთს.

გავრცელებული შეცდომაა, როცა კომპანია სამსახურში იყვანს მარკეტინგის და რეკლამის მენეჯერებს და თვითონ ატარებს მარკეტინგულ კვლევებს და სარეკლამო კამპანიას. მისი ამოცანაა — იპოვოს მოიჯარე და დააკავშიროს კომპანიასთან. ძთავარია მოიჯარეებთან დამყარდეს ხანგრძლივი ურთიერთობა. სარეკლამო სააგენტოს ამოცანა არ არის რეკლამის მალე გაკეთება. მისი ამოცანაა დაეხმაროს კომპანიას გაზარდოს შემოსავ-

ლები ხანგრძლივი პერსპექტივით. კომპანიისა და სარეკლამო საა.ენტოს შორის მაშინ დამყარდება გაგება, როცა იქნება კარგი შედეგი.

5. პოლისტიკური და ლატერალური მარკეტინგი, როგორც შედარებითი პროგრესული და თანამედროვე მიმართულება

პოლისტიკური[1] მარკეტინგი მოიაზრება როგორც აქტიური ჯგუფური მუშაობა, როცა სხვადასხვა ბიზნეს-პროცესები განყოფილებებში კი არ ნანილდება, არამედ იმართება ამ პროცესების მენეჯერების მიერ. მმართველი გუნდი ფორმირდება სხვადასხვა განყოფილებებიდან ჯუნდის თითოეული ნევრის უნარისა და შესაძლებლობების მიხედვით. ჰოლისტიკური მარკეტინგი მოითხოვს სერიოზულ ცვლილებებს კომპანიაში.

ლატერალური მარკეტინგი — ეს არის აზროვნების განსაზღვრული სტილი, რომელშიც მონანილეობას ღებულობს ყველა მუშაკი. ვთქვათ რეგულარული ბრეინშტორმინგი, როცა ყველა მთელ დღეს ხარჯავს ახალი იდეის შექმნაში, გამოგონებაში. ეს არ იწვევს კომპანიის სტრუქტურულ ცვლილებას, თუმცა მას მუშაობის ახალი ფორმა ემატება.

6. ბრენდი

ბრენდისთვის მნიშვნელოვანია მიზანი. რისთვის არის ბრენდი საჭირო? პროდუქტი ბაზარზე ყველაზე კარგი უნდა იყოს და, მთავარია, როგორ ხალხს სურს მისი ყიდვა? თუ ეს ორი შემადგენელი არ არის, მაშინ ბრენდის შექმნა ტყუილი ფულის ხარჯვაა. მთავარია იმის გაცნობიერება, რომ ბრენდის შექმნა არ ხდება რეკლამის საშუალებით. რეკლამა ვერასდროს შეძლებს პროდუქტის ყიდვის სურვილის ან ნდობის გამონვევას. ის მხოლოდ ეხმარება ბრენდის ცნობის დონის ამაღლებას. სლოგანი, ფერი, მუსიკა არ არის კონკურენტული უპირატესობა, იგი ბრენდში უნდა არსებობდეს.

ყველაზე მნიშვნელოვანია ბრენდის მომხმარებლების დაკმაყოფილების გამოცდილება, რაც გვაძლევს საშუალებას გავარკვიოთ ძლიერი ბრენდია, თუ არა. ბრენდი ყოველთვის რაღაც შედეგის დაპირებაა.

მაღალი დონის ცნობადი და ნაკლებად სიმპათიური ბრენდი არაფრად ვარგა. პირიქით, მაღალი დონის სიმპათიის მქონე და დაბალი ცნობადობის ბრენდს აქვს დიდი სარეკლამო პოტენციალი. დიდი ენერგიის, მაგრამ არაფორმირებული ბრენდი შეიცავს დიდ პოტენციალს. თუ ბრენდის დიფერენციაცია და მიზანშენონილობა ფერხდება, რეპუტაცია ინგრევა და შემდეგ კლებულობს ცნობადობა.

---

1 *პოლისტიკური (holistic) -- გლობალური, ერთიანი, მთლიანი.*

7. პირადი და საზოგადოებრივი კეთილდღეობა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე უბრალოდ ფულის კეთება.

თავიდან ყველა დარწმუნებული იყო, რომ მარკეტინგი არის, ვთქვათ, სუპების გაყიდვა. მარკეტინგი შეეხება ყველა სახის გაყიდვას: შეგიძლიათ მიიზიდოთ ტურისტები თქვენს ქალაქში — და ეს მარკეტინგია. შეიძლება შეეცადოთ შეაკავოთ ხალხი მოწევისგან — ეს ცხოვრების განსაზღვრული ტიპის მარკეტინგია – სოციალური მარკეტინგი.

ყველაზე უკეთ მარკეტინგი მაშინ მუშაობს, როცა ის ცხოვრების დონეს ამაღლებს, ეხმარება ხალხს თავისი ცხოვრება უკეთ მოაწყოს. მაგალითად, კომპანია Avon-მა, რომელიც ქალის კოსმეტიკას ყიდის, 20 მილიონი დოლარი მკერდის კიბოს სფეროს კვლევაში ჩადო. ფირმა General Meals ყიდის საკვებ პროდუქტებს და მხარს უჭერს ჯანმრთელი კვების სფეროში კვლევებს. კომპანიები, რომლებმაც დაისახეს დიდი საზოგადოებრივი მნიშვნელობის მიზნები შეიძლება ჩავთვალოთ ნამდვილ სამოქალაქო პოზიციის მქონე კომპანიებად. უფრო მეტიც, იყო კარგი მოქალაქე მოცემულ შემთხვევაში ძალიან მომგებიანია. თქვენ უკეთ გიცნობენ და თქვენდამი დამოკიდებულება უკეთესია, თუ ცნობილია, რომ ზრუნავთ საზოგადოებაზე.

8. წამყვანი კომპანიების მარკეტინგული გამოცდილება

წამყვანი კომპანიები, პირველ რიგში, თავის ძალისხმევის ფოკუსირებას ახდენენ კონკრეტულად არხებზე, კლიენტებზე და არ ცდილობენ იყვენენ ყველასთვის ყველაფერი. ისინი მიისწრაფვიან გაიგონ მომხმარებლების, რათა უკეთ გაყიდონ თავისი საქონელი. ამისათვის ისინი ატარებენ ეთნოგრაფიულ კვლევებს. უფრო ზუსტად, მკვლევარები ცხოვრობენ მომხმარებლებთან. ისინი აფიქსირებენ მომხმარებლების ცხოვრების ნესს, როგორ ამზადებენ ისინი საკვებს ან როგორ რეცხავენ თეთრეულს თუ ტანისამოსს, შემდეგ მკვლევარები სწავლობენ ამ ინფორმაციას. ასეთი კვლევები კლიენტების აზრის უკეთ შესწავლაში გვეხმარება. ეს არის ნეირომარკეტინგი. ვთქვათ, მომხმარებელმა შეიძლება არ იცოდეს რატომ იყიდა გუშინ, მაგალითად, შოკოლადი. ნეირომარკეტინგული კვლევებით კი შეიძლება დავადგინოთ თუ როგორ ხდება გაყიდვები. ასეთი ინფორმაცია საქონლის შესაბამისი მიმართულებით სეგმენტირების შესაძლებლობას იძლევა, რაც ხელს უწყობს საქონლის უკეთ გაყიდვას.

9. მარკეტინგი რთულდება

ეკონომიკის გლობალიზაციის გამო იზრდება გაერთიანებების და გაკოტრების რაოდენობა. კომპანიებს უმცირდებათ მარჟირებული2 შემოსავ-

2 *მარჟა (margin) სხვაობა შესასყიდი და გასაყიდ ფასებს შორის.*

ლები. ლოიალობის პროგრამები კარგად მუშაობს მარტო იმ კომპანიებში, რომლებიც პირველები დანერგავენ მას. არ აქვს მნიშვნელობა რამდენად იაფად შეუძლია კომპანიას ანარმოოს პროდუქცია თავის ქვეყანაში. ჩინური პროდუქცია მაინც ყველაზე იაფი იქნება. ჩინეთს აქვს შანსი გაიმეოროს იაპონიის ეკონომიკის სასწაული: საუკეთესო ხარისხი დაბალი ფასით.

ხალხი ხდება უფრო დაკავებული, მათი მოძებნა უფრო ძნელდება. მყიდველები ხდებიან უფრო ინფორმირებულები და გარკვეულები ამერიკის შეერთებულ შტატებში, როცა ადამინს უნდა იყიდოს მანქანა, ის უგზავნის დილერს შეტყობინებას: „მე მინდა ლურჯი მანქანა რომელიმე მარკის, მაგრამ მე არ მინდა გადავიხადო მასში 20 ათასზე მეტი". ეს არის „მომხმარებლისგან შემოსული" შეტყობინება. დილერი შესთავაზებს მომხმარებელს რამდენიმე ლურჯ მანქანას, რომლის ფასი არ აღემატება 20 ათასს. მათგან მომხმარებელი აირჩევს სასურველ მანქანას.

მასობრივი მარკეტინგის თვითღირებულება მუდმივად იზრდება, ხოლო მისი ეფექტიანობა მცირდება. სატელევიზიო რეკლამას სულ უფრო ცოტა ხალხი აქცევს ყურადღებას, ხოლო ტელეკომპანიები სულ უფრო უმატებენ ფასს. მარკეტოლოგებმა უნდა იპოვონ რეკლამის გავრცელების ეფექტიანი საშუალება.

უკვე ჩნდება ახალი სარეკლამო მატარებლები. კომპანიები სპორტული შეჯიბრისას ათავსებენ რეკლამას აეროსტატზე. ავტორალის დროს მონანილეების მანქანებზე 20-მდე სპონსორის ლოგოტიპია გამოსახული. ჩვეულებრივ მანქანებზე ათავსებენ ფერად რეკლამას. რეკლამა ეკრანისას, რეკლამა კინოში, ნაბეჭდი რეკლამა ტუალეტებში, ვიდეოროლიკები ლიფტებში და ავტოგასამართ სადგურებში, რეკლამა ნიგნებში. მაგალითად, საიუვილერიო ნაკეთობათა მნარმოებელი კომპანია "Bulgari"-ს დაკვეთით ფეი ველდონმა დაწერა რომანი The Bulgari Connection, ნიგნის ყდას კი ამშვენებდა Bulgari-ს ექსტრავაგანტული კოლიე.

სწრაფად ვითარდება მობილური მარკეტინგი. დიდ სავაჭრო ცენტრთან გავლისას მობილურზე მიიღებთ ინფორმაციას მაღაზიაში არსებული ფასდაკლების შესახებ. მსგავსი მარკეტინგი არის პირად ცხოვრებაში ჩარევა, მაგრამ კლიენტებთან ურთიერთობის ამ არხს დიდი შესაძლებლობები აქვს.

10. მარკეტინგის მომავალი

მომავლაში უფრო მეტად განვითარდება პირდაპირი გაყიდვების ინსტრუმენტი, ავტომატიზებული გაყიდვები და მარკეტინგი ადამიანის მონანილეობის გარეშე. ტრადიციულ რეკლამას ეტაპობრივად შეცვლის

ინტერნეტი და საზოგადოებასთან უშუალო კავშირი. მარკეტინგის განვითარება მოხდება შემდეგი მთავარი მიმართულებებით.

პირველი დიდი მიმართულებაა მარკეტინგი რეალური დროის რეჟიმში. ბევრ კომპანიას უკვე აქვს ოთახები ე.წ. საომარი თამაშებისთვის. მაგალითად, ერთ საავიაციო კომპანიაში არის ოთახი, სადაც კედლებზე განთავსებულია ეკრანები ამინდის ბუნებრივი პირობების გამოსახულებით, აღინერება ყველა ავიაკომპანიის ფრენები, კონკურენტების ფასები. ასეთი ინფორმაცია გადანყვეტილების ნამიერად მიღების საშუალებას იძლევა. სიძნელე მდგომარეობს იმაში, რომ ინფორმაცია ძალიან დიდია, ხოლო მასზე რეაგირება საჭიროა სწრაფად.

მეორე მიმართულება — მარკეტინგი ხდება ფინანსურად ორიენტირებული. ანუ მარკეტოლოგმა გარკვევით უნდა იცოდეს მისი მარკეტინგი ინვესტიციების როგორ ზრდას მოიტანს, სად მიდის ფული და კონკრეტულად რომელი არბის ნინ ნანევამ მოიტანა მეტი საშუალება, რომლითაც უარს იტყვიან არამომგებიან არხებზე.

მესამე მიმართულება — მარკეტინგი ხდება უფრო ტექნოლოგიური. ბევრ მენეჯერს აქვს სპეციალური სქემები, ცხრილები საიდანაც ჩანს რა ხდებოდა კომპანიაში დღის, კვირის, თვის განმავლობაში. ეს აუცილებელია, რათა გადაწყვეტილება მომენტალურად იქნას მიღებული.

დროთა განმავლობაში მარკეტინგი გარდაიქმნება მოთხოვნების მართვის მეცნიერებად.

პირთა საძიებელი

ა

ადამსი 71

აინშტაინი 101

არისტოტელე 46, 50, 51, 52, 53, 58, 84

არონი 65

ბ

ბარდახი 198,199

ბაფეტი 234

ბისმარკი 230

ბეკონი 62

ბერნარდი 86

ბუდა 41

გ

განტი 91

გვიჩარდინი 63, 64

გიზო 77

გეტი 115, 116, 117

გორბაჩოვი 128, 129

გუდნაუ 80, 81

დ

დე გოლი 15, 16, 232

დევიდი 180

დენ სიაო-პინი 129

დიოდორე სიცილიელი 38

დონელი 117

დრუკერი 87, 89, 94, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 112, 114, 126, 161, 187, 188, 199, 238

ე

ებერლინი 59

ევთიდემე 9, 107

ეიზენჰაუერი 199

ემერსონი 86, 92, 93

ეპიქტეტე 56, 57

ერპარდი 236

ვ

ვალერი 63, 235

ვაშინგტონი 71

ვილსონი 54, 80, 81, 123

ვინერი 16, 139

ვებერი 80, 81, 82, 83, 235

ოლტერი 34

თ

თომა აქვინელი 58

თუკიდიდე 59, 60

ი

იასპერსი 46

იულიუს კეისარი 54, 55, 63

კ

კაპლანი 103

კეინსი 110, 111, 130

კენანი 66

კეროლი 204

კისინჯერი 66

კლაუზევიცი 231

კონფუცი 43, 44, 45,46, 53, 114, 229

კოტლერი 256

ლ

ლაიკარტი 86

ლაო-ძი 45, 229

ლენინი 77, 229

ლინკოლნი 239

ლოკი 40, 67, 68

ლუთერი 59

მ

მაკგრეგორი 86

მაკიაველი 42, 55, 56, 60, 61, 62, 63, 64, 120, 229, 230, 234, 235

მანდელა 233

მაო-ძი 44

მარკუს ავრელიუსი 54, 56, 57, 58

მარქსი 77, 78

მასლოუ 86

მედისონი 71, 75

მეიო 86

მერფი 86

მინცბერგი 167

მიუნსტერბერგი 86

მონტესკიე 40, 67, 69, 72, 74

მორგენთაუ 65, 235

ნ

ნაპოლეონი 66, 118, 164, 165, 232

ნეტარი ავგუსტინე 54, 58

ნიუტონი 101, 229

ნორტონი 103

ნოქსი 115, 116

ო

ონასისი 138, 237

ორტეგა-ი-გასეტი 63, 64

ოუენი 77

პ

პალმერსტონი 230

პასკალი 47

პეინი 71

პინოჩეტი 129

პლატონი 39, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 121

პლუტარქე 38, 53, 54

პოპერი 78, 79, 236

პროკრუსტე 128

პტახოტეპი 38

რ

რიკარდო 77

რუბინშტეინი 197

რუზველტი 130, 131, 233, 236

რუსო 67, 68, 69

ს

სენეკა 56, 57

სენ-სიმონი 77

სვეტონიუსი 55, 58

სიდჰარტჰა 41

სმიტი 77, 88, 115

სოკრატე 9, 10, 11, 18, 46, 47, 48, 49, 50, 107

სპენსერი 76

სტალინი 128, 235, 236

სუვოროვი 232

სუნ ძი 163

ტ

ტალეირანი 164, 165, 232

ტიერი 77

ტეილორი 86, 88, 89, 90, 91, 103

ტოკვილი 70

უ

უელჩი 238

ფ

ფაიოლი 86, 92, 94, 95, 97, 104

ფიხტე 77

ფოიერბახი 77

ფოლეტი 86

ფორდი 86, 92, 94

ფრანკლინი 71

ფრანკო 129, 231

ფურიე 77

ფრონტინუსი 164

ქ

ქსენოფონტი 9, 47, 48

შ

შან იანი 44

შატობრიანი 232

შელინგი 77

ჩ

ჩერჩილი 71, 230, 236

ჩეოუ-გუნი 42

ჩეზარე ბორჯა 63

ც

ცვინგლი 59

ციცერონი 54

ხ

ხან ფეი-ძი 45

ხრუშჩოვი 128

ჯ

ჯეი 71, 74

ჯეფერსონი 71, 74, 76, 122, 233

ჯილბერტი 91

ჰ

ჰამილტონი 71, 74, 75

ჰამურაბი 39, 40

ჰეგელი 77

ჰერაკლიტე 46

ჰეროდოტე 38

ჰობსი 40, 67, 68

ჰომეროსი 46

Giorgi Bagaturia, Otar Bagaturia
Strategic Planning for the Tasks of Public Administration and Business

Reviewer

Shota Dogonadze, full professor of Georgian Technical University

Scientific Editors:

Archil Prangishvili, corresponding member Academy of Sciences of Georgia

Nodar Jibladze, full professor of Georgian Technical University

The theoretical and practical questions necessary for strategic planning in tasks of the governance and economy are considered. The book contains the short history of a managerial thinking, the basic concepts, tasks and methodological bases of strategic planning, including original researches of the authors. 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.

The book should be useful for everybody, who are interesting in application of strategic planning methods for the tasks of business, public administration and public policy. It is possible to use the book as a manual for the students of public administration, public policy, business administration and management of the courses BPA, MPA, BPP, MPP, BBA, MBA.

Contents

Instead of Foreword

Introduction. Why Do We Learn the Art of Public Administration?

Chapter 1.The Methodology of Public Administration Teaching

1.1. The Basis of Public Administration Teaching

1.2. The Modern Principles of Public Administration Teaching

1.3. The Models of Education in Sphere of Management and Administration

Chapter 2.The Short History of a Managerial Thinking

2.1. The Origin of Management Theory

2.2. Political Doctrines about a State and Public Administration.

2.3. Managerial Principles of Public Administration.

2.4. The Stages of Managerial Thinking's Development

2.5. What is the Good Management? - Some Examples of Managerial Thinking.

2.6. Management of Political Processes.

Chapter 3.Cybernetic Method of Management

3.1. Cybernetic Concept of Management
3.2. The Cybernetic Structure of Object of Management.
3.3. Cybernetic Model of Public Administration System.
3.3. The General Algorithm of Strategic Planning.
3.4 Multi-Subject Political-Economic Processes.
3.5. Georgia as a Multi-Subject System
3.6. Organization of Information's Collection.

Chapter 4. General Methodology of Strategic Planning.

4.1. The Function of Strategic Planning
4.2. The Main Terms of Strategic Planning
4.3. The Process of Strategic Planning
4.4 A Strategic Alternative.
4.5. The Types of Business-Strategy.
4.6. The General Algorithm of Strategic Planning

Chapter 5.Forecasting of Political-Economic Processes

5.1. The Role of Forecasting in the Management of Political-Economic Processes.
5.2. The Methodology of Forecasting.
5.3. The Methods of Forecasting.
5.4. The Mistakes of Forecasting

Appendixes

1. Some Advices for Politicians
2. Axioms of Business.
3. Controlling. Management or Administration?
4. National Style of Management.
5. The Comparative Characteristics of American and Japanese System of Management.
6. Sequence of Project Management
7. Some Advice for the Sales
8. Strategy of Marketing (on F.Kotler).

Георгий Багатурия, Отар Багатурия
Стратегическое планирование в задачах государственного управления и бизнеса.

Рецензент

Шота Догонадзе, профессор Грузинского технического университета
Научные редакторы

Арчил Прангишвили, член-корреспондент АН Грузии

Нодар Джибладзе, профессор Грузинского технического университета

Рассмотрены теоретические и практические вопросы, необходимые для стратегического планирования в задачах государственного управления и экономики. Книга содержит краткую историю управленческого мышления, основные понятия, задачи и методологические основы стратегического планирования, в т.ч. оригинальные исследования авторов. Подробно сформулирована суть стратегического планирования и управления, дан общий алгоритм стратегического планирования, рассмотрены методы формализации и прогнозирования политико-экономических процессов.

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

Книга будет полезным пособием для тех, кто интересуется применением методов стратегического планирования в бизнесе, государственной политике и управления. Её использование возможно в качестве учебного пособия для студентов и магистрантов по специальностям: государственное управление, публичная политика, управления бизнесом и менеджмент

Содержание

Вместо предисловия
Введение. Почему нужно обучаться искусству государственного управления?
Глава 1. Методология преподавания государственного управления

1.1. Основы преподавания государственного управления
1.2. Современные принципы преподавания государственного управления
1.3. Модели образования в области управления
Глава 2. Краткая история управленческого мышления

2.1. Происхождение теории управления
2.2. Политические учения о государстве и государственном управлении
2.3. Менеджерские принципы государственного управления

2.4. Этапы развития менеджерского мышления
2.5. Что такое хорошее управление? – Несколько примеров менеджерского мышления
2.6. Менеджмент политических процессов

Глава 3. Кибернетический метод управления

3.1. Кибернетическая концепция управления
3.2. Кибернетическая структура объекта управления.
3.3. Кибернетическая модель системы государственного управления.
3.4. Многосубъектные политико-экономические процессы.
3.5. Грузия как многосубъектная система управления
3.6. Организация сбора информации.

Глава 4. Общая методология стратегического планирования

4.1 Назначение стратегического планирования.
4.2. Основные понятия стратегического планирования.
4.3. Процесс стратегического планирования
4.4. Стратегическая альтернатива
4.5. Типы стратегии бизнеса
4.6. Общий алгоритм стратегического планирования.

Глава 5. Методы прогнозирования политико-экономических процессов

5.1. Место прогнозирования в управлении политико-экономических процессов
5.2. Методология прогнозирования.
5.3. Методы прогнозирования.
5.4. Ошибки прогнозирования

Приложения

1.Стратегические советы политикам (и не только им)
2. Аксиомы бизнеса
3. Управление: менеджмент или администрирование?
4. Национальный стиль менеджмента
5. Сравнительная характеристика американской и японской системы менеджмента
6. Последовательность менеджмента проекта
7. Несколько советов менеджеру продаж
8. Стратегия маркетинга (по Ф.Котлеру)

Authors

Giorgi Baghaturia, 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), "The Bases of Decision-Making" (1996), 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.

Авторы

Георгий Багатурия, 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.), «Основы принятия решений» (1996 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.).

BORJOMI®

მხარდაჭერისთვის მადლობას ვუხდით GG&MW Co.N.V.-ს –
კომპანიას, რომელიც მრავალი წელია ერთგულად ემსახურება
ყველაზე ცნობილ ქართულ ბრენდს