
**ԿԱՆԽԱՏԵՍԱԿԱՆ ՏԵԽՆԻԿԱՆԵՐԻ (ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ) ԿԻՐԱՌՈՒԹՅՈՒՆԸ
ՔԱՂԱՔԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐ ԸՆԴՈՒՆԵԼԻՍ**

ՆՈՒՆՈՒՖԱՐ ՍՏՓԱՆՅԱՆ

**Ապագայի կայսրությունը մտքի կայսրությունն է:
*Ու. Չերչիլ***

Արևմտյան քաղաքագիտության մեջ, վերջին տարիներին նաև Ռուսաստանում, մեծ ուշադրություն է դարձվում քաղաքական որոշումների ընդունման կառուցակարգերին: Քաղաքական որոշումների ընդունման բազմաթիվ տեսական գաղափարներ և գործնական սկզբունքներ ձևակերպվել են դեռևս անտիկ շրջանում: Սակայն միայն 20-րդ դարի 2-րդ կեսին քաղաքական որոշումների ընդունման տեսությունը ձևակերպվեց որպես հատուկ գիտաճյուղ և մտավ քաղաքական գիտությունների շարքը (policy sciences): Այս տեսության մեջ գոյություն ունեն բազմաթիվ հայեցակարգային մոդելներ (վարքաբանական, ինկրեմենտալ, սահմանափակ ռացիոնալության, ճանաչողական և այլն)¹, որոնք հրատապ նշանակություն ունեն ժամանակակից գործընթացներում: Համաձայն Հ. Լասուելի՝ «Գիտաճյուղը կարող է դասվել քաղաքական գիտությունների շարքը, եթե այն պարզաբանում է քաղաքական որոշումների ընդունման գործընթացը»²:

Քանի որ մեզ մոտ քաղաքական որոշումների ընդունման կառուցակարգերի վերաբերյալ գիտական աշխատանքներ գրեթե չկան, ապա այս թեմայի շրջանակներում բացերը շատ են, ուստի խնդիր ենք դրել բացահայտել և ի մի բերել այն մոտեցումները կամ մեթոդները, որոնք քաղաքական որոշումների ընդունման համակողմանի վերլուծության գործիք կարող են կիրառվել: Այս տեխնիկաների կիրառումը լուծում է նախ անորոշության հարցը, ապա քաղաքական որոշումների ընդունման գործընթացի կարևորագույն խնդիրը՝ արդյունավետ, նպատակային և հրատապ որոշման կայացումը:

Քաղաքագիտական գրականության մեջ կան վերլուծության և կանխատեսման բազմաթիվ մոտեցումներ կամ մեթոդներ, որոնք նույնավելտոր կիրառություն ունեն, սակայն այս հոդվածում ներկայացվում են այն տեխնիկաները, որոնք առավել կիրառելի են քաղաքական որոշումների ընդունման գործընթացում, մասնավորապես օրենքների ընդունման ժամանակ:

¹ Ավելի մանրամասն տես **Ն. Ստեփանյան**, Քաղաքական որոշումների ընդունման հայեցակարգային մոդելները, «Կրթությունը և գիտությունը Արցախում», 2008, № 1-2, էջ 131-137:

² **Lasswell H.** Power and Personality. N. Y., 1948, p. 120.

Ցանկացած որոշում ընդունելիս անորոշության մակարդակը բարձր է. այդ պատճառով մշակվել են մի շարք մեթոդներ, որոնց հիմնական խնդիրն է իրավիճակի վերլուծությունը և անորոշության նվազեցումը: Ավելորդ չէ նշել, որ դիտարկվող հիմնահարցի շրջանակներում մեթոդները յուրատեսակ գործիքներ են, որոնք ապահովում են արդյունավետ ու նպատակային գործընթաց: Իրավիճակի ցանկացած վերլուծություն, ցանկացած ծրագրի կազմում՝ գիտակցված կամ ոչ գիտակցված, ներառում է որոշակի «սև արկղ», որտեղ հայտնվում են այսօր անկանխատեսելի իրավիճակները: Միշտ էլ կան այնպիսի անտեսված կամ չերևացող գործոններ, որոնք որոշակի պահի կարող են հայտնվել՝ հանգեցնելով անսպասելի գործողությունների: Անորոշությունը ռազմավարության գլխավոր օբյեկտն է, իսկ ռազմավարությունը՝ որոշումների ընդունման կոնկրետ նպատակին հասնելու մարտավարության ամբողջությունը:

Քաղաքական որոշումների ընդունման գործընթացում այսօր արդեն միայն ռացիոնալ միտքը, ինտուիցիան, փորձը բավական չեն արդյունավետ որոշումներ կայացնելու համար: Անհրաժեշտ են դառնում ոչ միայն տվյալ ոլորտի վերաբերյալ գիտելիք ունենալը, այլ նաև հոգեբանության, սոցիոլոգիայի և հատկապես իրավիճակի վերլուծության մեթոդների իմացությունը:

Իրավիճակի վերլուծության և կառավարման մոտեցումներից կանդրադառնալով հատկապես այն տեխնիկաներին («Դելֆիի մեթոդ», «Սցենարային մոտեցում», SWOT վերլուծություն, «Մութ խաղաքարտեր» (wild cards)), որոնք լայնորեն կիրառվում են «RAND corporation» հայտնի վերլուծական կենտրոնում:

Դելֆիի տեխնիկան կամ մեթոդը հիմնականում զարգացել է RAND Corporation-ի շրջանակներում 1950-ական թվականներին Դալքիի (Dalkey) և Հելմերի (Helmer) կողմից և լայնորեն տարածվել որպես կարծիքների զուգամիտման մեթոդ: Դալքին ասում է. «Երկու գլուխն ավելի լավ է, քան մեկը, կամ ...ո գլուխներն ավելի լավ են, քան մեկը»³: Դելֆիի տեխնիկան դիտվում է որպես խմբային հաղորդակցության գործընթաց, որի նպատակն է քննարկումների միջոցով կոնկրետ խնդրի վերաբերյալ կատարել քաղաքական հետազոտություններ կամ կանխատեսել ապագա իրադարձությունների ընթացքը: Դելֆիի մեթոդը հարցաթերթիկների օգնությամբ տեղեկատվություն հավաքելու և մշակելու միջոց է: Գլխավոր դերակատարները փորձագետներն են: Այսինքն՝ այս մեթոդն ընդհանրացնում է փորձագետների գնահատականները, որոնք վերաբերում են ընթացիկ իրավիճակին, զարգացման հեռանկարներին և արտաքին միջավայրի վրա հետազոտվող խնդիրների ազդեցությանը: Դելֆիի մեթոդի կիրառմամբ հնարավոր է դառնում մի շարք հաջորդական գործողությունների միջոցով հասնել առավել փոխըմբռնման այս կամ այն որոշումն ընդունելիս: Այստեղից արդեն երևում են այս մոտեցման դրական և բացասական կողմերը: Դրականն այն է, որ հենվում է փորձարարական գիտելիքների վրա:

³ Մեջբերումն ըստ՝ Chia – Chien Hsu & Brian A. The Delphi Technique: Making Sense of Consensus // Practical Assessment, Research & Evaluation, vol. 12, Number 10, August 2007: <http://pareonline.net/pdf/v12n10.pdf>

Փորձագետների խմբի հետ (ոչ թե նրանցից մեկի հետ) աշխատանքը թույլ է տալիս բացառել սուբյեկտիվությունը, փորձագետների անմիջական շփումը միմյանց հետ, հետևաբար՝ նաև համատեղ աշխատանքի ժամանակ առաջացող խմբային ազդեցությունը, ինչպես նաև մեծամասնության կարծիքին հարմարվելը:

Դելֆիի մեթոդի հիմնական տարրերը կամ սկզբունքներն են՝

ա. տեղեկատվական հոսքերի կառուցվածքայնացումը,

բ. կրկնումը,

գ. մասնակիցների միջև հակադարձ կապը,

դ. մասնակիցների անանունությունը⁴:

Կարող ենք ավելացնել ևս մի քանի տարր՝ բազմափուլայնությունը, հաջորդականությունը և, իհարկե, հետևողականությունը, որն ուղղակիորեն միտված է արդյունավետության բարձրացմանը:

Այս բոլոր պահանջներն ուղղված են այն ազդեցության բացառմանը, որն առաջանում է դեմ առ դեմ հանդիպման ժամանակ: Փոխազդեցություն այնուամենայնիվ կա (ավելի կոլեկտիվ ձևով), քանի որ մասնակիցները տեսնում են իրենց տրված հարցերի արդյունքները՝ նախքան հերթական փուլին անցնելը:

Վերլուծությունը, որն անցկացվում է Դելֆիի մեթոդի օգնությամբ, իրականացվում է մի քանի փուլով (հտերացիա), իսկ արդյունքները մշակվում են վիճակագրական մեթոդներով: Փորձագետները ծանոթանում են միմյանց կարծիքներին, որից հետո կարող են փոխել իրենց կարծիքները, իսկ ընթացակարգը կրկնվում է: Այսպիսով, փորձագետների աշխատանքի շնորհիվ ձևավորվում են դրույթներն ու հակադրույթները:

Եթե ընդհանրացնենք, ապա Դելֆիի մեթոդը բաղկացած կլինի հետևյալ 10 քայլից՝

ա. մոնիթորինգի թիմի ձևավորում,

բ. փորձագետների խմբի ընտրում,

գ. առաջին փուլի հարցաթերթիկի մշակում,

դ. հարցաթերթիկը պետք է լինի հստակ, բացառվեն երկիմաստությունները, ձևակերպումները լինեն պարզ,

ե. առաջին հարցաթերթիկի տրամադրումը փորձագետներին,

զ. առաջին փուլի պատասխանների վերլուծություն,

է. երկրորդ փուլի համար հարցաթերթիկի մշակում,

ը. հարցաթերթիկի տրամադրումը փորձագետներին,

թ. երկրորդ փուլի պատասխանների վերլուծություն,

ժ. վերլուծության եզրակացության պատրաստում խմբի կողմից⁵:

Որպես Դելֆիի մեթոդի դրական կողմ կարող ենք բերել «Մաքրեզորի էֆեկտը», ըստ որի՝ խմբի կանխատեսումներն ավելի հավաստի են, քան այդ նույն խմբի անդամների կողմից արվողները, որոնք աշխատում են առանձին - առանձին⁶: Կարող ենք նշել նաև հետևյալ առավելություն-

⁴ Տե՛ս Lang T. An overview of four futures methodologies, էջ 3: <http://www.futures.hawaii.edu/publications/half-fried-ideas/J7/LANG.pdf>

⁵ Տե՛ս Почепцов Г. Г. Стратегический анализ. Стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела. Киев, 2004, էջ 273-274:

⁶ Տե՛ս Lang T. An overview of four futures methodologies, էջ 2:

ները՝ խուսափում խմբային մտածողության էֆեկտից (Groupthink), խուսափում լռության պարույրից (Spiral of Silence), խմբի անդամների անկախ կարծիքի ձևավորման նպաստում և այլն: Փաստորեն Դելֆիի տեխնիկան ավելի շատ փոխընթացման (կոնսենսուսի) հասնելու մեթոդ է:

«**Սցենարների մեթոդը**» նույնպես առաջացել է RAND-ի շրջանակներում, որ մշակել է Յ. Կանը: Է. Վայները և Յ. Կանը (Wiener A., Kahn H.) սցենարները սահմանում են որպես «իրադարձությունների վարկածային (հիպոթետիկ) ընթացք, որ կառուցվում է պատճառային գործընթացների և որոշման կետերի վրա ուշադրությունը կենտրոնացնելու նպատակով»⁷: Ուստի սցենարները միշտ հենվում են ենթադրությունների վրա, որոնք նկարագրում են մեկը մյուսին հաջորդող իրադարձություններ և կառուցվում են այնպես, որ ուշադրությունն ուղղվի պատճառային գործընթացների ու որոշումների ընդունման պահերի վրա: Ըստ Ֆ. Դյուրանսի և Մ. Գոդեի՝ սցենարը ապագա իրականությունն է, այլ ավելի շատ միջոց է՝ բացահայտելու առկա գործողությունները հավանական և ցանկալի ապագայի լույսի ներքո: Որպեսզի սցենարները լինեն և՛ հավանական, և՛ օգտակար, պետք է նկատի առնել հետևյալ 5 հանգամանքները՝ լինեն տեղին, կապակցված, հավանական, կարևոր և թափանցիկ⁸: Է. Սասինին գտնում է, որ սցենարները կարող են դիտվել որպես գործիքներ, որոնք որոշումների ընդունման կենտրոններին օգնում են միջոցներ ձեռնարկելու պլանավորման և ծրագրավորման համար, իջեցնում են անորոշության մակարդակը և բարձրացնում գիտելիքի դերը⁹: Ըստ Փ. Վոքի՝ «սցենարները որոշումների ընդունման կենտրոններին հաղորդում են շատ կարևոր մի բան՝ իրականությունը վերընթացնելու կարողություն»¹⁰:

Ըստ Կանի սցենարների մեթոդի՝ հաջողության հասնելու համար պետք է՝

ա. քայլ առ քայլ շարժվել դեպի ապագա իրավիճակը,

բ. յուրաքանչյուր քայլում հաշվի առնել այլընտրանքները, որոնք հնարավորություն կտան մեղմելու, դադարեցնելու կամ էլ փոխելու հնարավոր զարգացումների ընթացքը՝ հիմք դառնալով որոշումների ընդունման գործընթացի համար¹¹:

Մ. Գոդեն կարևորում է հատկապես նպատակի դերը. «Գործողությունն առանց նպատակի դառնում է անիմաստ, և միայն ակնկալիքներն են գործողությանը հաղորդում և՛ իմաստ, և՛ ուղղություն»¹²:

Իսկ, օրինակ, Անիտա Ռուբինն առաջարկում է սցենարային մոտեցումն իրականացնելու հետևյալ քայլերը.

⁷ Մեջբերումն ըստ՝ **Rubin A.** Scenario working in future studies. http://www.edelphi.fi/en/content/info/method/03_skenaariot

⁸ Տե՛ս **Durance Ph., Godet M.** Scenario building: Uses and abuses. // Technological Forecasting and Social Change (An international journal), vol. 77 (2010), Number 9, էջ 1488-1492:

⁹ Տե՛ս **Rubin A.** Scenario working in future studies:

¹⁰ **Liotta P. H., Simes T. E.** The Art of Reperceiving Scenarios and the Future. Naval War College Review. Autumn 2003, vol.56, № 4, p. 120-132.

¹¹ Տե՛ս **Rubin A.** Scenario working in future studies:

¹² **Godet M.** The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls. Technological Forecasting and Social Change, vol. 65(2000), number 1, p. 3-22.

ա. ընթացիկ իրավիճակի ուսումնասիրում (օրինակ՝ SWOT վերլուծության մեթոդի օգնությամբ),

բ. սցենարները կառուցվում են իրադարձության զարգացման մի քանի հնարավոր այլընտրանքների շրջանակներում (օրինակ՝ 3 - 5 սցենար),

գ. սցենարների կառուցումից հետո հաջորդ քայլը տեսլականի մշակումն է (vision),

դ. կազմակերպության առաքելության (mission) մշակումը, որն ընկած է սցենարների տեսլականի և կառուցման հիմքում: Առաքելությունը անհրաժեշտ գործողություններն ու որոշումներն են, որոնց միջոցով տեսլականը դառնում է հասանելի,

ե. տեսլականի և առաքելության միջև փոխադարձ կապերի մշակումը (դա հնարավորություն է տալիս սցենարների իրականացման ժամանակ հաշվի առնել ռազմավարական պլանավորման և որոշումների ընդունման համար անհրաժեշտ տեղեկատվությունը),

զ. սցենարները «կրկնելը» և թարմացնելը կամ արդիականացման գործընթացը՝ պայմանավորված գլոբալացմամբ, ցանցային կառավարմամբ, նորարարություններով, որոնք ի հայտ են բերում նոր մարտահրավերներ և հետևաբար՝ նոր հանգամանքներ, անհրաժեշտ է դառնում սցենարների իրականացման գործընթացն անընդհատ «կրկնել», վերանայել, որպեսզի դրանցից ամենակարևորները միշտ թարմացվեն: Դա պետք է անել, որպեսզի երբ շրջակա միջավայրը և հանձնարարականների ֆրեյմերը փոխվեն, կազմակերպության տեսլականը ժամանակին համընթաց լինի¹³:

Սցենարային մոտեցման զարգացման մեջ մեծ ավանդ ունի Shell ընկերությունը, որտեղ կարելի է առանձնացնել Փ. Շվարցին: Նրա սցենարային մոտեցումը բաղկացած է 8 քայլից.

1. «Որոշել առանցքային խնդիրները. ի՞նչ հարցերի մասին պետք է մտածեն որոշումներ ընդունող կենտրոնները, ինչպիսի՞ որոշումներ պետք է ընդունվեն, որոնք ազդեցություն կունենան ապագայի վրա երկարաժամկետ կտրվածքով:

2. Լոկալ միջավայրի առանցքային գործոնները. ինչպիսի՞ առանցքային գործոններով է պայմանավորված առաջին քայլի հաջողությունը կամ անհաջողությունը: Փորձե՛ք ճշտել իրավիճակի այն բաղկացուցիչները, երբ դուք ընդունում եք վճռական որոշումներ, օրինակ՝ ովքե՞ր են ներգրավված, ինչպիսի՞ ռեսուրսներ են անհրաժեշտ և այլն:

3. Որոշել հիմնական շարժիչ ուժերը. մակրոմիջավայրում ինչպիսի՞ շարժիչ ուժեր կազդեն այն ուժերի վրա, որ հենց նոր դուք որոշել եք:

4. Դասակարգել շարժիչ ուժերն ըստ կարևորության և անորոշության. որոշ շարժիչ ուժեր ավելի կարևոր կամ ավելի անորոշ կլինեն. պետք է քննարկել դրանց կարևորության աստիճանը առանցքային խնդրի հաջողության համար (խոսքը վերաբերում է առաջին քայլին): Հաջորդ քայլում քննարկե՛ք դրանց անորոշության աստիճանը: Շարժիչ ուժերը պետք է սահմանափակ թվով լինեն:

5. Որոշել սցենարի տրամաբանությունը. ինչպիսի՞ «սյուժեներ» են

¹³ Տե՛ս **Rubin A.** Scenario working in future studies. http://www.edelphi.fi/en/content/info/method/03_skenaariot

պահանջվում սցենարի զարգացումը նկարագրելու համար (հաղթողներ և պարտվողներ, մարտահրավեր և հակազդում, էվոլյուցիա, հեղափոխություն և այլն):

6. Կոնկրետացնել սցենարները. անհրաժեշտ ուշադրություն դարձնել յուրաքանչյուր առանցքային գործոնի և թրեմդի վրա: Կապեր հաստատել դրանց միջև. հիշել, որ ամեն ինչ կապակցված է:

7. Եզրակացություններ. ինչպիսի՞ն կլինի որոշումը յուրաքանչյուր սցենարի համար: Ինչպիսի՞ հնարավորություններ, դաշնակիցներ, սպառնալիքներ, մրցակիցներ կլինեն:

8. Որոշել հիմնական ինդիկատորները և ցուցիչները. ինչպիսի՞ լրացուցիչ տեղեկատվություն է անհրաժեշտ (լրկալ միջավայրում և մակրոմիջավայրում)՝ կապված այն հնարավորությունների հետ, որոնք բխում են սցենարներից»¹⁴:

Ի դեպ, Shell-ը նույն պահին հենվում է միայն 2-3 սցենարի վրա, որպեսզի գործող անձինք կարողանան կենտրոնանալ՝ պահելով դրանք հիշողության մեջ:

Ե՛վ Յ. Կանի, և՛ Shell-ի սցենարային մոտեցումները պատմության մեջ մտան «մտածել անհավատալիի մասին» (“thinking about the unthinkable”) կարգախոսով:

Սցենարային մոտեցման առավելություն կարող ենք համարել այն, որ այս մեթոդի շրջանակներում առաջարկվում են մի շարք հնարավոր սցենարներ, ինչն էլ թույլ է տալիս ընտրել այս կամ այն սցենարը՝ կախված իրավիճակի զարգացումից: Բացի դրանից, սցենարներն օգնում են որոշումների ընդունման կենտրոններին՝ ընտրելու գործողությունների այլընտրանքային ուղիներ¹⁵:

SWOT վերլուծությունը ռազմավարական պլանավորման մեթոդներից է, որի էությունը կազմակերպության արտաքին և ներքին միջավայրի գործոնների բացահայտումն ու դրանց բաժանումն է 4 կատեգորիայի՝ ուժեղ (Strength) և թույլ կողմեր (Weakness), հնարավորություններ (Opportunity) և սպառնալիքներ (Threat): Կազմակերպության կամ ռազմավարության ուժեղ և թույլ կողմերը գնահատվում են հնարավորությունների և սպառնալիքների տեսանկյունից: Հետաքրքիր է, որ որոշակի գործոնի «սպառնալիք» կամ «հնարավորություն» լինելը կախված է ընտրված ռազմավարությունից: Ուժեղ և թույլ կողմերը վերաբերում են կազմակերպության ներքին միջավայրին, իսկ հնարավորությունները և սպառնալիքները՝ կազմակերպության արտաքին միջավայրին: Այնուհետև այդ բոլոր տվյալները ի մի են բերվում մեկ աղյուսակում: Յուրաքանչյուր աղյուսակում առաջարկվում է լրացնել 10-ից ոչ պակաս «ենթադրություն»:

¹⁴ Schwartz P. Scenario Building: The Schwartz /GBN Approach “maximizing focus” // The Art of the Long View, 1996 <http://www.infinitefutures.com/tools/sbschwartz.shtml>

¹⁵ St'u Liotta P. H., Somes T. E. The Art of Reperceiving Scenarios and the Future // Naval War College Review. Autumn 2003, vol.56, № 4, էջ 120-132:

SWOT-ի աղյուսակը

	Դրական ազդեցություն	Բացասական ազդեցություն
Ներքին միջավայր	ուժեղ կողմեր	թույլ կողմեր
արտաքին միջավայր	հնարավորություններ	սպառնալիքներ

Կազմակերպության և արտաքին միջավայրի դրական ու բացասական կողմերը կարելի է խմբավորել հետևյալ կերպ.

Դրական կողմեր	Բացասական կողմեր
ուժեղ կողմեր արժանիքներ ռեսուրսներ հնարավորություններ ապագայի ծրագրեր կամ հեռանկարներ	թույլ կողմեր թերություններ սահմանափակումներ սպառնալիքներ մարտահրավերներ

SWOT վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս.

- ա) հիմնվել ուժեղ կողմերի վրա,
- բ) նվազեցնել թույլ կողմերը,
- գ) օգտվել հնարավորություններից,
- դ) հակազդել կամ չեզոքացնել սպառնալիքները:

SWOT վերլուծությունն ավելի շուտ կծառայի իր նպատակին, եթե տեսլականը, առաքելությունը և նպատակներն արդեն որոշված են¹⁶:

Իհարկե, քաղաքական որոշումների կայացումը, առավել ևս կանխատեսման տեխնիկաների կիրառումն ինքնանպատակ չէ: Սա այնպիսի նուրբ և կարևոր գործընթաց է, որը շատ դեպքերում պայմանավորում է ոչ միայն օրենսդիր իշխանության, այլ նաև ողջ քաղաքական համակարգի գործունեության արդյունավետությունը:

Բանալի բառեր – քաղաքական որոշումներ, կանխատեսման տեխնիկա, որոշումների ընդունման գործընթաց, Դելֆիի տեխնիկա, սցենարային մոտեցում, SWOT վերլուծություն, «Մութ խաղաքարտեր», խմբային մտածողության էֆեկտ, քաղաքական ֆրեյմ

НУНУФАР СТЕПАНИЯН – Техника (инструменты) прогнозирования при принятии политических решений. – Выработка курса – ключевой момент политического процесса. Чтобы понять политику государства, в первую очередь необходимо знать, как принимаются решения. В процессе их принятия уровень неопределённости очень высок, и разработаны различные методы их прогнозирования. В статье классифицированы наиболее приемлемые для законодательных органов инструменты прогнозирования политических решений (техника Дельфи, сценарный подход, SWOT-анализ, тёмные лошади). В совокупности их применение решает вопрос неопределённости, а также важнейшую проблему принятия эффективных актуальных решений. Для этого уже недостаточно рациональности, опыта, интуиции. Все более востребованы названные выше техники.

¹⁶ Stéu Schultz J. SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1049.aspx

Ключевые слова: *политические решения, техника прогнозирования, процесс принятия политических решений, техника Дельфи, сценарный подход, SWOT-анализ, тёмные лошади, эффект группового мышления, политический фрейм*

NUNUFAR STEPANYAN – *Forecasting Techniques (tools) of Political Decision-Making*. – Policy making is the key of the political processes. In order to understand the policy of the state, first of all it is necessary to know how decisions are being made. As during decision making-policy the level of uncertainty is very high, so a number of methods have been developed, which are specific tools. In the framework of this article those forecasting techniques of political decision-making were classified (the Delphi technique, Scenario building, SWOT Analysis, Wild cards), which are more applicable to the decision-making policy in the legislative bodies. As a tool, these techniques may be used during a comprehensive analysis of decision-making policy. Totally, using above mentioned techniques, first of all solves the problem of uncertainty, and then the most important issue of political decision-making process: making effective and actual decision.

Today in the political decision-making process only rational thought, intuition, the experience are not enough for making effective decisions. The knowledge of forecasting techniques of political decision-making becomes more demanded.

Key words: *political decisions, forecasting techniques, decision - making policy, tools, the Delphi technique, Scenario building, SWOT Analysis, Wild cards, effect of groupthink, political frame*