



კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

მერაბ ობოლაძე

**ეფექტური კომუნიკაციების მნიშვნელობა კორპორაციების
ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში**

**საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სამაგისტრო
საგანმანათლებლო პროგრამა**

**ნაშრომი შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის
მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად**

**ხელმძღვანელი: თამარ დუდაური, ეკონომიკის
დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი**

თბილისი 2018

ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომი მეტად აქტუალურია, რადგან თანამედროვე ეტაპზე, მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში, განუზომელად იზრდება კორპორაციების ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში ეფექტური კომუნიკაციების მნიშვნელობა.

ინოვაციური განვითარების გზაზე საქართველოს ეკონომიკის გადასვლის პირობებში ერთ-ერთი წამყვანი ადგილი რეალური ეკონომიკის სექტორში უნდა დაიკავოს კორპორაციებმა, რომლებიც თავისი საქმიანობის ჩარჩოებში გააერთიანებენ პროდუქტის შემუშავების, ნედლეულის და მასალების გადამუშავების, წარმოებისა და მზა პროდუქციის რეალიზაციის პროცესებს. აღნიშნული საკითხების კვლევას დიდი მნიშვნელობა აქვს საქართველოში ბიზნესის განვითარებისათვის.

ნაშრომის კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენს კორპორაციების ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში ეფექტური კომუნიკაციების მნიშვნელობის შეფასება და მისი ეფექტიანობის გაზრდისათვის თეორიულად დასაბუთებული, მეთოდოლოგიური საფუძვლებისა და პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება.

ნაშრომში განხილულია კორპორაციაში ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში კომუნიკაციის როლსა და მნიშვნელობასთან დაკავშირებული საკითხების ფართე სპექტრი. გაანალიზებულია კომუნიკაციის არსი და მისი ადგილი კორპორაციების მენეჯმენტის სისტემაში; კრიზისის სახეები და გამომწვევი მიზეზები; მსოფლიოს ერთ-ერთი წამყვანი კორპორაციის მაგალითზე გაანალიზებულია კომუნიკაციის, როლი კორპორაციაში კრიზისის დაძლევის პროცესში; ეფექტური კომუნიკაციების მნიშვნელობაზე ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში რესპოდენტთა გამოკითხვის შედეგების ანალიზის საფუძველზე, გაკეთებულია პრაქტიკული დასკვნები. ნაშრომის ბოლოს კი ჩამოყალიბებულია დასკვნები და წინადადებები.

Annotation

Merab Oboladze

The Importance of Effective Communication in the Anti-crisis Management System of Corporations

Master's thesis is highly relevant, because in the modern stage the global economy of global economy increases the importance of effective communication in the anti-crisis management system of corporations.

One of the leading places in the realm of economy in the path of innovative development of Georgia is to take into the real economy sector corporations that will integrate product development, raw materials and materials processing, production and finished products. The research of these issues is of great importance for business development in Georgia.

The main purpose of the research is to evaluate the importance of effective communications in the anti-crisis management system of corporations and to develop theoretically grounded, methodological basis and practical recommendations for increasing its efficiency.

The paper deals with a wide range of issues related to the role and importance of communication in the anti-crisis management system in the corporation. The essence of communication and its place in the corporation management system is analyzed; Crisis Types and Causes of Reasons The example of one of the leading corporations in the world is analyzed in the role of communication in the corporation crisis crisis; Based on the analysis of the results of respondents in the anti-crisis management system on the importance of effective communications, practical conclusions are made. At the end of the work there are conclusions and suggestions.

შინაარსი

შესავალი	5
თავი 1. კომუნიკაციის არსი და მისი ადგილი კორპორაციების მენეჯმენტის სისტემაში	9
1.1. კომუნიკაციის არსი და ელემენტები. კომუნიკაციური პროცესის ეტაპები	9
1.2. კორპორაციული კომუნიკაციის ქსელები და საშუალებები	16
1.3. კომუნიკაცია და კორპორაცია	22
თავი 2. კრიზისის არსი და სახეები. ანტიკრიზისული მართვის სისტემა კორპორაციაში	30
2.1. კრიზისის არსი, სახეები და გამომწვევი მიზეზები	30
2.2. კორპორაციების ანტიკრიზისული მართვის სისტემა	37
2.3. კომუნიკაციის როლი კორპორაციაში კრიზისის დაძლევის პროცესში (კორპორაცია Johnson & Johnson-ის მაგალითზე)	44
თავი 3. კომუნიკაციების მნიშვნელობა კორპორაციების ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში	50
3.1. მარკეტინგული კომუნიკაციების როლი ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში.	50
3.2. კვლევა: ეფექტური კომუნიკაციების მნიშვნელობა ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში	56
3.3. ეფექტური კომუნიკაციის სტრატეგია კორპორაციის ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში	63
დასკვნა	68
გამოყენებული ლიტერატურა	72

შესავალი

თემის აქტუალობა. კორპორაციების საქმიანობა, განსაკუთრებით კრიზისის პირობებში დამოკიდებულია კომუნიკაციური ტექნოლოგიების გამოყენებაზე, ასევე კომუნიკაციური საქმიანობის დაგეგმვასა და სტრატეგიის ფორმირებაზე. კრიზისულ სიტუაციაში კორპორაციის მართვაში წარმატება მნიშვნელოვან წილად დამოკიდებულია მასში მიმდინარე პროცესებზე, მათი გამოვლინების ხასიათსა და თავისებურებებზე. ეს უკანასკნელნი გულისხმობენ ცვლილებების აუცილებლობას ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში, რომლებიც უზრუნველყოფენ მიმდინარე მოვლენებზე მენეჯმენტის ადექვატურ რეაქციას, რაც აისახება კომუნიკაციის სისტემის დახვეწაში.

ინოვაციური განვითარების გზაზე საქართველოს ეკონომიკის გადასვლის პირობებში ერთ-ერთი წამყვანი ადგილი რეალური ეკონომიკის სექტორში უნდა დაიკავოს კორპორაციებმა, რომლებიც თავისი საქმიანობის ჩარჩოებში გააერთიანებენ პროდუქტის შემუშავების, ნედლეულის და მასალების გადამუშავების, წარმოებისა და მზა პროდუქციის რეალიზაციის პროცესებს.

დღევანდელ გლობალურ მსოფლიოში სადაც მოვლენები სწრაფად ვითარდება, როცა გარემო ფაქტორები მუდმივად იცვლება და ისინი მჭიდროდ არიან დაკავშირებულნი ერთმანეთთან და დამოკიდებული ერთმანეთის ცვლილებაზე ნებისმიერი კორპორაცია შეიძლება დადგეს კრიზისის წინაშე. შეიძლება ითქვას დროთა განმავლობაში კორპორაციის ანტიკრიზისული მართვა და კრიზისისგან თავის არიდება, გაკონტროლება და თავის დაღწევა უფრო კომპლექსური ხდება. კრიზისი შეიძლება თავს დაატყდეს ნებისმიერ კომპანიას, ნებისმიერ დროს. არ აქვს მნიშვნელობა კორპორაცია იქნება ნავთობის, ფარმაცევტული, კვების თუ სხვა სექტორში მომუშავე. კრიზისის დადგომა არ არის დამოკიდებული კორპორაციების სიდიდეზე, მასშტაბურობაზე თუ რეპუტაციაზე და ის მაშინაც შეიძლება ეწვიოს ორგანიზაციას როცა ყველაზე ნაკლებად ელოდებიან.

კომუნიკაცია დიდ როლს თამაშობს კორპორაციის ეფექტიან ფუნქციონირებაში. კომუნიკაცია ინფორმაციის გაცვლას გულისხმობს, ინფორმაცია კი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია, რომელიც მენეჯერს გააჩნია პერსონალთან ურთიერთობისათვის. აქედან გამომდინარე კომუნიკაცია ის პროცესია, რომლის საფუძველზეც მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებებს და დაჰყავთ მიღებული გადაწყვეტილება შემსრულებლებამდე. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ მენეჯერები თავიანთი სამუშაო დროის 50-90%-ს სწორედ კომუნიკაციებზე ხარჯავენ. თემის ძირითად ნაწილში ვაჩვენებთ, რომ კარგი კომუნიკაცია ძალიან მნიშვნელოვანია კორპორაციის ანტიკრიზისული მართვის პროცესში.

ანტიკრიზისული მენეჯმენტი განსაკუთრებით საჭირო და აქტუალური ხდება ისეთი განვითარებადი ქვეყნებისთვის, როგორც საქართველოა, რადგან აქ მეტი გარემოება არსებობს იმისა, რომ კორპორაციას კრიზისული პერიოდის გადალახვა მოუხდეს. სწრაფი ცვლილებები აიძულებს კორპორაციებს ყოველთვის იყვნენ მზად, რათა აღიქვან, გააკონტროლონ და რეაგირება მოახდინონ მიმდინარე და მოსალოდნელ პროცესებზე, რაშიც დიდი მნიშვნელობა ენიჭება თანამედროვე კომუნიკაციის საშუალებებს. კომპიუტერული საშუალებები ახალ ფორმას აძლევს კორპორაციაში კომუნიკაციას, კომპიუტერული საშუალებები ამარტივებს ინფორმაციის გადაცემას, ასევე წარმოადგენს ინფორმაციის გადაცემის უფრო სწრაფ და იაფ საშუალებას.

კორპორაციის ანტიკრიზისული მართვის სისტემის ეფექტიანობის ამაღლების თეორიული პრობლემების, მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული ამოცანების, ასევე მასში ეფექტური კომუნიკაციის გამოყენების აუცილებლობის ანალიზმა გვიჩვენა, რომ კორპორაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პირობას წარმოადგენს ეფექტიანი კომუნიკაციების ფორმირება მართველ რგოლსა და მის ერთეულებს შორის, ასევე ყველა გარე ორგანიზაციას შორის.

ყოველივე ზემოთ აღნიშნული გვიჩვენებს კორპორაციის ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში ეფექტური კომუნიკაციების კვლევის აუცილებლობას, მრავალი ეკონომიკური, სოციალური, ორგანიზაციულ-მმართველობითი, ფსიქოლოგიური

და სხვა ფაქტორების გათვალისწინებით, და ორგანიზაციულ-მეთოდოლოგიურ საფუძველზე, კორპორაციის ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში ეფექტური კომუნიკაციების შეფასებისა და დახვეწის კომპლექსის შემუშავებას.

აღნიშნული საკითხების კვლევას დიდი მნიშვნელობა აქვს საქართველოში ბიზნესის განვითარებისათვის. ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარეობს არჩეული საკვლევითი თემის აქტუალობა.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენს კორპორაციების ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში ეფექტური კომუნიკაციების მნიშვნელობის შეფასება და მისი ეფექტიანობის გაზრდისათვის თეორიულად დასაბუთებული, მეთოდოლოგიური საფუძვლებისა და პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება.

კვლევის მიზნის რეალიზაციისათვის ნაშრომში ყურადღება გამახვილებულია შემდეგი ძირითადი ამოცანების გადანყვეტაზე:

- კორპორაციაში კომუნიკაციების როლისა და მნიშვნელობის შესწავლა და ანალიზი;
- კორპორაციების ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში კომუნიკაციების ეფექტიანობის შეფასების კვლევის მეთოდების დაზუსტება;
- კრიზისის სახეებისა და ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ფაქტორების განხილვა და ანალიზი;
- კრიზისის დაძლევაში, კორპორაციაში ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში, კომუნიკაციის მნიშვნელობის უცხოური გამოცდილების ანალიზი;
- კომუნიკაციის პრობლემატიკის კვლევა, მისი გავლენა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობაზე და მნიშვნელობა კრიზისის პირობებში მყოფ კომპანიაში ცვლილებათა მართვის პროცესში;
- კორპორაციის ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში კომუნიკაციის ეფექტიანობის ასამაღლებლად პრაქტიკული დასკვნების ჩამოყალიბება და რეკომენდაციების შემუშავება.

კვლევის საგანი და ობიექტი. ნაშრომის კვლევის საგანია კორპორაციების ანტიკრიზისული მართვის სისტემა, მათში მიმდინარე ცვლილებებზე ეფექტიანი კომუნიკაციის გავლენა. კვლევის ობიექტია საქართველოში არსებული კომპანიები და მათში ჩამოყალიბებული კომუნიკაციის სისტემა, და ასევე მისი გაუმჯობესების პროცესი.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძველი. ნაშრომის თეორიულ და მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს ქართველი და უცხოელი მეცნიერების ფუნდამენტური გამოკვლევები, სხვადასხვა მკვლევართა ანალიტიკური ნაშრომები, აღმასრულებელი ხელისუფლების საინფორმაციო-სტატისტიკური მასალები. კვლევის პროცესის სწორად წარმართვისათვის ნაშრომში გამოყენებულია სისტემური ანალიზის, ეკონომიკური, ლოგიკური, ანალიზისა და სინთეზის, რაოდენობრივი (მასობრივი გამოკითხვის), ეკონომიკურ-სტატისტიკური და სხვა მეთოდები.

რით განსხვავდება მოცემული სამაგისტრო ნაშრომი წინა კვლევებისაგან. ჩემს მიერ განხილულ ლიტერატურაში ქართველ ავტორებს ძირითადად განხილული აქვთ კომპანიებში ანტიკრიზისული მართვის სისტემები, კრიზისის პირობებში ამ სისტემების მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლების გზები. გაანალიზებული აქვთ ამ მხრივ მსოფლიოს წამყვანი კომპანიების გამოცდილება.

წინა კვლევებში ნაკლებად არის განხილული და გაანალიზებული კორპორაციებში ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში ეფექტური კომუნიკაციების მნიშვნელობა, მისი ეფექტიანობის შეფასება და მნიშვნელობა კრიზისის პირობებში მყოფ კომპანიაში ცვლილებათა მართვის პროცესში.

თავი 1. კომუნიკაციის არსი და მისი ადგილი კორპორაციების მენეჯმენტის სისტემაში

1.1 კომუნიკაციის არსი და ელემენტები. კომუნიკაციური პროცესის ეტაპები

ჩვენ გამუდმებით ვიყენებთ კომუნიკაციას ყოველდღიურად. კომუნიკაციის საშუალებით ვიღებთ შესაბამისად ვიღებთ გადაწყვეტილებებს. ვიყენებთ კომუნიკაციის სხვადასხვა სახეს, აზრების, გრძნობების, დამოკიდებულებებისა თუ ინფორმაციის გასაცვლელად და გადასაცემად.

ორგანიზაციის მუშაობა დამოკიდებულია ინფორმაციის გაცვლის პროცესზე - კომუნიკაციაზე. კომუნიკაციის პროცესში ქცევის შესახებ სიგნალები ან გზავნილები გადაეცემა ერთი სუბიექტიდან მეორეს და პირიქით. სუბიექტებად შესაძლოა მოგვევლინოს პიროვნება, ჯგუფი ან ორგანიზაცია მთლიანად. (В. Нагорнов 2007).

პირველ შემთხვევაში კომუნიკაცია ატარებს პიროვნებათა შორის ხასიათს და ხორციელდება იდეების, ფაქტების, აზრების, მინიშნებების, შეგრძნებების, გრძნობებისა და ურთიერთობების გადაცემით ერთი პირიდან მეორეზე ვერბალური (ზეპირი ან წერილობითი) ფორმით, ასევე არავერბალური (პოზა, უესტი, ხმის ტონი და ა.შ.) ფორმით სასურველი პასუხის მიღების მიზნით.

მეორე და მესამე შემთხვევაში ლაპარაკია ორგანიზაციულ კომუნიკაციაზე, ე.ი. იმაზე თუ ვინ და როდის აგზავნის სიგნალს ჯგუფის ან ორგანიზაციის კონტექსტში (თათბირი, პრეზენტაცია, ინსტრუქციები და პროცედურები, საქმიანი დოკუმენტაცია, ბრძანებები და განკარგულებები, გეგმები და ა.შ.) და ორგანიზებულად იღებს პასუხს (დაკვირვება, ანგარიშები, შეფასება და ა.შ.).

კომუნიკაცია (ლათინურიდან communico-საერთოს ვხდი) ეს არის ინფორმაციის გადაცემა ერთი სისტემიდან მეორეზე (მ. შანიძე 2010). კომუნიკაციის პროცესი არის ინფორმაციის გაცვლა ორ ან მეტ ინდივიდს შორის. იგი მოიცავს ინფორმაციის, შეტყობინების კოდირებას, გადაცემას და გაშიფვრას.

ჩვენს გარშემო კომუნიკაცია ხორციელდება განუწყვეტლივ, ინდივიდებს, ჯგუფებს, საზოგადოებებს, ორგანიზაციებს, კორპორაციებს, კულტურებს, ქალაქებს, ქვეყნებს, შორის. კომუნიკაციისას ნიშნების სისტემათა და ნიშნობრივი წარმონაქმნების მეშვეობით გადაიცემა ინფორმაცია, ცოდნა, გრძნობები, აზრები, გამოცდილება შეხედულებები. კომუნიკაცია უზრუნველყოფს საზოგადოებრივ ურთიერთობებს, ერთობლივი მოქმედების შესაძლებლობას, მართვას, კონტროლს.

კომუნიკაცია უზრუნველყოფს ინფორმაციის გადაცემა-მიღებას. ინფორმაციის მოძრაობას უზრუნველყოფს ურთიერთდაკავშირებული ელემენტები. ინფორმაციის გაცვლის ჯაჭვში სანყის ელემენტს წარმოადგენს ინფორმაციის გამცემი, რომელიც შემდეგ ელემენტს ინფორმაციას გადასცემს ასევე პროცესის ერთ-ერთი ელემენტით არხით, ხოლო საბოლოო ელემენტს წარმოადგენს ინფორმაციის მიმღები.

კომუნიკაციის ამ ოთხი ელემენტიდან თითოეულს გააჩნია საკუთარი დანიშნულება, ერთმანეთთან კავშირით და ფუნქციების შესრულების ხარისხის შესაბამისად შედეგიც ისეთივე ეფექტურია. ინფორმაციის გამგზავნის, როგორც ერთ-ერთი ელემენტის როლს წარმოადგენს იდეის, მნიშვნელოვანი ინფორმაციის შეგროვება, გაფილტვრა და გადასაცემად მომზადება. გამგზავნი ახდენს ინფორმაციის კორექტირებას და დამუშავება - კოდირებას, რომელსაც ეძლევა შემდეგი ელემენტის სახე ანუ ყალიბდება კონკრეტულ ინფორმაციად, რომელიც თავიდანვე შესაბამისობაში მოვიდა პროცესის შემდეგ ელემენტთან არხთან, ანუ ხერხთან რომლის მეშვეობითაც მოხდება ინფორმაციის გაცვლა. ეს მოიცავს პირისპირ, სატელეფონო, წერილობით თუ სხვა ტიპის საშუალებებს. ამ ეტაპების შემდეგ ჯაჭვის საბოლოო ელემენტთან ინფორმაციის მიმღებთან ხვდება ინფორმაცია, რომელიც ახდენს ამ ინფორმაციის მიღებას, მოსმენის, წაკითხვის, ვიზუალურად აღქმას თუ შეგროვებას. ამის შემდეგ ის ახდენს ანალიზს, გაფილტვრას და გაცნობიერებას. კომუნიკაცია იქნება წარმატებული თუ ინფორმაციის მიმღები იღებს მის შინაარსს და აანალიზებს, სწორად რის შედეგადაც

ის დაეთანხმება მიღებულ ინფორმაციას ან უარყოფს მას. რაც ბევრ ფაქტორზეა დამოკიდებული. მათ შორის გამგზავნის გავლენაზე, შეტყობინების სიზუსტეზე, და შეტყობინების გაგზავნის ფორმასა თუ მეთოდზე. ამის შემდეგ შეიძლება მიმღებმა უკუკავშირის მეშვეობით გაარკვიოს ზუსტად და გასაგებად იქნა თუ არა ინფორმაცია მის მიერ გაანალიზებული.

კომუნიკაციის როლი მართვის სისტემაში უაღრესად მნიშვნელოვანია. ხელმძღვანელები თავისი სამუშაო დროის 50-დან 90%-მდე ხარჯავენ კომუნიკაციაზე. ინფორმაციის გაცვლა გამოიყენება მმართველობით საქმიანობაში და ეწოდება დამაკავშირებელი პროცესი. არაეფექტური კომუნიკაცია არის ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი პრობლემების წარმოქმნის მართველობით საქმიანობაში. აუცილებელია განუწყვეტელი მცდელობა არაეფექტური კომუნიკაციის შემთხვევების შესამცირებლად. პროფესიონალი ხელმძღვანელები წარმოადგენენ რა კომუნიკაციის პროცესის არს, ფლობენ კარგად განვითარებულ გეპირ და წერილობით ურთიერთობის უნარს, კარგად ესმით თუ როგორ მოქმედებს გარემო ინფორმაციის გაცვლაზე. (Л.Е. Басовский 2007).

კორპორაციები თავის გარე გარემოსთან ურთიერთობისათვის იყენებენ კომუნიკაციის სხვადასხვა საშუალებებს. არსებულ და პოტენციურ კლიენტებთან ისინი ურთიერთობენ რეკლამითა და სტიმულირების სხვა საშუალებებით. საზოგადოებასთან ურთიერთობისათვის ახორციელებენ განსაზღვრული იმიჯის ფორმირებას, როგორც ადგილობრივ, ისე ნაციონალურ და საერთაშორისო დონეზე. ორგანიზაციებს, მათი სამართლებრივი ფორმის მიუხედავად, უხდებათ დაემორჩილონ სახელმწიფო რეგულირებას და მოამზადონ სხვადასხვა სახის წერილობითი ანგარიშები. ეს არის მხოლოდ გარე გარემოს ფაქტორებზე და მოვლენებზე რეაგირების მაგალითების მცირედი ნაწილი. თათბირები, სატელეფონო მოლაპარაკებები, სამსახურეობრივი წერილები, ანგარიშები, რომლებიც ცირკულირებენ კორპორაციის შიგნით, ხშირად წარმოადგენენ რეაქციას შესაძლებლობებზე ან პრობლემებზე, რომლებსაც ქმნის გარე გარემო. კორპორაციის სხვადასხვა დონესა და ქვეგანყოფილებას შორის კომუნიკაციის

დროს ინფორმაცია გადაადგილდება დონიდან დონეზე ვერტიკალური კომუნიკაციის ჩარჩოებში. იგი შესაძლოა გადაიციმოდეს ზედა დონეებიდან ქვედაზე. მართვის დაქვემდებარებულ დონეებს ეცნობება მიმდინარე ამოცანების, პრიორიტეტებში ცვლილების, კონკრეტული ამოცანებისა და რეკომენდირებული პროცედურების შესახებ. მაგალითად, კორპორაციის აღმასრულებელმა დირექტორმა შესაძლოა შეატყობინოს წარმოების დირექტორს პროდუქციის წარმოებაში მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ. თავის მხრივ, წარმოების დირექტორი ვალდებულია ინფორმაცია მიანოდოს მას დაქვემდებარებულ მენეჯერებს მომავალი ცვლილებების თავისებურებების შესახებ.

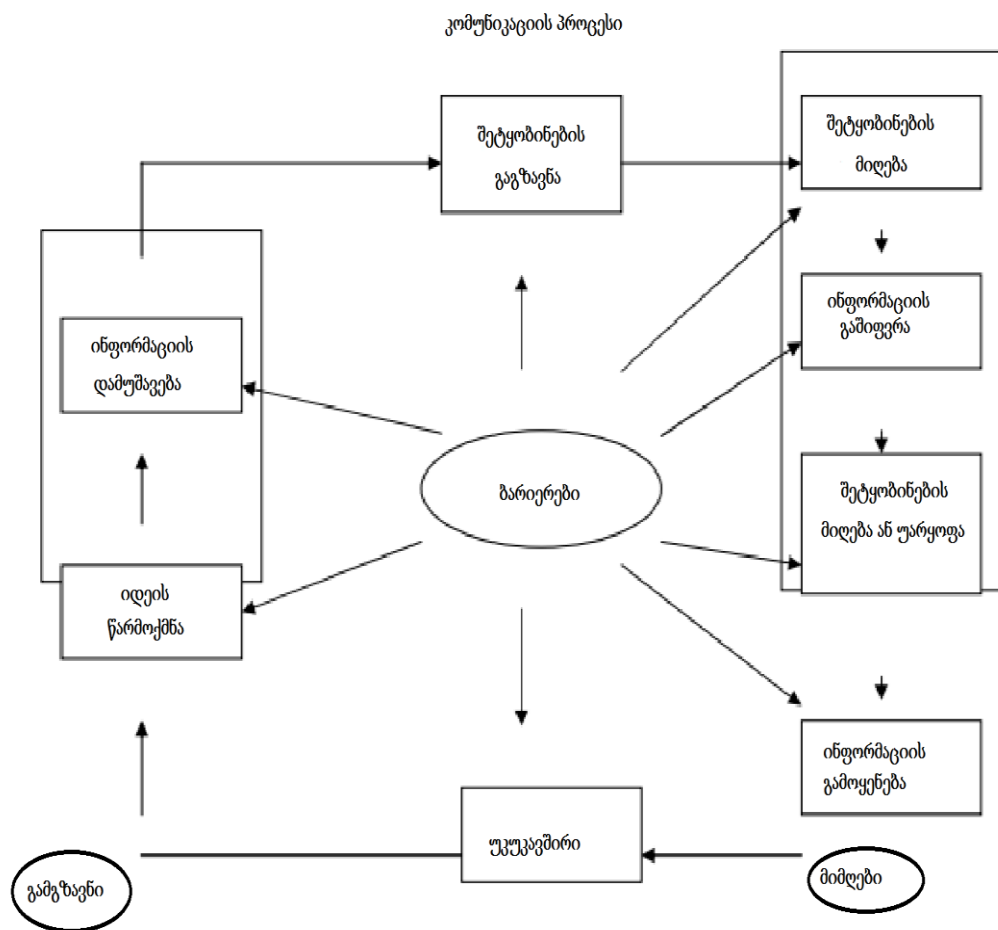
კორპორაციაში აუცილებელია კომუნიკაცია ქვედა დონიდან ზედა დონეზე. მოსამსახურეებმა უნდა შეატყობინონ თავის ხელმძღვანელობას წარმოშობილი პრობლემების შესახებ. ინფორმაციის გადაცემა ქვედა დონიდან ზედაზე მნიშვნელოვნად მოქმედებს მწარმოებლურობაზე. ღირებული ინფორმაცია წარმოების გაუმჯობესების შესახებ, რომელიც მოდის დაბალი დონის მუშაკებისაგან, თუ დროულად მიწოდება ხელმძღვანელობას, გახდება კორპორაციის მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლების საშუალება.

კომუნიკაცია სხვადასხვა ქვეგანყოფილებებს შორის აუცილებელია ინფორმაციის გაცვლისათვის, ამოცანებისა და ქმედებების კოორდინაციისათვის. შედარებით ნათელია კომუნიკაციური ურთიერთობები უფროსსა და თანამშრომლებს შორის. ასეთი კომუნიკაციის მაგალითები შემდეგია:

- ამოცანების, პრიორიტეტების და მოსალოდნელი შედეგების განმარტება;
- ამოცანების გადანყვეტაში ქვეგანყოფილებების ჩართვის უზრუნველყოფა;
- მუშაობის ეფექტიანობაში არსებული პრობლემების განხილვა;
- მოტივაციის მიზნით აღიარება და დასაჩუქრება;
- თანამშრომელთა უნარების დახვეწა და განვითარება;
- მოსალოდნელი, ყოფილი პრობლემის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება.
- უფროსის მხრიდან თანამშრომლისათვის მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება;

- იდეების, წარმოების გაუმჯობესების და წინადადებების შესახებ ინფორმაციის მინოდება ხელმძღვანელობისათვის.

არათორმალური კომუნიკაცია შეგვიძლია ვუწოდოთ ჭორების გავრცელების არხებს. რამდენადაც ჭორების გავრცელების არხებით ინფორმაცია გადაეცემა ბევრად უფრო სწრაფად, ვიდრე თორმალური ურთიერთობების არხებით. ხელმძღვანელები ჭორებს ავრცელებენ ინფორმაციის დაგეგმილი გაუონვის სახით. იმის მტკიცება, რომ ინფორმაცია გავრცელებული ჭორების სახით არ არის ზუსტი არ არის გამართლებული. კვლევებმა აჩვენეს, რომ ინფორმაცია გადაცემული ჭორების საშუალებით ხშირად აღმოჩნდება ზუსტი. ჭორების არანაკლებ 80%-სა ზუსტია თვით ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაციასთან მიმართებაში. მაგრამ ჭორების სიზუსტის დონე მცირდება, როდესაც საქმე ეხება პირადად და ემოციურად გალამაზებულ ინფორმაციას.



ნახ. 1.1. კომუნიკაციის პროცესი კორპორაციაში.

კომუნიკაციის პროცესის ყველა ეტაპზე საჭიროა კომუნიკაციური ბარიერების გათვალისწინება. (თ. ბარხომენკო 2018). საჭიროა განხორციელდეს რაც შეიძლება მეტად პროცესის დამაბრკოლებელი და ხელისშემშლელი ეფექტებისგან გამომხიროვა, რაც თავის მხრივ გაზრდის ინფორმაციის სიზუსტეს და ხარისხს. კომუნიკაციური ბარიერები რომლებიც ხელს უშლიან ინფორმაციის გაცვლას შეიძლება დავყოთ რამდენიმე კატეგორიად:

1. ენობრივი ბარიერები გვხვდება მაშინაც კი როცა კომუნიკაცია არის საერთო ენაზე. ტერმინოლოგია, რომელიც გამოიყენება შეტყობინებისას შეიძლება იქცეს ბარიერად, როცა შეიცავს ბევრ დარგობრივ სიტყვას, ჟარგონს, აბრევიატურას თუ ეს ყველაფერი უცხოა ინფორმაციის მიმღებისთვის.
2. ფსიქოლოგიური ფაქტორები ასევე შეიძლება გახდეს დაბრკოლება ინფორმაციის გაცვლისას. თუ ინფორმაციის გაცვლის პროცესში ჩართული ინდივიდები არიან სტრესის ქვეშ, დარდობენ ამ დროს კომუნიკაციის ეფექტურობა იკლებს. ასევე საჭიროა სიბრაზის და თავდაჯერებულობის კონტროლი რადგან ამ დროს შეიძლება პიროვნებამ მორიდების გამო ბოლომდე ვერ გადმოგვცეს ინფორმაცია ან პირიქით იმაზე მეტად მძაფრად ვიდრე საჭიროა.
3. ფიზიკური ბარიერები კომუნიკაციისას გვხვდება როცა გარემო პირობები აბრკოლებს კომუნიკაციას. როცა ინფორმაციის გაცვლა ხდება ხალხმრავალ, ხმაურიან ან შეუფერებელ ადგილას. კომუნიკაციაში ჩართული პირები დაშორებულები არიან ერთმანეთს. ახლოს მყოფებთან კომუნიკაციისათვის მეტი შესაძლებლობა და ხერხია.
4. ავტორიტეტული ბარიერები გულისხმობს ინდივიდებს შორის პერსონალურ დამოკიდებულებებს. როცა არის პერსონალური კონფლიქტები, ნაკლები მოტივაცია, სტატუსებს შორის სხვაობა, რელიგიური თუ რასობრივი შეხედულებების გათვალისწინება.

5. ბარიერად შეიძლება ჩაითვალოს უკუკავშირის არარსებობაც. როცა ინფორმაციის მიმღების მიერ არ ხდება ინფორმაციის გადამცემთან კავშირი და მის მიერ გაშიფრული ინფორმაციის მართებულობის გადამოწმება.

კომუნიკაცია გვხვდება ოთხი ფორმით. პირველი და ყველაზე ხშირი ვერბალური კომუნიკაციაა, რომელიც სიტყვების და მეტყველების საფუძველზე გადასცემს შეტყობინებას. ვერბალური კომუნიკაციისას შეიძლება გამოყენდეს ფიქრები, ემოციები, სენტიმენტები. ვერბალური კომუნიკაცია შეიძლება გამოვიყენოთ საკუთარ თავთან, გონებაში საუბრით, ანალიზის ჩასატარებლად და ფიქრისთვის, სხვა ინდივიდთან სასაუბროდ, მცირე ჯგუფებსა თუ ფართო საზოგადოებასთან კონტაქტისას.

არა ვერბალური კომუნიკაცია არის პროცესი როცა ინფორმაცია გადაიცემა სიტყვების გარეშე. უესტების, სხეულის ენის, სახის გამომეტყველების, მზერით, ტონით, ხმის ტემბრით, ჩაცმით და სხვა. როგორც წესი ასეთი კომუნიკაცია ვერბალური კომუნიკაციის შემცველია და ის ერთგვარი ნაწილია და დამხმარე ინფორმაციის გაცვლის პროცესში.

წერილობითი კომუნიკაცია გულისხმობს ინფორმაციის გაცვლას წერილობითი ფორმით. წერილები, მეილები, მოხსენებები, ანალიზები, ბრძანებები და სხვა. წერილობითი კომუნიკაცია შეიძლება შეიცავდეს ასევე ვიზუალურ კომუნიკაციას რომელიც ასევე ერთ-ერთი სახეა და გულისხმობს ინფორმაციის გაცვლას ფოტოების, ვიდეოების, ბანერების და სხვათა მეშვეობით.

კომუნიკაცია კორპორაციული მართვის აუცილებელი პირობაა. კომუნიკაციისას განიხილება ადამიანები, ჯგუფები, რომლებიც ურთიერთობენ ერთმანეთთან.

კომუნიკაცია შეიძლება განხორციელდეს პირისპირ, კრებებზე, ტელეფონით, წერილების მეშვეობით, თანამედროვე მსოფლიოში კომუნიკაციების დამყარების შესაძლებლობა ძალიან გამარტივებულია და მან ყველგან შეაღწია.

ამრიგად, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი იარაღი, რომელიც მენეჯერს გააჩნია არის ინფორმაცია. ურთიერთობა ორგანიზაციის შიგნით, ორგანიზაციასა და გარემოს შორის არის ის, რაც წარმოადგენს ორგანიზაციულ კომუნიკაციას. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში კორპორაციები, ორგანიზაციები, საერთაშორისო დონეზე ასპარეზობენ, შესაბამისად კომუნიკაცია უფრო და უფრო მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს მათი საქმიანობის განხორციელების პროცესში, განსაკუთრებით კორპორაციის ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში.

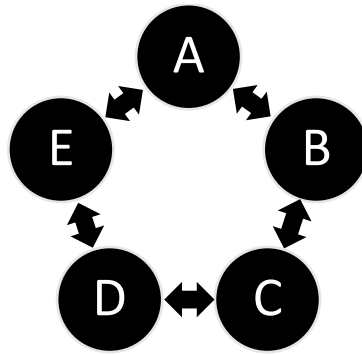
1.2. კორპორაციული კომუნიკაციის ქსელები და საშუალებები

თანამედროვე საზოგადოება ხასიათდება ინფორმაციის სწრაფი გაცვლით და თავისუფალი წვდომით ყველა შესაძლო მონაცემთან. ამგვარად, კომუნიკაციის მნიშვნელობა ნებისმიერ ორგანიზაციასა და ცალკეულ პიროვნებას შორის ყოველდღიურად იზრდება. ინფორმაციის გაცვლის პროცესი მიმდინარეობს სხვადასხვა ტიპის კომუნიკაციური ქსელების მეშვეობით. (N. G. Schwab, M. J. Bourgeois 2018).

კომუნიკაციური ქსელი წარმოადგენს მის მონაწილეებს შორის ინფორმაციის გაცვლის არხს. ინფორმაციასთან ხელმისაწვდომებიდან გამომდინარე, არჩევენ ღია ჩაკეტილ და კომბინირებულ კომუნიკაციურ ქსელის ტიპებს. კომუნიკაციის ღია ტოპი ხასიათდება მაკონტროლებლების არსებობით და მონაწილეების გაჩერებით, დახურული წარმოადგენს ინფორმაციის თავისუფალი გაცვლის არხს.

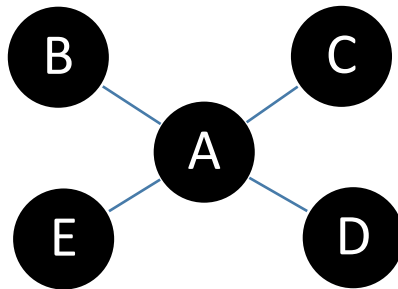
თუ გავითვალისწინებთ კომუნიკაციური ქსელების მონაწილეთა რაოდენობასა და დაქვემდებარებულობას, ისინი შეგვიძლია დავყოთ წრფივ და მრავალდონიან კომუნიკაციურ ქსელებად. პირველი სახე მოიცავს თანაბარ უფლებიან მონაწილეებს, ხოლო მეორეში არის იერარქია, რომელმაც შესაძლოა დაამახინჯოს ინფორმაცია, რომელსაც იღებს საბოლოო მონაწილე.

კორპორაციულ კომუნიკაციაზე საუბრისას უნდა გავიაზროთ რომ ის შედარებით რთული და კომპლექსური საკითხია ვიდრე ყოველდღიური კომუნიკაცია. კორპორაციული ურთიერთობებისას ინფორმაცია შეიძლება იყოს სხვადასხვა მიზნის, დანიშნულების, სისწრაფის, კონფიდენციალობის თუ მიმღებთა რაოდენობის სიმრავლით და მოცულობით. კომუნიკაციური ქსელების მნიშვნელობა გამომდინარეობს მათი პოტენციალიდან, როცა სხვადასხვა ეფექტის მიღებაა საჭირო. სიჩქარე, სიზუსტე, მორალური მხარე, ლიდერობა, ორგანიზაციული სიმყარე თუ მოქნილობა, კორპორაციული სტრუქტურიდან გამომდინარეობს. ორგანიზაციაში კორპორაციული ქსელებიც შესაბამისად, სიტუაციიდან გამომდინარე უნდა შეირჩეს. კორპორაციებში კომუნიკაციური ქსელების სწორად დალაგებით მიიღწევა ეფექტური კომუნიკაცია. რადგანაც კომუნიკაციური ქსელების საშუალებით ორგანიზაციაში და მის ნებისმიერ საფეხურზე მყოფი პირი გარკვეული იქნება ვისთან და რა მხრივ არის ვალდებული ან პირიქით ვინ და რა მხრივ არის მის დაქვემდებარებაში. კომუნიკაციური ქსელები შეიძლება დაიყოს ხუთ ძირითად სახედ: „წრე“, „ბორბალი“, „ჯაჭვი“, „Y“ და „შერეული“ (N. Katz, D. Lazer, H. Arow 2004). კომუნიკაციური ქსელის ერთ-ერთი სახეა „წრე“ რომელსაც შეიძლება გააჩნდეს რამდენიმე საფეხურიანი იერარქია, განსხვავდება სხვა ტიპის ქსელებისგან, წარმოადგენს რა ჰორიზონტალური და დეცენტრალიზებული კომუნიკაციის სახეს. წრიულ ქსელში არის ლიდერი და იერარქიები ჯგუფის წევრებს შორის. ნებისმიერ ჯგუფის წევრს არ აქვს შესაძლებლობა ლიდერთან კომუნიკაციისა შუამავლის გარეშე. ინფორმაციის გაცვლის პროცესი არ არის სწრაფი და მან უნდა გაიაროს რამდენიმე პიროვნება რაც ინფორმაციის დამახინჯების საფრთხეს ზრდის. საშუალო ხარისხისაა უკუკავშირის დონეც (იხ. ნახაზი 1.2).



ნახ. 1.2. კომუნიკაციის ქსელი „წრე“

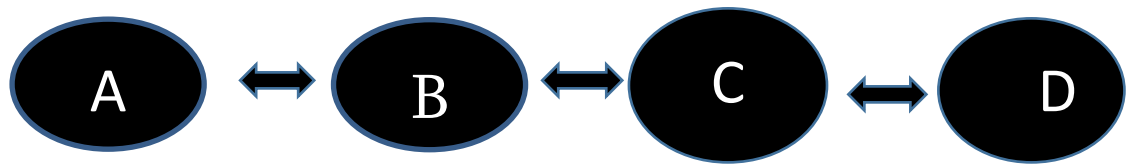
„ბორბალი“ სხვა ტიპის ქსელებისგან განსხვავებით არის ყველაზე ცენტრალიზებული. რადგანაც თითოეულ წევრს შეუძლია კომუნიკაცია მხოლოდ ერთ წევრთან. ეს არის ორ საფეხურიანი იერარქიის მქონე ქსელი. ლიდერი ქსელში არის ცენტრალური რგოლი ინფორმაციულ პროცესში. ჯგუფის ნებისმიერ წევრს აქვს საშუალება კომუნიკაცია იქონიოს ლიდერთან. კომუნიკაციის პროცესი არის სწრაფი. ინფორმაციის გაცვლისას არ ხდება მისი დამახინჯება შუამავლების არარსებობის გამო. უკუკავშირის დონე არის მაღალი (იხ. ნახაზი 1.3.).



ნახ. 1.3. კომუნიკაციის ქსელი „ბორბალი“

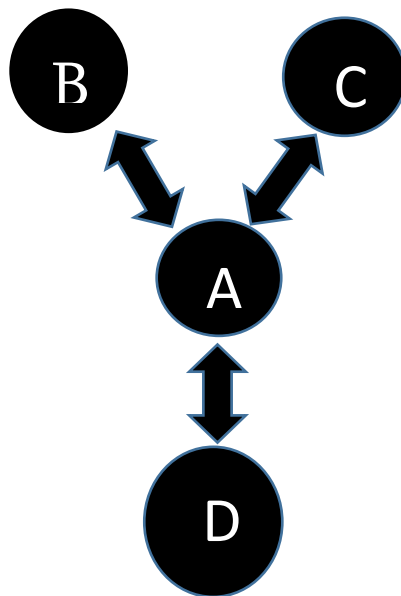
„ჯაჭვი“ ქსელებს შორის ცენტრალიზების ხარისხის მიხედვით მეორე ადგილს იკავებს. რადგანაც ამ დროს მხოლოდ ჯაჭვის შიდა რგოლები ახერხებენ ერთზე მეტ პიროვნებასთან კომუნიკაციას. ჯაჭვის ტიპის ქსელს აქვს წრიული ქსელის მსგავსი პრობლემები ინფორმაციის გაცვლის სისწრაფესა და სიზუსტეს მხრივ. წრიული ქსელი საშუალებას იძლევა საბოლოოდ მის ყველა წევრს ჰქონდეს

კავშირი ერთმანეთთან. ხოლო ჯაჭვის დროს მხოლოდ ვერტიკალურია კომუნიკაცია (იხ. ნახაზი 1.4).



ნახ. 1.4. კომუნიკაციის ქსელი „ჯაჭვი“

„Y“ სახის ქსელი შედარებით რთულია და აქვს რამდენიმე განშტოება ჯგუფებს შორის. ცენტრში არის ლიდერი რომელიც მართავს განშტოებებს. ჯაჭვურ ქსელში იგივე პრინციპი მოქმედებს განშტოებებში მაგრამ ცალკეული განშტოებები ვერ ურთიერთობენ ერთმანეთთან თუ ინფორმაციამ არ გაიარა ლიდერთან. ინფორმაციის გაცვლის სისწრაფე არის საშუალო (იხ. ნახაზი 1,5).



ნახ. 1.5. კომუნიკაციის ქსელი „Y“

შერეული ტიპის ქსელი არის წრიული ქსელის მსგავსი მაგრამ ამ შემთხვევაში თითოეულ ჯგუფის წევრს აქვს თანაბარი უფლება, ისინი ერთმანეთს ყველანაირი შუამავლის გარეშე უკავშირდებიან. ინფორმაციის გამცემი და მიმღები არის თითოეული მათგანი, ხარისხი და სისწრაფე არის მაღალი.

კორპორაციაში კომუნიკაციის ორგანიზაციის პროცესში გამოყოფენ რიგ სიძნელეებს:

1. შეტყობინების დამახინჯება:
 - ინფორმაციის უნებლიე დამახინჯება, როგორც წესი, დაბალი პროფესიონალიზმის გამო;
 - ფილტრაცია, ე.ი. შეჯამება, განზოგადება, რომლის დროსაც მოსალოდნელია ინფორმაციის დამახინჯება;
 - შეგნებული დამახინჯება;
 - სტატუსების შეუსაბამობა (დადებითი პასუხის მიღების მიზნით, სწრაფვა ფორმულირება გაუკეთდეს მხოლოდ სასურველ ინფორმაციას);
2. ინფორმაციული გადატვირთვა:
 - შეუძლებელია ყველა ინფორმაციაზე რეაგირება;
 - საკმაოდ სუბიექტურია ინფორმაციის დაყოფა საჭირო და არასაჭირო, ანდა მნიშვნელოვან და უმნიშვნელო ინფორმაციად.
3. ინფორმაციის არადამაკმაყოფილებელი სტრუქტურა:
 - მართვის სირთულე;
 - ბევრი დონეების არსებობა იწვევს ბევრ დამახინჯებას.

კომუნიკაციის გაუმჯობესების მიზნით შეგვიძლია გამოვყოთ შემდეგი მომენტები:

1. მმართველობითი რეგულირება.
2. უკუკავშირის სისტემის დახვეწა.
3. ინფორმაციის შეგროვების სისტემის გაუმჯობესება ფილტრაციის ტენდენციის შემცირების მიზნით ან მისი სრული იგნორირება ქვევიდან ზევით მიმავალ გზაზე.
4. ინფორმაციული შეტყობინების არხის შექმნა.
5. თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების დანერგვა.

ზოგადად, კორპორაციული სტრუქტურიდან გამომდინარე ორგანიზაციაში კორპორაციული კომუნიკაციის ქსელებიც შესაბამისად, სიტუაციიდან გამომდინარე უნდა შეირჩეს. (И.Ю. Солдтовой, М. А. Чернышёв 2013).

თანამედროვე ეტაპზე ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარებას და მათ შეღწევას ადამიანის ცხოვრების ყველა სფეროში თან სდევს, ყოველ ხუთ წელიწადში, დამუშავებული ინფორმაციისა და ამისათვის სჭირო რესურსების გაორმაგება. ამ პირობებში კორპორაციათა ჭრილში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება თანამედროვე კომუნიკაციის საშუალებების დანერგვასა და განვითარებას. ყოველივე ამას მივყვართ კორპორაციული კომპიუტერული ქსელების განვითარებასა და გართულებისკენ, რაც წარმოადგენს თანამედროვე ინფორმაციული სისტემების საფუძველს. იმაზე, თუ როგორ წყდება კორპორაციაში პროექტირებისა და მართვის პრობლემები, დამოკიდებულია კომპიუტერული ქსელების თვითღირებულება და ეფექტიანი ექსპლოატაცია.

არსებობს ასეთი ქსელების აგების რამდენიმე ხერხი. ბოლო პერიოდამდე განსაკუთრებული პოპულარობით სარგებლობდა სისტემა Local Area Network (LAN), რომელიც აერთიანებს პერსონალური კომპიუტერების შემზღვეულ რაოდენობას. იგი უზრუნველყოფს ფაილების გაცვლის მაქსიმალურ სიჩქარეს და ინფორმაციის აბსოლუტურ უსაფრთხოებას, რადგან მისი ნაკადები არ ხვდება საერთო ხელმისაწვდომ ქსელში. ასეთი ტიპის სტრუქტურის გამოყენება არის უფასო. ამ სისტემის უარყოფით მხარედ შესაძლოა ჩაითვალოს გეოგრაფიულად დაცილებული მომხმარებლების ჩართვის შეუძლებლობა.

ღირსეულ ალტერნატივად იქცა ვირტუალური ქსელები - Virtual Private Network (VPN), რომლებიც აგებულია გლობალური ქსელის სახით, მოიცავს დიდი რაოდენობით პერსონალურ კომპიუტერებს და კომპიუტერულ სისტემებს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. მის უდაო უპირატესობებს მიეკუთვნება აგების სიმარტივე, დიდი რაოდენობის მომხმარებლის ჩართვის შესაძლებლობა, რომლებიც იმყოფებიან მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში და ინფორმაციის გადაცემის უსაფრთხოება.

ამრიგად, ვირტუალური ქსელების - Virtual Private Network (VPN) მასშტაბირება აღვილია და წარმოადგენს ოპტიმალურ ვარიანტს კორპორაციებისათვის, რომლებსაც გააჩნიათ დიდი რაოდენობის ფილიალები და რომელთა თანამშრომელთა ნაწილი სამუშაოს ასრულებს სახლიდან. ახალი ოფისის ან დაშორებული თანამშრომლის ჩართვა არ წარმოადგენს სიძნელეს და არ მოითხოვს დამატებით ხარჯებს კომუნიკაციისათვის.

აქვს ამ სისტემას თავისი უარყოფითი მხარეც. კომპანიებმა, რომლებიც იყენებენ აღნიშნულ სისტემას უნდა იზრუნონ გადაცემული ინფორმაციის უსაფრთხოებაზე, ვინაიდან დოკუმენტები გადაცემის პროცესში გადიან მსოფლიო ქსელის გავლით - ინტერნეტით. ამ ამოცანის გადაწყვეტისათვის იყენებენ ინფორმაციის დაშიფვრის სპეციალურ ალგორითმებს, რომელიც საშუალებას იძლევიან დაცული იქნენ ფაილები გადაცემის პროცესში. ამას გარდა, ვირტუალურ სტრუქტურაში ფაილების გაცვლის სიჩქარე შედარებით დაბალია, ვიდრე კერძო ანალოგებში. მაგრამ მცირე მოცულობის ინფორმაციის გადაცემისათვის იგი საკმარისია.

კვლევითი ორგანიზაციის Forrester Research Inc.,-ის მიერ მოწოდებული ინფორმაციის თანახმად კომპანიების 41%-ი უპირატესობას ანიჭებენ საოფისე სისტემებს, რადგან ისინი იძლევიან დაცვილებული მომხმარებლების პრობლემის გადაწყვეტის საშუალებას, კომპანიების 30%-ს მოსწონთ ეს სისტემა ფულადი სახსრების ეკონომიის გამო, ხოლო 29%-ს კი სამუშაოების მნიშვნელოვანი გამარტივების გამო.

კომუნიკაციის კომპიუტერული ქსელი ოფისში - ეს არის უბრალო და ხელსაყრელი გადაწყვეტა კორპორაციებისათვის, რომლებსაც გააჩნიათ გეოგრაფიულად მოშორებული მომხმარებლები და ფილიალები მთელ მსოფლიოში. ეს ტექნოლოგია საშუალებას იძლევა დაემატოს ქსელს ახალი სტრუქტურული ელემენტები, ასევე მნიშვნელოვნად გაიზარდოს ქსელის ზომები ინტრასტრუქტურის მნიშვნელოვანი გაფართოების გარეშე. ახალი აბონენტის დამატებას სჭირდება სულ რამდენიმე წუთი.

ამრიგად, ვირტუალური ქსელები - Virtual Private Network (VPN) - ეს არის გადანაცვლება, კორპორაციებისა და საშუალო კომპანიებისათვის, რომლებსაც თავის შტატში ყავთ სპეციალისტები, რომლებიც მუშაობენ დისტანციურად, ასევე ფილიალები სხვა ქალაქებსა და ქვეყნებში.

1.3. კომუნიკაცია და კორპორაცია

ბიზნესის თანამედროვე რეალიები აყენებენ საინფორმაციო ტექნოლოგიების წინაშე ახალ ამოცანებს. რომელთა შორის მნიშვნელოვანია კორპორაციის თანამშრომლების ერთობლივი მუშაობის ხელშეწყობა კორპორაციული მონაცემების მაქსიმალურად მაღალი კონფიდენციალურობის დონის უზრუნველყოფით. როცა ვსაუბრობთ კორპორაციაზე, როგორც ორგანიზაციაზე და მასში მიმდინარე კომუნიკაციურ პროცესებზე ჩვენ განვიხილავთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს. რამდენადაც კომუნიკაციური პროცესების მართვა ორგანიზაციის მენეჯმენტის, სტაბილურობის განვითარების და მიზნისკენ წინსვლისთვის უმნიშვნელოვანეს ელემენტს წარმოადგენს. შეიძლება ითქვას, თანამედროვე სამყაროში სწრაფი, ზუსტი და საჭირო ინფორმაცია წარმოადგენს ყველაზე საჭირო იარაღს მენეჯერის ხელში.

შიგა კომუნიკაცია ორგანიზაციაში წარმოადგენს თანამშრომლებს შორის ინფორმაციის ყოველდღიურ გაცვლას. ორგანიზაციული მიზნები, ფინანსური მდგომარეობა, არსებული მდგომარეობა სამუშაო პროცესში თუ სხვა ორგანიზაციულ ფაქტორების შესახებ კომუნიკაცია სტრუქტურის ერთეულებს შორის შიგა ეფექტური კომუნიკაციით მიიღწევა. ესენია:

- **გადანაცვების მიღება და დაგეგმვა:** კომუნიკაცია საჭიროა გადანაცვლების მიღებისას და მისი დაგეგმვის დროს. კომუნიკაციის გარეშე ვერ მოაგროვებ საჭირო ინფორმაციას გადანაცვლების მისაღებად.

- **დაუბრკოლებელი და ეფექტური მუშაობა:** კომუნიკაცია ქმნის შესაძლებელს ორგანიზაციამ იმუშაოს გამართულად და ეფექტურად, რამდენადაც მენეჯერი ცვლის, არეგულირებს და ამყარებს სუბორდინაციას ორგანიზაციის ელემენტებს შორის.
- **გუნდური ეფექტი:** ორგანიზაციის წევრები არიან გუნდის შემადგენელი ინდივიდები, რადგანაც ისინი საერთო მიზნისკენ მიისწრაფვიან საჭიროა ეფექტური კომუნიკაცია რადგან გუნდური მუშაობის ეფექტურობა გაიზარდოს. გაიცვალოს იდეები, აზრები და გუნდი როგორც ერთიანი მანქანა ისე ამუშავდეს.
- **მენეჯმენტის ეფექტურობის ამაღლება:** ნათქვამია, არათფერი ხდება მენეჯმენტში კომუნიკაციის გარეშე. მენეჯმენტის ეფექტურობა დამოკიდებულია მის შესაძლებლობაზე იქონიოს მჭიდრო კომუნიკაცია ორგანიზაციის წევრებთან. კომუნიკაციის მეშვეობით აცნობს მიზნებს, ჩანაფიქრებს, პრობლემებს, გამონწვევებს ინსტრუქციებს, დავალებებს, ანაწილებს სამუშაოს და ამაღლებს შეთანხმებული მუშაობის დონეს.
- **ადამიანური ურთიერთობების დამყარება:** ეფექტური კომუნიკაცია ქმნის მეგობრულ, ადამიანურ დამოკიდებულებას. ნდობა და გაგება ორგანიზაციის წევრებს შორის ამყარებს სინყნარეს. პრობლემების და გამონწვევების გაზიარება ხდება უშუალოდ.
- **ეფექტური ლიდერობის ჩამოყალიბება:** კომუნიკაცია არის საწყისი ორგანიზაციაში ლიდერის სტატუსის გასაჩინად. მმართველი და მართული ერთმანეთთან სწორი კომუნიკაციით იძენენ საკუთარ სტატუსს.
- **მოტივაცია და მორალი:** კომუნიკაციის მეშვეობით მომუშავეები არიან მოტივირებულები და მიმართული საერთო, ორგანიზაციული მიზნისკენ. როცა ხდება მჭიდრო კავშირით მათი ეფექტური შეფასება, მოსმენა, წახალისება და ადამიანური ფაქტორების გათვალისწინება.
- **ეფექტური კონტროლი:** კომუნიკაცი არის ხელსაწყო ეფექტური კონტროლისთვის. გეგმები და მიზნები მუდმივად უნდა იყოს კავშირში

არსებულ სიტუაციასთან. მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ ინფორმაცია არსებულ სიტუაციაზე, რადგან მიიღონ შესაბამისი ზომები და გადაწყვეტილებები.

- **სამუშაოთი კმაყოფილება:** ეფექტური კომუნიკაცია ქმნის კმაყოფილებას დასაქმებულებს შორის, რადგანაც ის ამაღლებს მეგობრულ, მჭიდრო, ნდობაზე დამყარებულ კავშირებს, ქმნის დაცულობის და თავდაჯერებულობის ატმოსფეროს მენეჯერებსა და დასაქმებულებს შორის. ცვლის ორგანიზაციისადმი დამოკიდებულებას და ამაღლებს ენთუზიაზმის დონეს.
- **დემოკრატიულობა:** კომუნიკაცია ეხმარება დასაქმებულებს ჩაერთონ მენეჯმენტის პროცესში და გადაწყვეტილების მიღებაში. კომუნიკაცია ქმნის დეცენტრალიზებულ სისტემას.
- **გარე სამყაროსთან კავშირი:** დღევანდელ მსოფლიოში, ნებისმიერ ორგანიზაციას სჭირდება შექმნას კარგი და მჭიდრო კავშირი საზოგადოების წევრებთან. მხოლოდ ეფექტური კომუნიკაციით არის შესაძლებელი მომხმარებლებთან, მომწოდებლებთან, მოწოდებებთან, მთავრობასთან, კანონთან და ზოგადად საზოგადოებასთან ურთიერთობის დალაგება.

ერთობლივი შრომითი საქმიანობის პროცესში, კორპორაციაში განსაზღვრულ როლს ასრულებს საქმიანი ურთიერთგემოქმედების ფორმები. კარნევის ფონდის მონაცემების მიხედვით ბიზნესში წარუმატებლობას დაახლოებით 85%-ს ხელმძღვანელები განიცდიან საქმიანი ურთიერთობების ჩვევების ნაკლოვანებების უკმარისობის გამო.

ურთიერთობაში გამოიყოფა შემდეგი ელემენტები:

- შინაარსი - გადაცემული ინფორმაცია;
- მიზანი - ურთიერთობაში ჩართვის აზრი;
- საშუალება - ინფორმაციის კოდირების გადაცემის გადამუშავების და დაშიფვრის ხერხები, რომლებიც გადაიცემა ურთიერთობის პროცესში;

- ფუნქციები - ურთიერთობის მეშვეობით წყდება სამი ურთიერთ-დაკავშირებული ამოცანა:
 1. კომუნიკაციური - ინფორმაციის გაცვლა;
 2. ინტერაქტიული - ზემოქმედება;
 3. პერსექუტიული - გრძნობის ორგანოების აღქმა.

ურთიერთობა, როგორც სოციალური ზემოქმედების პროცესი, მოიცავს: პიროვნების ფორმირებას, განვითარებას და სოციალიზაციას; მუშაკის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ადაპტაციას, ემოციებს, ინფორმაციას, საქმიანობას, სწავლებას, გაცვლას თავის თავთან, სხვა ადამიანებთან და მთლიანად ორგანიზაციასთან ურთიერთობის ფორმირებას.

განასხვავებენ ურთიერთობის შემდეგ სახეებს:

- შეცნობილი კომუნიკაცია - ინფორმაციის შინაარსის გადაცემა;
- დარწმუნებითი კომუნიკაცია - გავლენა ურთიერთობის შეცვლის მიზნით. აზრი რალაციის გაკეთების შესახებ;
- ექსპრესიული კომუნიკაცია - გრძნობებისა და ემოციების გამოხატვა;
- სოციალურ-რიტუალური კომუნიკაცია - ჩვეულებების, ქცევის ნორმების მხარდაჭერა. (ე. ბარათაშვილი, ლ. ქოქიაური 2010).

საქმიანი ურთიერთობების ფორმები. საქმიანი ურთიერთობების ფორმები მოიცავენ საქმიან მოლაპარაკებებს, შეკრებებს, სხდომებს, პრეზენტაციებს, მონაწილეთა მიღებას, სატელეფონო საუბრებს, სამსახურეობრივ მივლინებებს და ა.შ.

საქმიანი ურთიერთობების ხერხები მრავალმხრივი შეიძლება იყოს; კერძოდ:

- კონკურენცია - წინააღმდეგობა, შეჯიბრება;
- თანამშრომლობა - ურთიერთგაგება და ურთიერთპატივისცემა;
- მანიპულირება - პარტნიორებთან ურთიერთობა, როგორც მიზნის მიღწევის საშუალება.

საქმიანი ურთიერთობის პროცესში პიროვნებებს შეუძლიათ შეასრულონ სხვადასხვა საკომუნიკაციო როლი, ე.ი. საქმიანი ურთიერთობის პროცესში ქცევის მოდელები.

ისინი შეიძლება იყვნენ:

- „დარაჯი“ - აკუმულირებას უკეთებს და აკონტროლებს ინფორმაციის შემავალ ნაკადებს;
- „მოკავშირე“ - ასრულებს რგოლის როლს ურთიერთობის სუბიექტებს შორის;
- „შეხედულებათა ლიდერი“ - ადგენს პრიორიტეტებს შეხედულებაში, შეფასებებსა და მსჯელობაში, ურთიერთობების პროცესში.
- „კოსმოპოლიტი“ - უზრუნველყოფს ჯგუფის კონტაქტებს გარე გარემოცვასთან.

ურთიერთობის პროცესში ყალიბდება ურთიერთობის განსაზღვრული სტილი.

განასხვავებენ სტილის შემდეგ სახეებს:

1. რიტუალური - ქცევის ეტიკეტის, ნორმების და ქცევების დაცვა;
2. მანიპულაციური - პარტნიორთან, როგორც მიზნის მიღწევის საშუალებასთან ურთიერთობა;
3. ჰუმანური - განსაკუთრებული პიროვნებათა შორის ნდობა.

მენეჯერმა უნდა შეძლოს გამოიყენოს სხვადასხვა ფაქტორებზე დამოკიდებულების სტილი (სიტუაციის ხასიათი, ურთიერთობების მიზნები, თანამოსაუბრის თავისებურებები).

ორგანიზაციული ურთიერთ გემოქმედების განსაკუთრებული ფორმაა ინფორმაციის გაცვლა ხელმძღვანელობის პროცესში მართვის მიზნების მისაღწევად.

მმართველობითი ურთიერთობების მიზნები. მმართველობითი ურთიერთობების მიზნებია:

- პერსონალის ქმედებების ცვლილებები გარკვეული მიმართულებით;
- მოცემული მიმართულების შენარჩუნება;

- ახალი მიმართულებების ფორმირება.

ურთიერთობა თავის თავში მოიცავს ორ მითითებას:

- გაგება არ ნიშნავ მიღებას: პრობლემა არ მდგომარეობს ურთიერთგაგების არსებობაში, პრობლემაა თანხმობის მიღწევა ქვეშევრდომსა და ხელმძღვანელს შორის;
- სხვა თანაბარ პირობებში მუშაკები ადვილად იკავებენ იმ ადამიანის პოზიციას, რომლის მიმართ გააჩნიათ ემოციურ-დადებითი ურთიერთობები.

საქმიანი ურთიერთობების ორგანიზაციამ უნდა მოიცვას სამი ეტაპი:

1. მოსამზადებელი - მიზნის დასახვა, მოსამზადებელი ღონისძიებების გატარება, ურთიერთობების სტრატეგიისა და ტაქტიკის განსაზღვრა;
2. უშუალო ურთიერთობა - შესაძლო ალტერნატივების ფორმულირება, არგუმენტაციის შერჩევა, შერჩეული მიზნებისა და სტრატეგიის დაცვა;
3. დასკვნა- დასკვნითი შედეგების შეჯამება, გადანყვეტილებების მიღება და მიღწეული შეთანხმებების დაცვა.

ურთიერთობების პროცესში მნიშვნელოვანი პირობაა სტრატეგიის დამყარება

- სუბიექტების ურთიერთგემოქმედების, ურთიერთ მიზმიდველობის წარმოშობა.

სტრატეგია ყალიბდება სპეციალური ხერხების მეშვეობით. ეს ხერხებია:

- „საკუთარი სახელი“ - თანამოსაუბრის სახელის და მამის სახელის ხშირი წარმოთქმა;
- „ურთიერთობის სარკე“ - პარტნიორის გარეგნობის და მოტივების ასახვა;
- „ოქროს სიტყვები“ - თანამოსაუბრის დადებით მხარეებზე მინიშნება;
- „მომთმენი მსმენელი“ - თანამოსაუბრის ყურადღებით მოსმენა;
- „პირადი ცხოვრება“ - ყურადღების მიქცევა პარტნიორის პირად ინტერესებზე;
- „პოზიტიურის ძიება“ - ნეგატიურისაკენ შემობრუნება და პოზიტიური ფაქტორების პოვნა;

- „კეთილშობილი ზრახვები“ - ზრახვების წარმოდგენა პოზიტიურ (კეთილშობილ) ტრილში;
- „წონა“ - პარტნიორის უპირატესობების ხაზგასმა.

ატრაქციის ხერხების გამოყენება მენეჯერს საშუალებას აძლევს შეამციროს წინააღმდეგობა, დაიახლოვოს ხელქვეითები და მიაღწიოს ნდობაზე ორიენტირებულ ურთიერთობებს.

ურთიერთობების ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით მენეჯერისათვის მნიშვნელოვანია შექმნას ასერტიულობა - უნარი გვერდზე გადადოს თავისი უფლებები და შეხედულებები, მიიღოს მხედველობაში და პატივი სცეს სხვათა შეხედულებებს.

ორგანიზაციული და მმართველობითი კომუნიკაციების პროდუქტიულობა უზრუნველყოფს ორგანიზაციის საქმიანობის ამაღლებას. (ე. ბარათაშვილი, ლ. ქოქიაური 2010).

თავი 2. კრიზისის არსი და სახეები. ანტიკრიზისული მართვის სისტემა კორპორაციაში

2.1. კრიზისის არსი, სახეები და გამომწვევი მიზეზები.

კრიზისები გამომწვეულია მკვეთრი წინააღმდეგობით ქვეყნის ეკონომიკაში. კრიზისი ეს არის გარდაუვალი მოვლენა ნებისმიერი ეკონომიკისათვის, რომელიც ხასიათდება უკიდურესად გამწვავებული ეკონომიკური და სოციალური წინააღმდეგობებით და დისპროპორციებით. კრიზისები მათი მასშტაბებიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავყოთ ლოკალურ კრიზისად (რომელიც მოიცავს ეკონომიკური სისტემის მხოლოდ ნაწილს, ან ერთ კონკრეტულ კორპორაციას) და საერთო კრიზისად, რომლებიც მიმდინარეობს ყველა დარგსა და სფეროში. ასევე ეკონომიკურ კრიზისების კლასიფიკაციას ახდენენ პრობლემემატიკის მიხედვითაც, ესენია: მიკრო და მაკრო კრიზისები. მიკრო კრიზისები - ეს არის კრიზისები, რომლებიც მოიცავენ პრობლემემატიკის მცირე ჯგუფს, ან ერთ პრობლემას, ხოლო მაკრო კრიზისები კი ძირითადად გამომწვეულნი არიან მნიშვნელოვანი მასშტაბის პრობლემებით.

ზოგადად, კრიზისი არის ნებისმიერი უცაბედი, მოულოდნელი მოვლენა, რომელსაც შეუძლია გამოიწვიოს არასტაბილური, არასასურველი, საშიში სიტუაცია ინდივიდებში, ჯგუფებში, ორგანიზაციებში, საზოგადოებაში,

სახელმწიფოში თუ მთლიანად მსოფლიოში. კრიზისი იწვევს უსაფრთხოების, ეკონომიკის, პოლიტიკური, სოციალური, გარემო პირობების დაქვეითებას. მეტად დამაზიანებელია როცა მას მცირედად ან საერთოდ არ უძღვის გამაფრთხილებელი ნიშნები და არ არის მისი დადგომის საფრთხეები.

ჩვენს შემთხვევაში კორპორაციული კრიზისი შეიძლება იყოს ნებისმიერი გარემოება რაც ნეგატიური ეფექტის მომტანი იქნება ორგანიზაციისთვის. რადგანაც კრიზისი მისი ბუნებიდან არის მოულოდნელი და დაუგეგმავი სიტუაცია, ის შეიძლება წარმოიქმნას ორგანიზაციის საქმიანობის ნებისმიერ ეტაპზე, ნებისმიერ დროს და ნებისმიერი მასშტაბის ორგანიზაციაში.

კრიზისის ნეგატიური ეფექტები გამომდინარეობს მისი ტიპიდან და ნებისმიერი მათგანი საყურადღებოა. კრიზისის წინააღმდეგ ბრძოლა საჭიროა მუდმივად, მის მოხდენამდე ჩატარდეს პრევენციული ქმედებები, მისი დადგომის შემთხვევაში მოხდეს სწრაფი რეაგირება, რაც შეიძლება მოკლე დროში, ნაკლებად დაზარალებით მოგვარება საბოლოო ეტაპზე კი როცა კრიზისი დაიძლევა მომხდარის ანალიზი, მიზეზების და შეცდომების გამოვლენა, შემდეგში მსგავსი სახის პრობლემისგან თავის არიდების მიზნით.

კრიზისების გამომწვევი მიზეზები მრავალფეროვანია:

- **ბუნებრივი კრიზისი:** გულისხმობს ცვლილებებს, არეულობას გარემო პირობებში, ბუნებრივი კატასტროფები, მიწისძვრა, ტორნადო, ქარიშხლები, წყალდიდობები, მენწყვრები. ასეთი ტიპის მოვლენები ძირითადად ადამიანების მიერ ვერ კონტროლდება და მათი დადგომისას უმეტეს შემთხვევაში ზიანი ძალიან დიდია.
- **ტექნოლოგიური კრიზისი:** გულისხმობს და დგება მაშინ როცა არის ჩავარდნა ტექნოლოგიური სიმძლავრეების, მანქანა-დანადგარების მწყობრიდან გამოსვლა, დავირუსებული პროგრამები, სისტემური გათიშვა ქსელიდან. ტექნოლოგიური კრიზისი შეიძლება დადგეს როცა პროდუქცია დეფექტური აღმოჩნდება, ხარისხი დაუვარდება ან მისი ბაზრიდან ამოღების საჭიროება გახდება. ამგვარი კრიზისის პრევენცია რთულია.

ამგვარი კრიზისის დადგომის შემთხვევაში დამაზიანებელი ეფექტი საკმაოდ მაღალი და შემათფერხებელია.

- **კონფლიქტური კრიზისი:** ნიშნავს როცა დასაქმებულებს შორის არის გაუგებრობა, კომფლიქტი და დაპირისპირება. ინდივიდები არ ეთანხმებიან ერთმანეთს, მოქმედებენ არაპროდუქტიულად და არიან ბოიკოტის რეჟიმში. როცა სამუშაო პროცესი შეიცავს ძალადობას, სექსუალურ შევიწროვებას, შანტაჟს, იქმნება დაბალი კორპორაციული კულტურა. ამგვარი კრიზისის გამონვევა პირველ რიგში დამოკიდებულია არაეფექტურ კომუნიკაციაზე და კოორდინირებული მოქმედების ნაკლებობაზე. მისი შედეგები შეიძლება საწყის ეტაპზე არ იყოს ძალიან დამაზიანებელი, მაგრამ ხანგრძლივ პერიოდში ის იწვევს საყურადღებო ორგანიზაციულ პრობლემებს და იმიჯის დაკარგვას საზოგადოებაში.
- **ეკონომიკური კრიზისი:** უკავშირდება კომპანიის ფინანსურ სტაბილურობაზე მოქმედ ფაქტორებს. ვალუტის ცვალებადობა, ბაზარზე მოთხოვნა-მიწოდების ცვლილება. როცა ორგანიზაციას არ შეუძლია გადაიხადოს მისი ვალდებულებები. ასეთი კრიზისი პროგნოზირებადია. თავის არიდება და შედეგების შემსუბუქება შესაძლებელია ეფექტური კომუნიკაციით და რაციონალური გამოსავლის პოვნით.
- **ინტელექტუალური კრიზისი:** როცა ირღვევა საავტორო უფლებები, ხდება პროდუქციის, ლიცენზიების გაყალბება, ორგანიზაციიდან სტრატეგიული ინფორმაციის გაღიზება. ინტელექტუალურ კრიზისად შეიძლება ჩაითვალოს პროფესიონალი კადრების შერჩევის სირთულეც.
- **მაკროეკონომიკური კრიზისი:** როცა კრიზისი არის გლობალური დონის, რეგიონული ან ნაციონალური. მაკროეკონომიკურ კრიზის მიეკუთვნება ქვეყნის შიგნით პოლიტიკური ცვლილებები და არასტაბილურობა, ქვეყნის სამთავრობო პოლიტიკა ბიზნესთან მიმართებაში.
- **საწარმოო კრიზისი:** როდესაც ორგანიზაციის საქმიანობის განხორციელებისას ხდება ხანძარი, აფეთქება, მავნე ნივთიერებების

გაუონვა, გარემოს დაბინძურება. კრიზისული სიტუაცია იქმნება როცა ორგანიზაციაში მომუშავე პირები იღებენ სანარმოო ტრავმას ან ფიქსირდება მათი გარდაცვალება. ამგვარი კრიზისი ძალიან დამაზიანებელია ორგანიზაციისთვის მორალურად და ფინანსურად. ირღვევა მათი რეპუტაცია და ეცემა ორგანიზაციაში დასაქმებულთა მოტივაცია და გუნდურობა.

- **კრიმინალური კრიზისი:** როდესაც ორგანიზაციის საქმიანობა შეუსაბამობაში მოდის კანონმდებლობასთან, იქმნება დამატებით რეგულაციები, რომლებიც ხელს უშლის და დამატებით ხარჯებს სძენს ორგანიზაციებს. როცა ორგანიზაციიდან ხდება ინფორმაციის მოპარვა და არასასურველ ხელში მოხვედრა. ამგვარი კრიზისი ძლიერ ეფექტს ახდენს ორგანიზაციის რეპუტაციაზე და კონკურენტულ უნარს უქვეითებს მას.

აღნიშნული კრიზისის სახეებიდან ზოგიერთი მათგანი ადვილად პროგნოზირებადია, ზოგი ნაკლებად, შეიძლება სრულიად მოულოდნელადაც, ყოველგვარი წინაპირობის გარეშე დადგეს. ორგანიზაციები მუდმივად უნდა ცდილობდნენ გაატარონ ანტიკრიზისული ღონისძიებები. გათვალონ რისკები და დანაკარგები, რა მოვლით სხვადასხვა კრიზისული სიტუაციის დროს, შეადარონ ისინი კრიზისის პრევენციისთვის საჭირო ხარჯებს და ეფექტური კომუნიკაციის მეშვეობით მყისიერად მოახდინონ რეაგირება ნებისმიერი არასასურველი ცვლილების შემთხვევაში.

კორპორაციები დამოკიდებულნი არიან გარე ფაქტორებზე, რომლებიც ახასიათებენ ეკონომიკის მდგომარეობას სადაც ფუნქციონირებს კორპორაცია. ეკონომიკაში ცვლილებას მიყვავართ ცვლილებებს კორპორაციაში. თუ ეკონომიკა იმყოფება კრიზისის პირობებში, ეს გავლენას ახდენს კორპორაციის საქმიანობაზეც. მაგრამ, ამ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა აქვს საქმიანობის ხასიათს, მასშტაბს და კორპორაციის პოტენციალს. მას შეუძლია სრულიად წარმატებულად დაუპირისპირდეს გარე კრიზისულ სიტუაციას ან მოახდინოს მასზე მყისიერი რეაგირება.

ყოველი ცალკე აღებული კორპორაციისათვის არსებობს კრიზისის გარე და შიდა ფაქტორების მათთვის დამახასიათებელი თანათვარდობა. სტრუქტურითა და სანარმოო ორგანიზაციით მსგავსმა კორპორაციებმა კრიზისის პირობებში, შესაძლოა იმოქმედონ სხვადასხვანაირად. ერთნი შესაძლოა დიდი დროის განმავლობაში უწევდეს წინააღმდეგობას, მეორენი იყვნენ გაკოტრების ზღვარზე, ხოლო მესამენი კი იღებდნენ კრიზისიდან სარგებელს. ამის მიზეზები შეიძლება იყოს: შესაძლო პოტენციალი, სტრატეგია, მართვის მაღალი დონე და სხვა. ყოველივე ეს ასახავს შიდა ფაქტორებს, რომლებიც წარმოადგენენ გარე ფაქტორებთან ბრძოლის ძირითად იარაღს.

მაგრამ შესაძლოა იყოს, ასევე სხვა სიტუაციები, როდესაც კორპორაციაში იწყება კრიზისი საკმაოდ ხელსაყრელი გარე ფაქტორების პირობებში. ამ კრიზისის მიზეზები არის უკვე შიდა სირთულეები ისეთები, როგორებიცაა: საქმიანი კონფლიქტები, ორგანიზაციული პრობლემები, თანამშრომლების დაბალი პროფესიული დონე, შეცდომები გადანყვეტილებების მიღებაში, უხარისხო მარკეტინგი და მრავალი სხვა.

კრიზისის სიმპტომები ეს არის კრიზისული სიტუაციის საწყისი გამოვლინება, ხოლო მიზეზები დაფარულნი არიან უფრო ღრმად, ისინი შესაძლოა გროვდებოდნენ დროის დიდი პერიოდის განმავლობაში და დამოკიდებულნი იყვნენ მრავალ ფაქტორზე. კრიზისის ნიშნები არის ობიექტური მდგომარეობა ან მოვლენა, რომელიც გვატყობინებს კრიზისის დადგომას. კრიზისის მიზეზი - ეს არის მოვლენა, რომლის შედეგადაც დგება კრიზისი. მაგალითად, ინფლაცია წარმოადგენს კრიზისის ფაქტორს, მიზეზი კი იქნება ფულის მასის გაზრდა. სიმპტომები - კი ფასების გაზრდა, შრომის ანაზღაურების მოულოდნელი ზრდა და ა.შ.

კორპორაციაში კრიზისის ნიშანი შესაძლოა იყოს: პროდუქციის ხარისხის შემცირება, კრედიტებზე დიდი დავალიანება. მიზეზი - ფინანსურ-ეკონომიკური სირთულეები, ეკონომიკის საერთო მდგომარეობის გაუარესება, თანამშრომლების

პროფესიონალიზმის დაბალი დონე. სიმპტომები - კი უარყოფითი დინამიკის პირველი მაჩვენებლები, ფინანსური პრობლემების ზრდა და ა.შ.

ვინაიდან კრიზისები განუყოფლად თან სდევს კორპორაციის განვითარების ყოველ ეტაპს და მის საქმიანობას მთლიანობაში, ამიტომ ნებისმიერი მართვა უნა იყოს ანტიკრიზისული, ე.ი. უნდა ითვალისწინებდეს საფრთხეებს და კრიზისის დადგომის შესაძლებლობებს. მიზანშეწონილია კორპორაციებში შეიქმნას ანტიკრიზისული განყოფილებები.

იმისათვის, რომ კარგად გავერკვათ კრიზისებში, აუცილებელია ვიცოდეთ მისი ტიპოლოგია, რადგან კლასიფიკაციები დაფუძნებულნი არიან რაიმე ნიშნების გამოყოფაზე, რაც თავის მხრივ წარმოადგენს მინიშნებას.

კრიზისების დაძლევა წარმადგენს მართვად პროცესს. მართვის პროცესი ბევრად არის დამოკიდებული კრიზისის თავისდროულად ამოცნობაზე, მისი შესაძლო შედეგების განსაზღვრაზე. კრიზისის ნიშნები პირველ რიგში განსხვავდება საკლასიფიკაციო კუთვნილებისაგან. (A. Björck 2016).

1. მასშტაბი. მას გააჩნია დიდი მნიშვნელობა, ლოკალური კრიზისის დაძლევა ბევრად იოლია, ვიდრე კრიზისისა რომელმაც მოიცვა ყველა დარგი და სფერო.
2. მიმართულება. ძალიან მნიშვნელოვანია დასაწყისშივე განისაზღვროს კრიზისის მიმართულება, მისი პრობლემეტიკა, რათა მოხდეს ყურადღების კონცენტრაცია საჭირო მომენტებზე.
3. სიმწვავე. ერთი და იგივე კრიზისი, სხვადასხვა ფაქტორებიდან გამომდინარე, შესაძლოა მიმდინარეობდეს სხვადასხვაგვარად. ეს ფაქტორებია: საერთო მდგომარეობა, სხვა სახის კრიზისების არსებობა, კორპორაციის ან დარგის განვითარების ეტაპები.
4. მიზეზები. კრიზისის დაძლევისათვის აუცილებელია მისი მიზეზების დაძლევა, რომელთა გამოვლენა ანტიკრიზისული კვლევის შედეგია.
5. გამოვლინების და მიმდინარეობის ფაზები.
6. შედეგები.

კრიზისის მიზეზები დამოკიდებულია მის ფაქტორებზე, ამიტომ ისინიც იყოფიან შიდა და გარე მიზეზებად. გარე მიზეზები - ეს არის გარედან მომდინარე საშიშროება, და ვინაიდან სოციალურ-ეკონომიკური სისტემა იმყოფება ურთიერთქმედებაში მრავალ სხვადასხვა სუბიექტთან, ამიტომ გარე მიზეზების სტრუქტურასაც გააჩნია საკმაოდ რთული სახე. (D.S. Hoelscher 2009).

ქვეყნის საერთო განვითარების სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორები:

- ინფლაციის ზრდა; საგადასახადო სისტემის არასტაბილურობა: საგადასახადო განაკვეთის ზრდა ან ახალი გადასახადების დანერგვა განსაკუთრებით ძლიერ ზემოქმედებს კორპორაციაზე თავისი განვითარების სანცის ეტაპზე;
- პოლიტიკური სისტემის არასტაბილურობა: სახელმწიფო ორგანოებში უთანხმოების გაღრმავება, რის გამოც სხვა სიძნელეები გადადის ჩრდილში.
- ხელისუფლების განაწილება ოპოზიციასთან: რაც გამომწვევია გადაწყვეტილებების უნესრიგო მიღებას;
- მოსახლეობის შემოსავლების დონის შემცირება: ეს არის სოციალური დაძაბულობის ზრდისა და შედეგად, სოციალური კრიზისის წარმოშობის ძირითადი ფაქტორი;
- უმუშევრობის ზრდა: ეკონომიკური და სანარმოო კრიზისების შედეგი და სოციალური კრიზისების მიზეზი.

საბაზრო ფაქტორები:

- სავალუტო ბაზრის არასტაბილურობა;
- მონოპოლიზმის გაძლიერება;

სხვა გარე ფაქტორები:

- პოლიტიკური არასტაბილურობა;
- კრიმინალური სტრუქტურების ზრდა;
- ბუნებრივ-კლიმატური მიზეზები;
- სტიქიური კატაკლიზმები.

კრიზისის წარმოშობის შიდა მიზეზები:

1. მმართველობითი მიზეზები:

- მმართველობითი სტრუქტურის მონაწილეებს შორის უთანხმოება;
- მართვაში დინამიკის არარსებობა - დროის განმავლობაში კორპორაცია ან დარგი ვითარდება და იძენს სულ უფრო დიდ მასშტაბებსა და ფორმებს, რისთვისაც საჭიროა მართვის უფრო განშტოებული და დიფერენცირებული ქსელი. ელასტიურობის უქონლობა იწვევს მართვის სისტემის ჩამორჩენას განვითარებისაგან;
- კომერციული რისკის მაღალი დონე - თუ კორპორაცია ან ბიზნესი იქმნებოდა სარისკო პირობებში, მაშინ მმართველობამ შესაძლოა, დანაკარგების შიშით, გარკვეული დროით შეაკავოს განვითარების ტემპი. რამაც შესაძლოა მას დააკარგვინოს ბაზარზე თავისი ადგილის დაკავების შანსი.
- ბაზრის კონიუქტურის არასაკმარისი ცოდნა;
- სირთულეები სააღრიცხვო სისტემებში - კრიზისის თავისდროულად აღმოჩენისათვის აუცილებელია საქმიანობის ანალიზის განხორციელება.
- მარკეტინგული სამსახურების შეფერხებები.

2. საწარმოო მიზეზები:

- დაძველებული ტექნიკური ბაზა;
- დაბალი შრომის ნაყოფიერება;
- მაღალი ენერგო დანახარჯები.

3. საბაზრო მიზეზები:

- საქონლის დაბალი კონკურენტუნარიანობა;
- დამოკიდებულება მუდმივად შეზღუდულ მომწოდებლებსა და კლიენტებზე.

კრიზისის პირობებში გადარჩენისათვის საჭიროა კორპორაციის ყველა სტრუქტურის: ეკონომიკური, ფინანსური და მართველობითი სტრუქტურების ურთიერთ შეთანხმებული მუშაობა.

2.2. კორპორაციების ანტიკრიზისული მართვის სისტემა

საბაზრო ურთიერთობების მოქმედების პირობებში, სამეურნეო სუბიექტები გამუდმებით უნდა ცდილობდნენ ბაზარზე ცვლილებებთან ადაპტირებას. საბაზრო მოთხოვნილებების სტრუქტურის ხასიათზე, წინსვლის შესაძლებლობაზე, პროგნოზირებაზე და ცვლილებებზე რეაგირებაზე არის დამოკიდებული კორპორაციების ბედი. კორპორაციებმა, რომლებმაც ამა თუ იმ მიზეზის გამო ვერ მოასწრეს რეაგირება მოვლენაზე, დგებიან გაკოტრების ფაქტის წინაშე.

კორპორაციის ანტიკრიზისული მართვა წარმოადგენს რთულ და კომპლექსურ პროცესს, რომელიც მენეჯერისაგან მოითხოვს მრავალი სახის ინსტრუმენტის გამოყენებას, არასტანდარტული გადაწყვეტილებების მიღებას, სათანადო გამოცდილებისა და ცოდნის ქონას. ვიღებთ რა მხედველობაში გარე და შიგა ფაქტორების მრავალფეროვნებას, რომელიც მოქმედებს კრიზისული სიტუაციის წარმოშობასა და განვითარებაზე, ასევე ანტიკრიზისული მართვის სისტემის ფორმირებაზე წარმოადგენს არატრივიალურ ამოცანას, რომელიც მოითხოვს, მათ შორის კორპორაციის დარგობრივი სპეციფიკის ანალიზს.

ანტიკრიზისული მართვა კორპორაციის საზოგადოებასთან კავშირის განუყოფელი კომპონენტია. სწორად წარმართულ ანტიკრიზისულ მართვას და საზოგადოებასთან განუწყვეტელ კავშირს შეუძლია იხსნას კორპორაცია გაკოტრებისაგან. ნებისმიერი კომპანია, რომელიც არ დახვდება მომზადებული კრიზისის იქნება მუდმივი რისკის ქვეშ.

ანტიკრიზისული მართვის სისტემის ძირითადი შემადგენელია ნაწილია ანტიკრიზისული გეგმა. ანტიკრიზისული გეგმა უნდა იყოს ყურადღებით შემუშავებული, იგი უნდა შეიცავდეს დეტალურ ინფორმაციას ყველაზე

(აქციონერებზე, საზოგადოებაზე, მედიაზე) და ყველაფერზე (წინასწარ ინფორმაციაზე, საკვანძო დებულებებზე, კონტროლის ცენტრზე, მონყობილობებზე, მონოდებებზე და ა.შ.). გეგმაში დეტალურად უნდა იქნეს აღწერილი, რა უნდა მოიმოქმედონ ყველა ცალკეულ შემთხვევაში და მითითებულ იქნეს ამ შემთხვევების წარმოშობისას საჭირო კონტაქტები. ყოველივე ეს უნდა იყოს შემუშავებული და გაანალიზებული კრიზისის დაწყებამდე, ხოლო პერსონალის ქმედებები კი დაყვანილი ყოველ თანამშრომლამდე.

ზოგადად კრიზისი პრინციპულად განუსაზღვრელი სიტუაციაა. დაგეგმვის ორი სფეროს გარდა, მოვლენების წინასწარ განსაზღვრა შეუძლებელია. პირველი ეს არის - მოკლევადიანი მატერიალური გადაწყვეტილებები, რომელთა გათვლა მარტივადაა შესაძლებელი. მეორე არის - მოვლენათა განვითარების „სცენური ვარიანტები“, რომლებიც მეორდებიან ყველა სცენარში. სწორედ ამ სფეროებზე უნდა მოხდეს კომუნიკაციების ფოკუსირება, თუ არ გსურთ, რომ გაცრუვდეს მოლოდინი.

ყოველივე, რაც უკვე იქნა ნათქვამი არც თუ ისე ადვილი განსახორციელებელია. კრიზისის პერიოდში ძალა რესურსებისა და შრომის ბაზრიდან გადადის მომხმარებლებსა და კაპიტალის მომწოდებლებზე. ბაზარზე ფუნდამენტალური ცვლილებების გარეშეც კი, ხელფასები უტოლდებოდნენ დასაშვები ინტერვალის ზედა ზღვარს, ხოლო კრიზისის დაწყებისთანავე მოლაპარაკება მიდის მის ქვედა ზღვრამდე დაწვეაზე. კორპორაცია იძულებულია გამოიყენოს ძალა დანახარჯების შემცირებისა და თანამშრომლების ექსპლუატაციის დონის გაზრდისათვის (მწარმოებლურობის ამალღებისათვის), რათა გადარჩეს კონკურენტულ ბრძოლაში. ამით თანამშრომლები არ იქნებიან კმაყოფილნი, მაგრამ ის, რომ ყველა იყოს კმაყოფილი ამ სიტუაციაში არ წარმოადგენს კომპანიის ამოცანას. მნიშვნელოვანია მხოლოდ ის, რომ თანამშრომლებმა კრიზისის დასრულების შემდეგ მოიგონონ „ერთად გადატანილი სიძნელებები“ და მაშინ ვინს დარჩება კომპანიაში იქნება ლოიალური მის მიმართ.

ამ პირობებში ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კომუნიკაციას. ყველაზე მნიშვნელოვანია თანამშრომლებისათვის წყნარად და დარწმუნებით იმის ახსნა, თუ რა ხდება სინამდვილეში. ისინი ელოდებიან ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა შეიძლება მოხდეს მათთვის ცუდი. თუ კრიზისი ხანმოკლეა შესაძლებელია არჩეულ იქნეს სარისკო სტრატეგია - არაფერი უთხრათ თანამშრომლებს. ხოლო თუ სიტუაცია გართულდება და უსიამოვნებები გარდაუვალია, მაშინ - საჭირო გახდება ყველაფრის აღიარება. ეს სტრატეგია კარგია მკაცრი კულტურის კომპანიებისათვის და ძალიან საშიშია პროფესიული კომპანიებისათვის. მაგრამ ყველაზე ცუდი ამ სტრატეგიაში ისაა, რომ ის აუცილებელი რეფორმების გატარების საშუალებას არ იძლევა და კრიზისის დასრულების შემდეგ ახალი შესაძლებლობების გამოყენების შანსები მკვეთრად მცირდება.

ცნობილია, რომ კრიზისი ასრულებს ფუნდამენტალური პრობლემების ზრდის პერიოდს. იმის შესახებ, რომ კრიზისი დაიწყება ჩვენ ვიგებთ არა ანალიტიკოსების პროგნოზებიდან და საგაზეთო სტატიებიდან, არამედ უბრალოდ იგრძნობა დაძაბულობა, მცირდება ან საერთოდ ჩერდება ზრდა, იკლებს ხარისხი და იზრდება რისკები. ასევე კრიზისიდან გამოსვლასაც ვიგებთ არა საგაზეთო სტატიებიდან, არამედ რეალიზატორებიდან, რომელთაც ეზრდებათ ახალ პერსპექტიულ კლიენტთა რაოდენობა. ეს არის გასაღების ბაზრის ახალი სტრუქტურის ფორმირების პირველი ნიშნები. ამრიგად, როგორც პრობლემები ასევე პერსპექტივები წარმოიშვება თვით კომპანიის შიგნით და შესაძლებელია მათი ფინანსური გაანგარიშება. თუ ყველა მონაცემს პატიოსნად გავაცნობთ თანამშრომლებს, მათ ნდობას მოვიპოვებთ ვარდნის პერიოდშიც კი, ხოლო აღმავლობის პერიოდში იმის იმედი უნდა გვქონდეს, რომ თანამშრომლები ადრე დაიჭერებენ წინსვლის შესახებ და მათი ენთუზიაზმი კომპანიას მისცემს კონკურენტულ უპირატესობას.

ფინანსური ინფორმაციის გახსნას აქვს ორი პრობლემა. პირველი - კრიზისის შემდგომ ზრდისას წარმოიშვება ნდობის დეფიციტი, მზარდი კორპორაციები

უბრალოდ ვერ ასწრებენ მის მოპოვებას ახალ თანამშრომლებში. თანამშრომლები ჩათვლიან, რომ კორპორაციული კომუნიკაციები ყოველთვის ალამაზებენ რეალობას. მაგრამ რეალობის შელამაზება სინამდვილეში არ არის საჭირო, უნდა პატივი სცეთ და ენდოთ მათ, ვინც გენდობათ თქვენ. მაშინ, თანამშრომლები გაიგებენ ყველაფერს ისე როგორც ეს არის საჭირო (P.C. Каплан, Д.П. Нортон 2004).

მეორე პრობლემა დაკავშირებულია იმასთან, რომ კრიზისის პერიოდში ხელმძღვანელები ცდილობენ მკაცრად აკონტროლონ კორპორაცია, ხოლო კონტროლის ყველაზე მნიშვნელოვანი მექანიზმია - ინფორმაციის კონტროლი, იგი არ მიდის თანამშრომლებამდე. ითვლება, რომ თანამშრომლები ისედაც ყველაფერს გაიგებენ და ყველაფერი ისედაც საკმაოდ რთულია. აქ აუცილებელია კომპრომისის მოძებნა - ხელმძღვანელობას უნდა ესმოდეს, რომ ინფორმაციული ვაკუუმი აუცილებლად შეივსება ცუდი წინასწარმეტყველებებით (თ. დუდაური 2014).

საზოგადოდ მიღებულია, რომ კრიზისის პირობებში არ მუშაობს მართვის სტანდარტული ინსტრუმენტები. ანტიკრიზისული მართვის პირობებში გადანწყვეტილების მიღების კრიტერიუმები კარდინალურად განსხვავებულია: მთავარ პოზიციაზე, რაციონალურობისა და პერსპექტიულობის მაგიერ იძულებულნი არიან განიხილონ გადაუდებლობისა და ფინანსური უზრუნველყოფის პრინციპები. ანტიკრიზისული მართვის თეორია და პრაქტიკა ხაზს უსვამს იმ პრიორიტეტული ღონისძიებების სასწრაფო გამოყენების მნიშვნელობას, რომლებიც მიმართულნი არიან გადახდისუნარიანობისა და ლიკვიდურობის სწრაფ აღდგენაზე. ამიტომაც მიჩნეულია, რომ წამყვან როლს ანტიკრიზისულ მართვაში თამაშობს ფინანსური მენეჯმენტი, რომელიც წყვეტს ფინანსური ნაკადების მართვის ამოცანებს. ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში სტრატეგიული მენეჯმენტი წარმოადგენს მეორეხარისხოვან ელემენტს. კრიზისულ სიტუაციებში, როდესაც დგება გაკოტრების საშიშროება, მას ცვლის ხანგრძლივადიანი

დაგეგმვა, რომლის მიზანს წარმოადგენს პერსპექტივაში კომპანიის სრული ფინანსური სტაბილიზაცია.

იმისათვის, რომ დაპროგრამებულ იქნეს ქმედებები მიმართულნი ბაზრის შენარჩუნებაზე ან მოპოვებაზე, აუცილებელია გამოყენებული იქნეს მეთოდები, რომლებიც მიმართულნი არიან სამომხმარებლო ფასეულობების ფორმირებაზე და უზრუნველყოფენ გადახდისუნარიანი მოთხოვნების ბრდას პროდუქტზე, რომლის რეალიზაციასაც ახორციელებს კომპანია ბაზარზე. (И. Ансофџ 2005).

კრიზისულ სიტუაციაში კომპანიამ შესაძლოა შეიმუშაოს სხვადასხვა სტრატეგია. კარგი სტრატეგია უზრუნველყოფს მდგრად კონკურენტულ უპირატესობას და კომპანიის ეფექტიანობის ამაღლებას. ამ დროს კომპანიამ შესაძლოა გამოიყენოს ისეთი სტრატეგიები, როგორებიცაა:

- კაპიტალის ამოღებისა და ლიკვიდაციის სტრატეგია.
- კურსის შეცვლისა და რესტრუქტურისაციის სტრატეგია.
- დაუკავშირებელი დივერსიფიკაციის სტრატეგია.
- საერთაშორისო დივერსიფიკაციის სტრატეგია.

კორპორაციებში ანტიკრიზისული მართვის პროგრამის არსი მდგომარეობს იმ ღონისძიებების სისტემის რეალიზაციაში, რომელიც შეადგენს ანტიკრიზისული მართვის პოლიტიკას და გამიზნულია ფირმის საქმიანობის ნორმალიზაციაზე. კრიზისულ სიტუაციაში მყოფი საწარმოს ანტიკრიზისული სტრატეგიისადმი არსებული მიდგომების ანალიზის საფუძველზე გთავაზობთ კრიზისულ სიტუაციაში სტრატეგიის შემუშავების ალგორითმს. (იხ. ცხრილი 2.1)

პროცესული მიდგომის პრინციპებიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია მაჩვენებელთა შემდეგი ჯგუფების შეფასება: პროცესების, პროდუქტებისა და კლიენტების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების მაჩვენებლების. პროცედურაზე მონაწილეთა მნიშვნელოვანი გავლენის გათვალისწინებით, ჩვენ გთავაზობთ შეფასდეს ცვლილებები მათ მოლოდინში, ანუ მათი კმაყოფილება პროცედურების მიმდინარეობით.

შეფასების მექანიზმები და მეთოდები უნდა შეესაბამებოდეს მიღებულ მაჩვენებლებს და ისინი შესაძლებელია იყოს, როგორც რაოდენობრივი (გაზომვები), ასევე ხარისხობრივი (გამოკითხვა, ანკეტირება, ექსპერტიზა).

კორექტირების ტექნოლოგიის განსაზღვრა გულისხმობს სტრატეგიის რეალიზაციის გეგმა-გრაფიკის შემუშავებას, საკონტროლო თარიღების გამოყოფით, რომლებზედაც ხდება გასაანგარიშებლად აღებული მაჩვენებლების შეფასება. ასევე ამ დროს მუშავდება განვითარების ალტერნატიულ ვარიანტზე გადასვლის პროცედურა.

შემოთავაზებული ალგორითმის ნოვაცია მდგომარეობს იმაში, რომ სტრატეგიის შემუშავებისა და განხორციელების ყოველ ეტაპზე პრიორიტეტულ ფაქტორს წარმოადგენს ფირმის გარემომცველი გარემო.

აუცილებელია აღინიშნოს ანტიკრიზისული მართვის სისტემის კომპლექსური ხასიათი. ანტიკრიზისული ღონისძიებები უნდა იქნენ ინტეგრირებულნი კორპორაციის მართვის ყველა ელემენტში, როგორც სტრატეგიულ, ისე ოპერატიულ დონეებზე.

ცხრილი 2.1. კრიზისულ სიტუაციაში ანტიკრიზისული სტრატეგიის შემუშავების ალგორითმი

	შემადგენლობა	სპეციფიკა
ეტაპი 1	სტრატეგიული ბაზის განსაზღვრა	ძირითადი დაინტერესებული მხარეების მოძიება
ეტაპი 2	კრიზისის წინა ისტორიის სტრატეგიული ანალიზი	კონტრ აგენტებთან ურთიერთობის ისტორიის ანალიზი
ეტაპი 3	კრიზისის შემდგომი განვითარების პერსპექტივების გამოვლენა	განვითარების ახალი პერსპექტივების ძიება, რომლებიც აუცილებლად იქნება ხელსაყრელი არა მხოლოდ თვით ფირმისათვის, არამედ გავლენის განსაზღვრული ჯგუფებისათვისაც
ეტაპი 4	სტრატეგიული პოზიციის განსაზღვრა	სტრატეგიაში მონაწილეთა მიზნების პირდაპირი ან ირიბი ჩართვა

ეტაპი 5	განვითარების გზის არჩევა	ფირმის გარე გარემოსთან ინტეგრაციის ფორმის განსაზღვრა
ეტაპი 6	ორგანიზაციული მოდელის აგება	კლიენტზე ორიენტირებულობის ძირითადი ელემენტების დადგენა, რომლებიც გამოდიან ავტონომიური ბიზნეს-ერთეულების როლში
ეტაპი 7	ფუნქციონალური ქვესისტემების შემუშავება	საკვანძო ქვესისტემების შემუშავება დაინტერესებული მხარეების პოზიციების გათვალისწინებით
ეტაპი 8	კონტროლირების სისტემის შემუშავება	დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მაჩვენებლების დადგენა

სტრატეგიის შემუშავების მოყვანილი ალგორითმი შესაძლოა გამოყენებულ იქნეს კრიზისულ სიტუაციაში მართვის გეგმის შედგენისას. (თ. დუდაური 2014).

2.3. კომუნიკაციის როლი კორპორაციაში კრიზისის დაძლევის პროცესში (კორპორაცია Johnson & Johnson-ის მაგალითზე)

კომუნიკაციის როლი კორპორაციებში კრიზისის დაძლევის პროცესში უდაოდ დიდია. ამის დასამტკიცებლად განვიხილოთ მსოფლიოს ერთ-ერთი უმსხვილესი კორპორაციის Johnson & Johnson-ის მაგალითი. თუ როგორ დაეხმარა კორპორაციას სწორად განხორციელებული კომუნიკაცია პროცესი კრიზისის დაძლევაში.

ძნელად თუ მოინახება ევროპისა და ამერიკის მოქალაქე, რომელიც არ იცნობს Johnson & Johnson-ის პროდუქციას. მსოფლიოს 175 ქვეყანაში, სადაც ხდება მისი პროდუქციის რეალიზაცია, იგი ცნობილია როგორც წამლების, ტანის

მოვლის საშუალებებისა და სამედიცინო აპარატურის მსხვილი მწარმოებელი. (თ. დუდაური, ნ. სამჭკუაშვილი 2015).

1992 წელს, როდესაც კომპანია Johnson & Johnson ემზადებოდა არსებობის 100 წლისთავის საზეიმო აღნიშვნისათვის გაჩაღდა სკანდალი, რომელიც დაემუქრა კომპანიას მანამდე მიღწეული წარმატებების განადგურებით. 30 სექტემბერს მასმედიის საშუალებებით გავრცელდა ინფორმაცია ჩიკაგოს შვიდი მაცხოვრებლის დაღუპვის შესახებ, რომლებიც იყვნენდნენ ერთერთ ყველაზე პოპულარულ ტკივილგამაყუჩებელ პრეპარატს Tylenol-ს, წინასწარმა გამოძიებამ აჩვენა, რომ ამ ადამიანთა სიკვდილის მიზეზი აღმოჩნდა პრეპარატის შემადგენლობაში შემავალი ძლიერი საწამლავის ციანიდის არსებობა. სენსაციური ცნობა მომენტალურად აისახა კომპანიის წამყვანი პროდუქციის გაყიდვების მოცულობაზე და მისი წილი ტკივილგამაყუჩებელი საშუალებების ბაზარზე 37%-დან დაეცა პრაქტიკულად ნულამდე. იყვნენდნენ რა ამ უეცარ შესაძლებლობას კონკურენტებმა დაიწყეს ბაზარზე უფრო ინტენსიური ქმედებები, ხოლო ექსპერტებმა იჩქარეს დაესვათ ამ პოპულარული ბრენდისათვის სავალალო დიაგნოზი ლეტალური შედეგით.

ცნობილი სარეკლამო სააგენტოს პრეზიდენტმა ერთერთი უურნალისათვის მიცემულ ინტერვიუში დარწმუნებით განაცხადა: „არ გავა ერთი წელიც კი, რომ Tylenol სამუდამოდ გაქრება ჩვენი ლექსიკონიდან“. ბევრისათვის ნათელი იყო აღნიშნული მტკიცების სიმართლე და ამ სიტუაციაში კონკურენტები არ მოელოდნენ, იმას რომ კომპანია Johnson & Johnson შეეცდებოდა დაემტკიცებინა მომხმარებლებისათვის თავისი უდანაშაულობა. მაგრამ კომპანიის ხელმძღვანელობა წავიდა რისკზე და გაბედა გაეკეთებინა ის რასაც მისგან ყველაზე ნაკლებად ელოდნენ. შედეგად კომპანიამ მიაღწია შეუძლებელს: იგი წარმატებით გამოვიდა კრიზისიდან რეპუტაციის მცირე დანაკარგით და ოთხ თვეში აღადგინა სტატუს-კვო ტკივილგამაყუჩებელი პრეპარატების ბაზარზე.

საინფორმაციო საშუალებებში ამ ტრაგიკული ინფორმაციის გავრცელებიდან ნათელი გახდა, რომ ცნობილი მწარმოებელი დგას უდიდესი კრიზისის ზღურბლზე

მთელი თავისი ისტორიის განმავლობაში. Tylenol, რომელშიც აღმოჩენილ იქნა ციანიდი წარმოადგენდა აშშ-ში კომპანიის წამყვან ბრენდსა და უმსხვილეს სავაჭრო მარკას წამლებისა და კოსმეტიკური საქონლის კატეგორიაში. პრეპარატს, რომელსაც ეკავა ქვეყნის ტკივილგამაყუჩებელი პრეპარატების ბაზრის 37%, მოქონდა თავისი მწარმოებლისათვის ყოველწლიურად 1 მილიარდი დოლარი, ანუ მთელი მოგების 15%.

პირველადმა გამოძიებამ, რომელიც ჩაატარა აშშ-ის საგამოძიებო ორგანოებმა, აჩვენა, რომ ციანიდს შეიცავდა Tylenol-ის კაფსულები, რომლებიც გამოშვებულ იქნენ სხვადასხვა სერიებით, სხვადასხვა ქარხნების მიერ. იმის მიუხედავად, რომ ამ პარტიის პრეპარატი მიწოდებოდა მთელი ქვეყნის მასშტაბით, საწარმოები აღმოჩენილ იქნა მხოლოდ ჩიკაგოში. სულ აღმოაჩინეს პრეპარატის 40 ყუთი, რომელიც შეიცავდა სასიკვდილო საწარმოებს.

კომპანია-მწარმოებლის ხელმძღვანელობის წინაშე იდგა რთული ამოცანა: შეემუშავებინა მოქმედების გეგმა, რომელიც საშუალებას მისცემდა კომპანიას შეენარჩუნებინა მაღალი რეპუტაცია და მინიმუმამდე დაეყვანა დანაკარგები ბაზარზე.

კომპანია J&J-ის ხელმძღვანელობამ გათვალა მოსალოდნელი რისკები და თავისი კომპანიის იმიჯის გადასარჩენად მიმართა შემდეგ ღონისძიებებს: მან თავისი ოფისების მსოფლიო ქსელის საშუალებით გაავრცელა ინფორმაცია საშიშროების შესახებ, რომელიც უკავშირდებოდა აღნიშნული პრეპარატის გამოყენებას. შედგენილ იქნა დანვრილებითი ანგარიში შექმნილი სიტუაციის შესახებ და გადაეცა იგი აშშ-ის კვების პროდუქტებისა და სამკურნალო პრეპარატების ზედამხედველობის სამმართველოს. ასევე შეწყვეტილ იქნა Tylenol-ის რეკლამა.

კომპანიის ხელმძღვანელობის შემდეგ გადაუდებელ ნაბიჯს წარმოადგენდა აღნიშნული სამკურნალო პრეპარატის გაყიდვიდან ამოღება მთელი ქვეყნის მასშტაბით, რაც დაჯდა 100 მილ. დოლარი. 10 დღის ვადაში პრეპარატი ამოღებულ იქნა რეალიზაციის ქსელიდან. კომპანიის ლაბორატორიებში

შემჭიდროებულ ვადებში იქნა ჩატარებული ანალიზი ქვეყნის სხვადასხვა კუთხიდან ამოღებულ პრეპარატებზე.

დარწმუნდნენ რა, იმაში რომ მონამვლის მიზეზი არ იმალება სანარმოო პროცესში, კომპანიის მენეჯმენტმა დაიწყო მჭიდრო თანამშრომლობა პოლიციასთან და სახელმწიფო ორგანოებთან, ყველანაირად უწყობდა რა ხელს საქმის გახსნას, იმავდროულად აწვდიდა ინფორმაციას გამოძიების მიმდინარეობის შესახებ პრესას. მან გამოაცხადა პრემია 100 ათასი დოლარი მათთვის ვინს შეატყობინებდა მათ მნიშვნელოვან ინფორმაციას მონამვლის შესახებ. აღნიშნულმა მიმართვამ დაუყონებლივ მიიქცია დაინტერესებული ჯგუფების ყურადღება და გახდა ძირითადი არგუმენტი, რათა დაერწმუნებინა ისინი მწარმოებლის უდანაშაულობაში.

მასიური საკომუნიკაციო კამპანიის შედეგად კომპანია J&J-მა მიაღწია თავისას: დაარწმუნა მომხმარებელი იმაში, რომ ტრაგიკული ინციდენტი იყო გარედან ჩარევის შედეგი. შემდგომ კომპანიის ხელმძღვანელობამ გადაწყვიტა გაერკვია მომხმარებლების დამოკიდებულება Tylenol-ის რეალიზაციის ქსელიდან ღროებით ამოღების შესახებ. ობიექტურად შეათვასა რა მიზნობრივი ჯგუფის დამოკიდებულება, კომპანია J&J-მა გადაწყვიტა აღედგინა თავისი ადრე პოპულარული პრეპარატის პოზიციები ბაზარზე. ამ მიზნის მიღწევა წარმოადგენდა საკმაოდ რთულ ამოცანას. კომპანიის ხელმძღვანელობა დარწმუნებული იყო იმაში, რომ მომხმარებელთა უმრავლესობას მართალია სჯეროდა კომპანიის უდანაშაულობის მომხდარ ინციდენტში, მაგრამ თავის დაზღვევის მიზნით მაინც გადაწყვიტეს გადასულიყვნენ სხვა მწარმოებლების პრეპარატებზე. ამიტომ კომპანიამ გადაწყვიტა წასულიყო რისკზე მან შეიმუშავა და განახორციელა რიგი ძვირადღირებული აქცია.

1992 წლის 12 ოქტომბერს წამყვან საინფორმაციო საშუალებებში გამოჩნდა ინფორმაცია, რომლის თანახმადაც ნებისმიერ მსურველს შეეძლო უფასოდ გადაეცვალა Tylenol-ის კაფსულები მის ანალოგზე აბებში. 24-28 ოქტომბრის მონაკვეთში ჩატარდა აქტიური სარეკლამო კამპანია, რომელმაც მოიცივა

აუდიტორიის 85%. ტრანსლირებულ სარეკლამო რგოლებში მონაწილეობას იღებდნენ კომპანიის ხელმძღვანელობა და წამყვანი სპეციალისტები, ასევე გამოჩენილი ადამიანები. როგორც შემდგომმა კვლევებმა აჩვენა სატელევიზიო რეკლამის შემდგომ პრეპარატზე დაბრუნების მსურველთა რაოდენობა 62%-გან გაიზარდა 74%-მდე.

მეორე ობიექტს, რომელზეც მიმართული იყო საკომუნიკაციო კამპანია, წარმოადგენდა სავაჭრო ორგანიზაციები, რომელთა მონაწილეობის გარეშეც შეუძლებელი იქნებოდა კრიზისიდან გამოსვლა. 1992 წლის ბოლო კვარტალში ორჯერ გაიზარდა კომპანიის ძირითადი კონკურენტის გერმანული კონცერნის Bayer-ის პროდუქციის რეალიზაცია. შეიქმნა საშიშროება, რომ ამერიკული კომპანია დაკარგავდა პერსპექტიულ ბაზარს.

იმის გამო, რომ თავიდან აეცილებინათ აუნაზღაურებელი დანაკარგები, კომპანიის ხელმძღვანელობამ გადაწყვიტა Tylenol-ის კაფსულების ხელახლა ბაზარზე გაშვება, იმის მიუხედავად, რომ საჭირო მარაგების შექმნას ესაჭიროებოდა ოთხი კვირა. 11 ნოემბერს მოხდა იმ დროისათვის უპრეცედენტო შემთხვევა: კომპანიის პრეზიდენტმა ჩაატარა პრეს-კონფერენცია ქვეყნის სხვადასხვა რეგიონის 600 ჟურნალისტის მონაწილეობით. ასეთი რაოდენობის საინფორმაციო საშუალებების წარმომადგენლების მონაწილეობა შესაძლებელი გახდა იმდროისათვის ზეთანამედროვე სათანამდგავრო კავშირის მეშვეობით.

ასევე წარმატებული მარკეტინგული სვლა გახდა პროდუქტის ახალ სამმაგ სუპერ დამცავ შეფუთვაში გამოშვება. ასეთი სიახლე გამორიცხავდა კაფსულებში არასასურველი ნივთიერებების მოხვედრას, რაც იყო დემონსტრირებული პირდაპირ ეთერში. ამ პრესკონფერენციის ინიციატორებმა შეატყობინა აუდიტორიას, რომ პრეპარატი ახალ შეფუთვაში მოწონებულია აშშ-ის კვების პროდუქტებისა და სამკურნალო პრეპარატების ზედამხედველობის სამმართველოს მიერ.

ცნობილი პრეპარატის ბაზარზე დაბრუნებისათვის ამერიკულმა კომპანიამ განახორციელა ისტორიაში უმსხვილესი ფასდაკლების აქცია კუპონებით.

კომპანიის ბაზარზე პროდუქციის წინსვლის დეპარტამენტმა გათვალა მოსალოდნელი რისკები და აირჩია ძვირადღირებული ღონისძიება, რათა აღედგინა Tylenol - სადმი მომხმარებლის ლოიალობა. მან 28 ნოემბერს საერთო ნაციონალურ გაზეთში განათავსა 60 მილიონი კუპონი, რომელიც საშუალებას იძლეოდა გაეცვალათ ყოველი მათგანი Tylenol-ის კაფსულების 2,5 დოლარის ღირებულების ერთ შეფუთვაზე. მომდევნო კვირასაც განთავსებულ იქნა 20 მილიონი ასეთი კუპონი. ასეთმა უპრეცედენტო აქციამ საშუალება მისცა მომხმარებლებს გადაეღახათ შიშის გრძნობა და Tylenol-ის კაფსულების რეალიზაცია გაიზარდა 10 პუნქტით.

როგორც კი კომპანიის ხელმძღვანელობისათვის გახდა ცნობილი აღნიშნული შედეგები მან განაახლა დროებით შეჩერებული რეკლამა. ამასთან ერთად არ შეჩერებულა კუპონების აქცია, მაგრამ მომხმარებლებს უკვე აღარ სთავაზობდნენ პრეპარატს უფასოდ, მათ ამ კუპონებით შეეძლოთ მიეღოთ პრეპარატის ერთ შეფუთვაზე 1 დოლარი, ხოლო შემდგომ კი 50 ცენტი ფასდაკლება.

ზემოთაღნიშნული ქმედებების შედეგად 1993 წლის თებერვალში (მონამლის შემთხვევებიდან ოთხი თვის შემდეგ) კომპანია Johnson & Johnson-მა შესძლო პრაქტიკულად მთლიანად აღედგინა მომხმარებლების ნდობა Tylenol-ისადმი. ხელახლა გამოშვებული პრეპარატის წილმა ბაზარზე შეადგინა 35%, ჩამორჩებოდა რა კრიზისამდე პერიოდს მხოლოდ 2 პუნქტით. კრიზისამდე პერიოდის მაჩვენებელთან მიმართებაში Tylenol-ის კაფსულების რეალიზაციამ შეადგინა 85%, ხოლო აბებისა კი 105%. ამ ამერიკული მწარმოებლის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მიღწევა მდგომარეობდა იმაში, რომ ვერცერთმა კონკურენტმა კომპანიამ ვერ შეძლო შეერყია კომპანია Johnson & Johnson-ის პოზიციები ბაზარზე.

თავი 3. კომუნიკაციების მნიშვნელობა კორპორაციების ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში

3.1. მარკეტინგული კომუნიკაციების როლი ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში

მარკეტინგული კომუნიკაცია და ინფორმაცია წარმოადგენს საკვანძო დამაკავშირებელ რგოლს კორპორაციის მართვის სისტემაში. სიტყვის ფართო გაგებით კომუნიკაციის ქვეშ იგულისხმება ერთობლივი საქმიანობის პროცესში ადამიანების ურთიერთობა, ინფორმაციის, იდეების და აზრების გაცვლა.

მარკეტოლოგები და მარკეტინგის მენეჯერები იყენებენ კომუნიკაციას, როგორც ინფორმაციის მიღებისა და შეფასების საშუალებას, უფრო მეტად, ვიდრე კორპორაციის სხვა მენეჯერები. ინფორმაცია ინტეგრირებული სახით გვევლინება, როგორც მარკეტინგული საქმიანობის საგანი, საშუალება და შედეგი. ამავდროულად კომუნიკაციის გამოყენებას მარკეტინგის სფეროში გააჩნია განსაკუთრებული მნიშვნელობა, რომელიც ნათლად ვლინდება მართვაში კრიზისის დროს. მარკეტინგული კომუნიკაციის (გარე კომუნიკაციის) ძირითად სახეებს წარმოადგენს ურთიერთქმედება საბაზრო სუბიექტებთან, სახელმწიფო ორგანოებთან, აქციონერებთან, საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან, მასობრივი ინფორმაციის წყაროებთან და მოსახლეობასთან.

უნდა აღინიშნოს, რომ გარე კომუნიკაციები, კორპორაციის ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში, უფრო პრიორიტეტულნი არიან, ვიდრე შიდა კომუნიკაციები. მრავალ არხიანი კომუნიკაციები არიან უფრო მნიშვნელოვანნი, ვიდრე ერთ არხიანი კომუნიკაციები, რაც განისაზღვრება მარკეტინგული პრობლემების გადაწყვეტის მრავალმხრივობითა და ურთიერთკავშირის სპეციფიკით.

კორპორაციის ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში მარკეტინგულ კომუნიკაციებში დიდი მნიშვნელობა გააჩნია სოციალურ-ფსიქოლოგიური ხასიათის კავშირებს, რომლებიც გამოიყენებიან ეკონომიკურ და ორგანიზაციულ კავშირებთან კომპლექსში. მარკეტინგული კომუნიკაციები დამოკიდებულია, არა მხოლოდ ანაზღაურებასა და ჯილდოზე, არამედ კორპორაციის იმიჯზე, ხელმძღვანელობის ავტორიტეტზე, ატმოსფეროსა და კოლექტივზე.

კორპორაციის მარკეტინგული საქმიანობის მართვაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ინფორმაციის შეგროვებას: შინაარსის, სტრუქტურის, შემადგენლობის, ხარისხის და მისი მოწოდების წყაროების საიმედოობის მიხედვით. მიღებული ინფორმაციის გამოყენების ეფექტიანობა განისაზღვრება ტექნოლოგიით, დამუშავების ტექნიკური საშუალებებით და გადაცემის დროს კავშირის თანამედროვე საშუალებების გამოყენებით. მართვის სფეროში უცხოელი სპეციალისტების კვლევები გვიჩვენებს, რომ კომუნიკაციები არის ერთ-ერთი

ყველაზე რთული პრობლემა კორპორაციების ანტიკრიზისულ მენეჯმენტში. ამ მოსაზრების მომხრეა ამერიკულ კორპორაციათა ხელმძღვანელობის 73%, ინგლისელ ხელმძღვანელთა 63% და იაპონელ ხელმძღვანელთა 85%. (В.Д. Дорофеев и др. 2006).

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კომუნიკაციების როლი კორპორაციების ანტიკრიზისულ მარკეტინგში, როდესაც ქმედებების დინამიურობა და თავის დროულობა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია ინფორმაციის სისწორესა და საიმედოობაზე. მარკეტინგული გარემოს მრავალმხრივობა, კომუნიკაციის სუბიექტების ნაირფეროვნება, საინფორმაციო ტექნოლოგიების და კავშირგაბმულობის საშუალებების განვითარება განაპირობებენ კომუნიკაციის როლის ზრდას მომავალში.

კორპორაციის ანტიკრიზისულ მენეჯმენტში კომუნიკაციის საშუალებების შერჩევასა გამოიყენება კომპლექსური მეთოდი, რომელიც ადაპტირებულია კონკრეტულ ეკონომიკურ სიტუაციასთან. მარკეტოლოგების აზრით, კომუნიკაციის ყველაზე ქმედით და გავრცელებულ საშუალებას წარმოადგენს რეკლამა. რეკლამა წარმოადგენს კომუნიკაციის საშუალებას, რომელიც ემსახურება ბაზარს და ახდენს მოთხოვნის, მომსახურების, იდეის რეალიზაციის სტიმულირებას, საქონლის თვისებებისა და ხარისხის შესახებ ინფორმაციის მომხმარებლისთვის მიწოდების გზით. კორპორაციის მარკეტინგის მართვის სისტემის მნიშვნელოვანი ელემენტის რეკლამის მთავარი ფუნქცია მდგომარეობს მწარმოებელსა და მომხმარებელს შორის მყარი და საიმედო კომუნიკაციური კავშირის შექმნასა და უზრუნველყოფაში. ამიტომ, რეკლამა შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც მართვის საშუალება, რომელიც უზრუნველყოფს წარმოების, საბაზრო ურთიერთობებისა და საზოგადოების განვითარებას.

საქართველოში სარეკლამო აქტიურობა ყოველთვის არ ხორციელდება სათანადო დონეზე, რიგ შემთხვევებში ისინი დადებითი მაგიერ ინვევენ ნეგატიურ რეაქციის. ჯერ-ჯერობით, კანონმდებლობის დონეზე, არ არის ჩამოყალიბებული მყიდველების ქმედებების ზუსტი წესები იმ შემთხვევისათვის, როდესაც ისინი

ხვდებიან რეკლამაში ტყუილ ინფორმაციას, რომელმაც მათ მიაყენა ან მატერიალური ან მორალური ზიანი.

კორპორაციებში ანტიკრიზისული მართვის პირობებში აუცილებელია კომუნიკაციების გაფართოება მწარმოებლებს შორის, რეალიზაციის დაჩქარება და მომსახურების შექმნა.

საზოგადოებასთან ურთიერთობა (public relations) არის საქმიანობის სახე, მიმართული დადებითი საზოგადოებრივი აზრის ფორმირებაზე: კორპორაციის, მის მიერ წარმოებული პროდუქციის, მთავარი მენეჯერების და საქმიანი კულტურის შესახებ. ამიტომ, კორპორაცია ცდილობს შექმნას დადებითი საზოგადოებრივი აზრი მისი იმიჯის შესახებ. განვითარებულ ქვეყნებში კორპორაციების საზოგადოებასთან ურთიერთობის სააგენტოების საქმიანობის სტრუქტურა შემდეგია:

- ურთიერთობა მასობრივ საინფორმაციო საშუალებებთან - 35%;
- კორპორაციის იმიჯის შექმნა - 28%;
- ლობირება და სპონსორობა - 37%.

უნდა აღინიშნოს, რომ თანამედროვე ეტაპზე არ არსებობს დასაბუთებული მონაცემები მარკეტინგული კომუნიკაციების ქართული ბაზრის შესახებ. ამასთან ნათელია, რომ ნებისმიერ კომპანიას უნდა ჰქონდეს კომუნიკაციის განვითარების შესაბამისი დონე, განსაკუთრებით კრიზისულ სიტუაციაში, რათა თავისდროულად მოახდინოს რეაგირება გარე გარემოს ცვლილებებზე, საბაზრო სიტუაციაზე და მოახდინოს განსაზღვრული ზემოქმედება ბაზარზე.

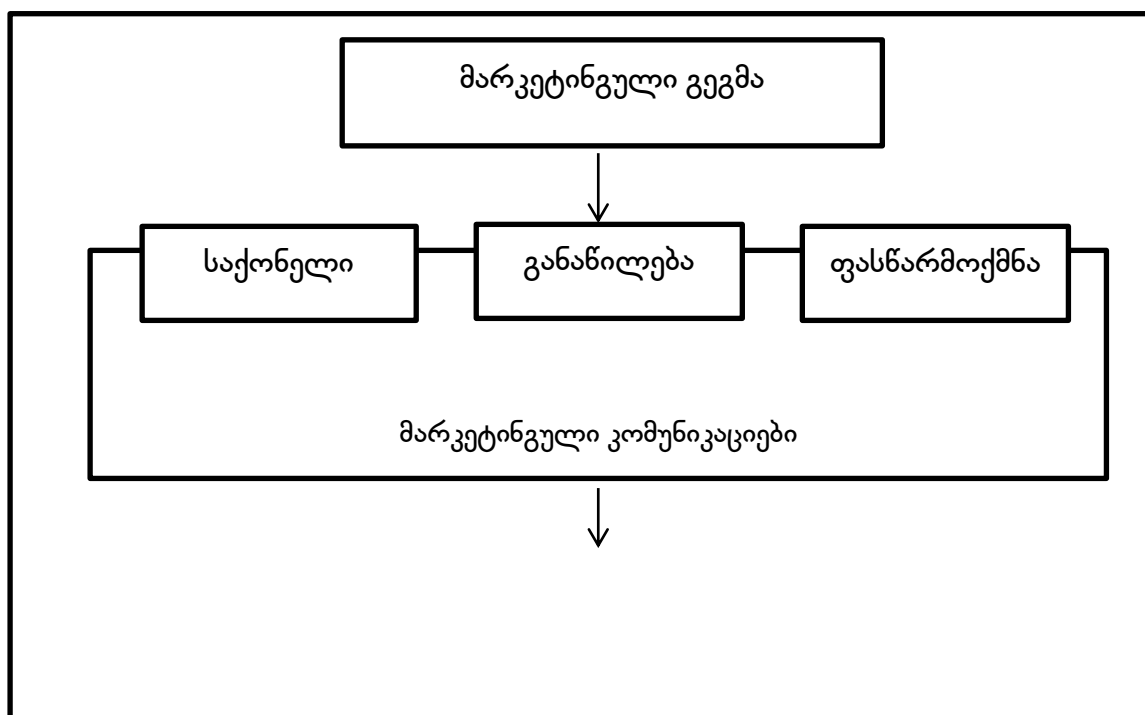
ზოგადად, კორპორაციაში მარკეტინგული კომუნიკაციები წარმოადგენენ საერთო მარკეტინგული პროცესის ნაწილს და მჭიდროდ არიან დაკავშირებულნი მარკეტინგული კომპლექსის მცნებასთან. ტრადიციულად მარკეტინგული კომპლექსი შეიცავს ოთხ ელემენტს - 4P-ს:

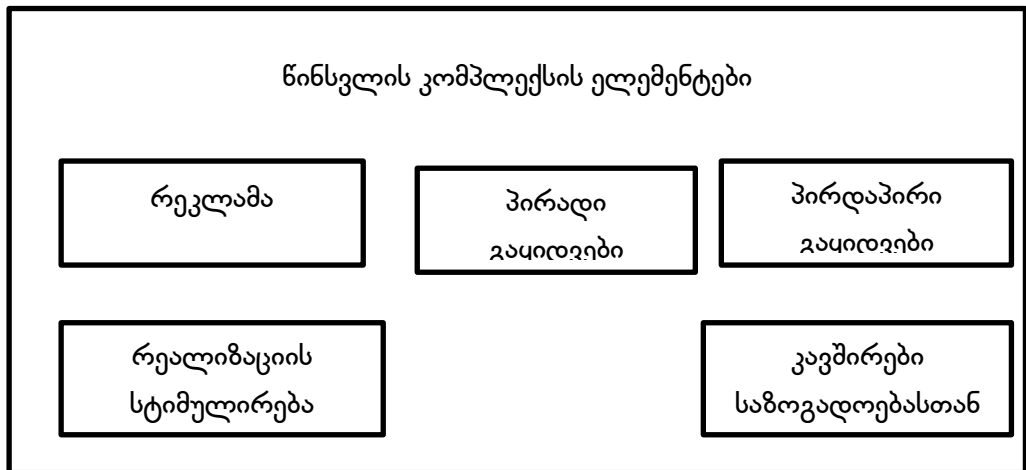
1. გადანყვეტილება პროდუქტის შესახებ (Product);
2. გადანყვეტილება ფასის შესახებ (Price);
3. გადანყვეტილება რეალიზაციის არხების შესახებ (Place);

4. გადანწყვეტილება წინსვლის შესახებ (Promotion)

მარკეტინგის კომპლექსის ბოლო ელემენტს - გადანწყვეტილება წინსვლის შესახებ - აქვს საქმე უშუალოდ წინსვლის მართვასთან, იმ დროს როდესაც მარკეტინგული კომუნიკაციის არსი მოიცავს კომუნიკაციებს მარკეტინგული კომპლექსის ნებისმიერი ელემენტით ან ყველა ელემენტის ერთობლიობით. საქონლის ან მომსახურების ხარისხი ეუბნება მომხმარებელს უფრო მეტს, ვიდრე სარეკლამო შეტყობინება. კორპორაციის სასაქონლო მარკამ, შეფუთვის დიზაინმა და ფორმამ შესაძლოა ითამაშოს გადამწყვეტი როლი საქონლის შეძენის დროს. ამრიგად, მარკეტინგული კომუნიკაციები გამოიყენება მარკეტინგული კომპლექსის დანარჩენი სამი ელემენტის მნიშვნელოვანი მახასიათებლების დასახასიათებლად, მომხმარებლის დაინტერესების მიზნით. დიაგრამაზე მოცემულია ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციების ბლოკ-სქემა.

ნახაზზე მოცემული სქემა ნათლად ახდენს იმის დემონსტრირებას, რომ მარკეტინგული კომუნიკაციები, მარკეტინგის კომპლექსის სხვა სამ ელემენტთან ერთად, წარმოადგენენ საკვანძო ფაქტორს, მარკეტინგული გეგმის საფუძველზე, კორპორაციის მარკეტინგული გადანწყვეტილებების მიღების პროცესში და კომუნიკაციის მოდელში ნაჩვენებია მარკეტინგული პროცესის მეოთხე ელემენტად, რომელიც მხარს უჭერს დანარჩენ სამს. (იხ. ნაზაზი 3.1)





ნახ. 3.1. ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციები

სქემაზე მოცემული მოდელის მეორე ნაწილი ემსახურება მარკეტინგული კომუნიკაციების გეგმის დანვრილებით ასახვას, ეს გეგმა ეფუძნება ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციისათვის მიღებულ მიდგომებს. ე.ი. შეიცავს დაგეგმილ და დაუგეგმავ მარკეტინგულ კომუნიკაციას.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ ორგანიზაციების მარკეტინგული კომუნიკაცია ხორციელდება სპეციალური საკომუნიკაციო არხების მეშვეობით: სატელევიზიო, რადიო მაუწყებლობა, ბეჭდური მედია თუ სხვა ტრადიციული საშუალებები. ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარებამ გაზარდა მარკეტინგული არხების რაოდენობა. დღეს ორგანიზაციები წარმატებით იყენებენ ვებ საიტებს, მეილებს, სოციალურ ქსელებს, მოკლე ტექსტურ შეტყობინებებს და სხვა. ინფორმაციული საშუალებების განვითარებამ ასევე გააფართოვა და გაამარტივა ორგანიზაციებისთვის წვდომა იქონიონ გაცილებით დიდ აუდიტორიასთან.

ძირითადად, მარკეტინგული კომუნიკაცია ხორციელდება ორგანიზაციების მხრიდან რეკლამის განთავსებით, რომელიც მოიცავს თავიანთი პროდუქტის გამორჩეულ მხარეს, რაც ასახავს მის კონკურენტუნარიანობას, ხარისხს და ზოგადად მოქმედებს პოტენციურ მყიდველზე გამოიწვიოს მოწონება და

მოისურვოს პროდუქციის შექმნა. რეკლამა ეხმაურება ბაზრის მოთხოვნებს, ასტიმულირებს გაყიდვებს, ზრდის კორპორაციულ სტაბილურობას და ამაღლებს ცნობადობას. როცა ვსაუბრობთ რეკლამის დადებით მხარეებზე ეს მიიღწევა იმ შემთხვევაში როცა რეკლამა მინოდებულია სწორი, კომპლექსური, მარკეტინგული კომუნიკაციის შედეგად. რეკლამის შექმნისას მარკეტოლოგები საჭიროებენ ინფორმაციას იმ საზოგადოებრივი ჯგუფის შესახებ ვისაც უნდა მიანოდონ კონკრეტული პროდუქცია და მოახდინონ გაყიდვების სტიმულირება რეკლამის მეშვეობით.

რეკლამამ შეიძლება კორპორაცია დააყენოს კრიზისის წინაშე როცა ის ზემოქმედებს საზოგადოებაზე ნეგატიურად. ნეგატიური მიზეზები მრავალფეროვანია რომელიც შეიძლება გამონვეული იქნეს პროდუქციის ბუნებიდან ან რეკლამის ფორმიდან გამომდინარე. საზოგადოება სოციალური ჯგუფების ერთობლიობაა რომელთაც გააჩნიათ სხვადასხვა სახის მოთხოვნილებები, შეხედულებები, ინტერესები, გრძნობები, მენტალობა, განათლება რელიგია თუ შეხედულებები.

მარკეტოლოგების ამოცანაა ეფექტური კომუნიკაციით შეარჩიონ ეფექტური მეთოდი, შეიმუშაონ პროდუქციის რაციონალური ვარიანტი და ყოველგვარი ნეგატიური ეფექტების გამონვევის გარეშე მოახდინონ მისი რეკლამირება.

მაგალითისთვის შეგვიძლია ავიღოთ ამერიკული კომპანიის „A&W“-ს რესტორნების ქსელის მიერ განხორციელებული ქმედება, რომელიც მიმართული იყო „McDonald`s” - ის მიერ მომხმარებლებისთვის შეთავაზებულ ბურგერზე სახელწოდებით „1/4 ფუნტიანი ბურგერი“-სთვის კონკურენციის გასაწევადა. „A&W“-მ მომხმარებლებს შესთავაზა 1/3 ფუნტიანი ბურგერი. მიუხედავად ამისა მათმა პროდუქციამ ვერ გაუნია კონკურენცია „McDonald`s“-ის ბურგერს. როდესაც ორგანიზაცია დაინტერესდა წარუმატებლობის შესახებ დადგინდა, რომ ამერიკელთა უმეტესობა თვლიდა 1/4-ს უფრო მეტად ვიდრე 1/3-ს იმ პრინციპით, რომ 4 მეტია 3-ზე. როგორც ამ მაგალითით გამოჩნდა აღნიშნულმა ორგანიზაციამ არ ჩათვალა საჭიროდ გამოეკითხა მომხმარებელთა აზრი შედეგად

დადგინდებოდა, რომ მათი უმეტესობა არ არის კომპეტენტური გაარჩიოს მეოთხედსა და მესამედს შორის რომელია მეტი.

როგორც აღვნიშნეთ სოციალური ასპექტების დაკმაყოფილება აუცილებელია სწორი მარკეტინგისთვის. პროდუქცია და მისი რეკლამა აუცილებლად უნდა მოდიოდეს შესაბამისობაში საზოგადოების წევრების ინტერესებთან. მცირე გაუთვალისწინებლობამ შეიძლება ორგანიზაცია მწვავე კრიზისის წინაშე დააყენოს.

3.2. კვლევა: ეფექტური კომუნიკაციების მნიშვნელობა

ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში

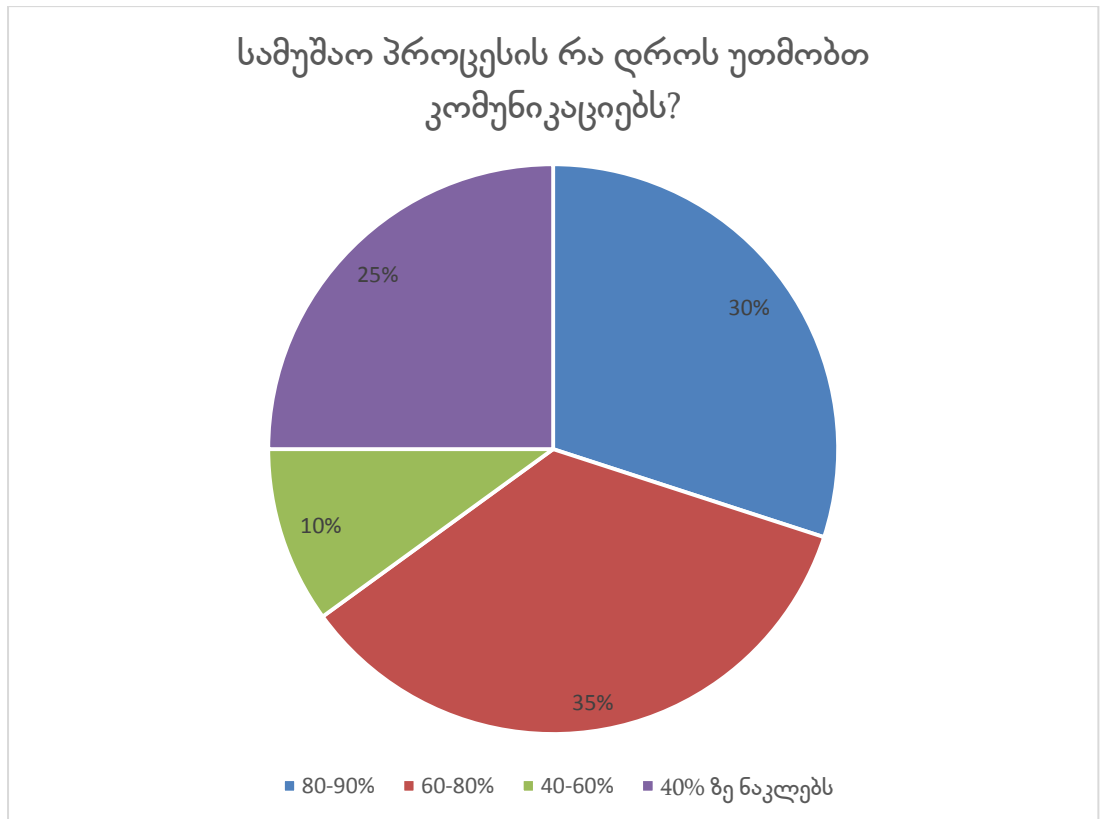
თანამედროვე მსოფლიოში, სადაც ინტერნეტი ძირითადი საშუალება გახდა ადამიანებს შორის კომუნიკაციისთვის, თავმოყრილია სხვადასხვა შესაძლებლობები. კორპორაციული კომუნიკაციის დანერგვა სოციალურ ქსელებში ინფორმაციის გაცვლა სწრაფად, დაუბრკოლებლად ხორციელდება. სოციალური ქსელები აფართოებენ ორგანიზაციების შესაძლებლობებს წვდომა იქონიონ სხვადასხვა საზოგადოებრივ ჯგუფებთან, გააკეთონ იათვი რეკლამა, აიმაღლონ სტატუსი, ცნობადობა და რეპუტაცია მომხმარებლებთან კავშირით. მეორეს მხრივ სოციალური ქსელები მეტად სახიფათოა, რადგან მისი დახმარებით ნებისმიერ პიროვნებას შეუძლია ორგანიზაციის წინააღმდეგ პროტესტის გამოთქმა და მისი პროტესტის საზოგადოების დიდი ნაწილისთვის გაცნობა, რაც ხშირად ორგანიზაციული კრიზისების საწინდარია.

კვლევის დროს გამოყენებული იქნა, როგორც რაოდენობრივი, ისე თვისობრივი მეთოდები. ძირითადი ინსტრუმენტი იყო ინტერნეტის, კერძოდ კი google forms-ის საშუალებით, რესპოდენტთა გამოკითხვა. კვლევის ობიექტად შერჩეულ იქნა სხვადასხვა ორგანიზაციებში დასაქმებული პირები, რომელთა უმრავლესობა არ არის მენეჯერული რგოლის წარმომადგენელი. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 70 რესპოდენტმა. შერჩეული აუდიტორია გაცილებით

ობიექტური იქნებოდა მენეჯერული საქმიანობის შეფასებისას და მასში ხარვეზების გამოსავლენად. კვლევაში ჩართულ პირთა სქესობრივი ბალანსი თითქმის თანაბარი აღმოჩნდა. გამოკითხვისას აქტიურობდა 18-დან 30-წლამდე პირები, თუმცა აღსანიშნავია რომ სხვა ასაკობრივი ჯგუფებიც ჩაერთვნენ კვლევაში. მაგალითად 60 წელს გადაცილებული რესპოდენტები.

ჩემს მიერ ჩატარებული კვლევის მიზანს წარმოადგენდა საქართველოს რეალობიდან გამომდინარე, რამდენადაა განვითარებული ანტიკრიზისული მენეჯმენტის სისტემები სხვადასხვა ორგანიზაციებში. კვლევის შედეგად გაანალიზებულია თუ, რამდენად განვითარებულია ორგანიზაციებში, როგორც შიდა კორპორაციული კომუნიკაციები, ისე ორგანიზაციაზე მოქმედ გარე ფაქტორებთან კავშირი. კვლევის მიზანს, ასევე წარმოადგენდა საქართველოში ანტიკრიზისული მენეჯმენტის სუსტი წერტილების გამოვლენა, რომლებიც მეტად საჭიროებენ ყურადღებას და განვითარებას.

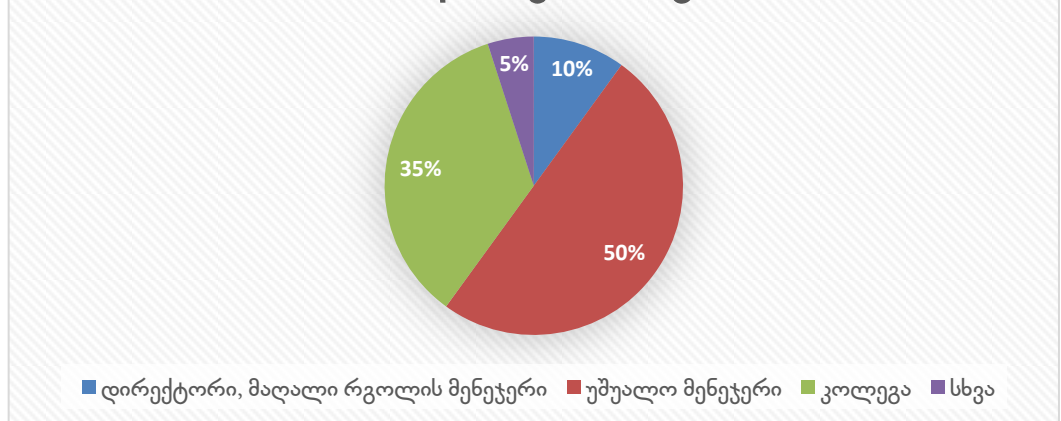
კვლევის შედეგებით გამოიკვეთა, რომ გამოკითხულთა უმრავლესობა, 95% ფიქრობს საქართველოში ანტიკრიზისული მენეჯმენტი არ არის განვითარებული ან ნაკლებად განვითარებულია. შედეგებით გამოიკვეთა რომ ისინი ანტიკრიზისული მენეჯმენტის საჭიროებას და ეფექტური კომუნიკაციის მნიშვნელობას უპირატესობას ანიჭებენ, რადგან 75-მა პროცენტმა მეტად მნიშვნელოვნად მიიჩნია, ხოლო 25 მა პროცენტმა კი საშუალო მნიშვნელობა მიანიჭა. მცირედი პროცენტული განსხვავება გამოვლინდა ანტიკრიზისული მენეჯმენტის და კომუნიკაციების როლზე კრიზის პრევენციის კონტროლისა და დაძლევის სტადიებისას.



დიაგრამა 3.1. სამუშაო პროცესის რა დროს უთმობენ კომუნიკაციას?

არსებული სიტუაციის გამომწვევ მიზეზებზე ანალიზი შეგვიძლია გამოვიტანოთ კვლევისას გამოყენებული დამატებითი კითხვების შედეგად, რომელიც მოიცავდა ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ განსახორციელებელ ეფექტურ კომუნიკაციებს. როგორც დიაგრამა 3.1. - დან ჩანს კომუნიკაციის პროცესი ორგანიზაციული საქმიანობისას საკმაოდ მაღალია, შესაბამისად საჭიროა ორგანიზაციაში მეგობრული ატმოსფეროს შექმნა, ასერტული გარემოს ჩამოყალიბება. კვლევისას დასმულ კითხვაზე რა სახის კომუნიკაციას იყენებთ ყველაზე ხშირად საქმიანობისას გამოკითხულთა 60%-მა უპასუხა, რომ მათ პიროვნებებთან უშუალო კონტაქტი უწევთ, ხოლო 40% პირისპირ კავშირზე მეტად დისტანციური კომუნიკაციის საშუალებებს იყენებს. გამომდინარე შედეგებიდან საჭიროა ყველა იმ ანტიკრიზისული ღონისძიებების გადადგმა რაც ხელს შეუშლის ორგანიზაციაში დაძაბულობას თუ ეფექტური კომუნიკაციის განხორციელების არსებობას.

ვისგან იღებთ ორგანიზაციული ცვლილებების შესახებ ყველაზე ხშირად ინფორმაციას?

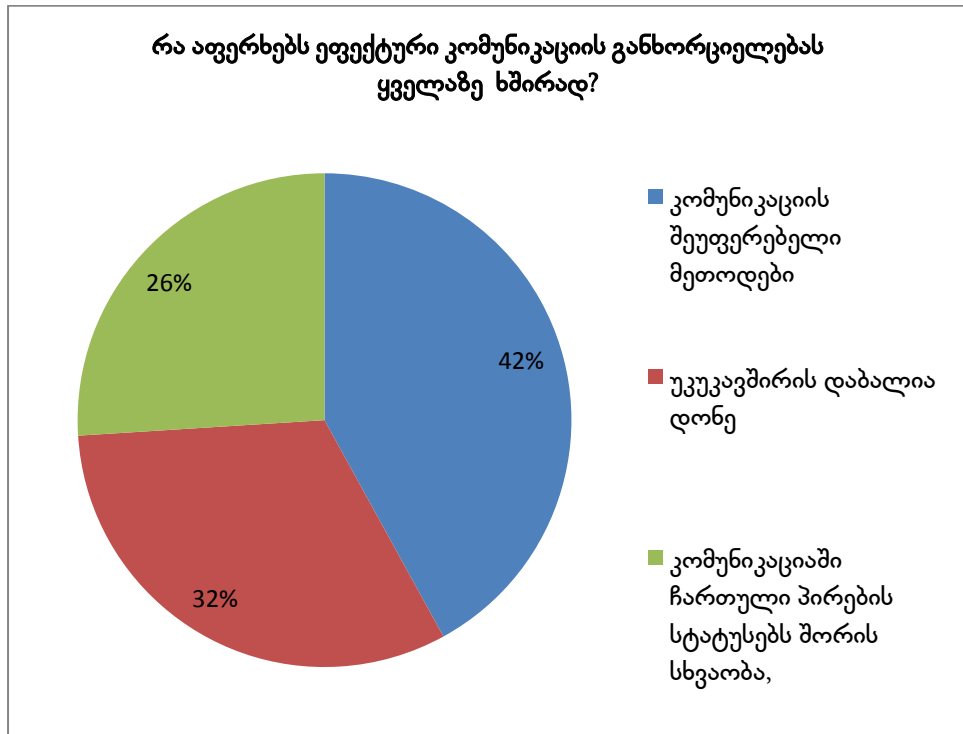


დიაგრამა 3.2. ვისგან იღებთ ორგანიზაციული ცვლილებების შესახებ ინფორმაციას?

დიაგრამა 3.2-დან საყურადღებოა ორგანიზაციებში კოლეგებს შორის სტრატეგიული ინფორმაციის გაცვლის მაღალი მაჩვენებელი, რაც ინფორმაციის დამახინჯების და არასწორი აღქმის საფრთხის შემცველი და საწინდარია. ამ დროს დაბალია უკუკავშირის დონე, სრულად დავალებების და გამონვევების გაანალიზება და გუნდური ეფექტის მიღწევის შესაძლებლობა. აღნიშნული შედეგიდან გამომდინარეობს ისიც რომ გამოკითხულთა 40%-ზე მეტი მიიჩნევს შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციებში უკუკავშირის დაბალ დონეს კომუნიკაციების დამაბრკოლებელ მთავარ პრობლემას. მიუხედავად იმისა, რომ მათი უმრავლესობა 80% მნიშვნელოვნად მიიჩნევს ანტიკრიზისული მენეჯმენტის განხორციელებისთვის უკუკავშირს. 30%-ამდე თვლის დამაბრკოლებლად კომუნიკატორებს შორის თანამდებობრივ, სტატუსის სხვაობას, ხოლო 30%-ზე ოდნავ მეტი კი თვლის კომუნიკაციების განხორციელების სახეს და ადგილს დაბრკოლებად.

მნიშვნელოვანი იყო რესპოდენტების მოსაზრება იმის შესახებ თუ რა აბრკოლებს ეფექტიანი კომუნიკაციის განხორციელებას ყველაზე ხშირად კომპანიაში. რესპოდენტების 42,1%-მა განაცხადა, რომ მათი აზრით ეფექტურ

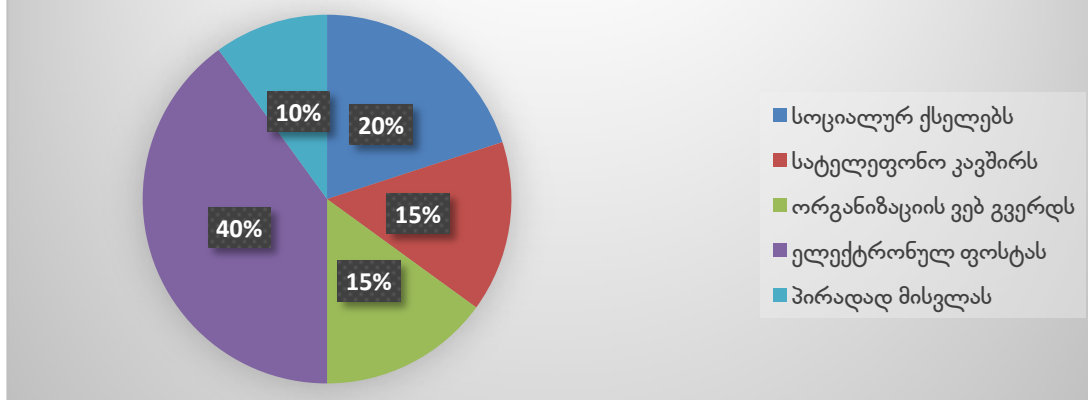
კომუნიკაციას აფერხებს კომუნიკაციის შეუფერებელი მეთოდები, 26,3%-ი თვლის, რომ კომუნიკაციას ართულებს მათში ჩართული პირების სტატუსებს შორის სხვაობა, ხოლო 31,6% თვლის, რომ ორგანიზაციაში უკუკავშირის დაბალია დონე (იხ. დიაგრამა 3.3.).



დიაგრამა 3.3. რა აფერხებს ეფექტური კომუნიკაციის განხორციელებას ყველაზე ხშირად?

კვლევის შედეგად საკმაოდ ნათლად გამოჩნდა როგორი მნიშვნელოვანია თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის სოციალური საშუალებებით ეფექტური კომუნიკაცია. გამოკითხულთა 80%-ზე მეტი აღნიშნავს რომ სიახლეებს სწორედ სოციალური მედიის საშუალებებით ეცნობა. კვლევის შედეგებით, როცა სჭირდებათ ორგანიზაციასთან სწრაფი კავშირი 20% იყენებს სოციალურ ქსელებს, 15% ორგანიზაციის ვებ გვერდს, 40% ელექტრონულ ფოსტას. საერთო ჯამში ინტერნეტ კომუნიკაციების საშუალებებს სწრაფი და ეფექტური კომუნიკაციისთვის ამჯობინებს გამოკითხულთა 75%. დანარჩენი 25% ამჯობინებს ორგანიზაციაში პირადად მისვლას ან სატელეფონო, ცხელი ხაზით კომუნიკაციას (დიაგრამა 3.3.).

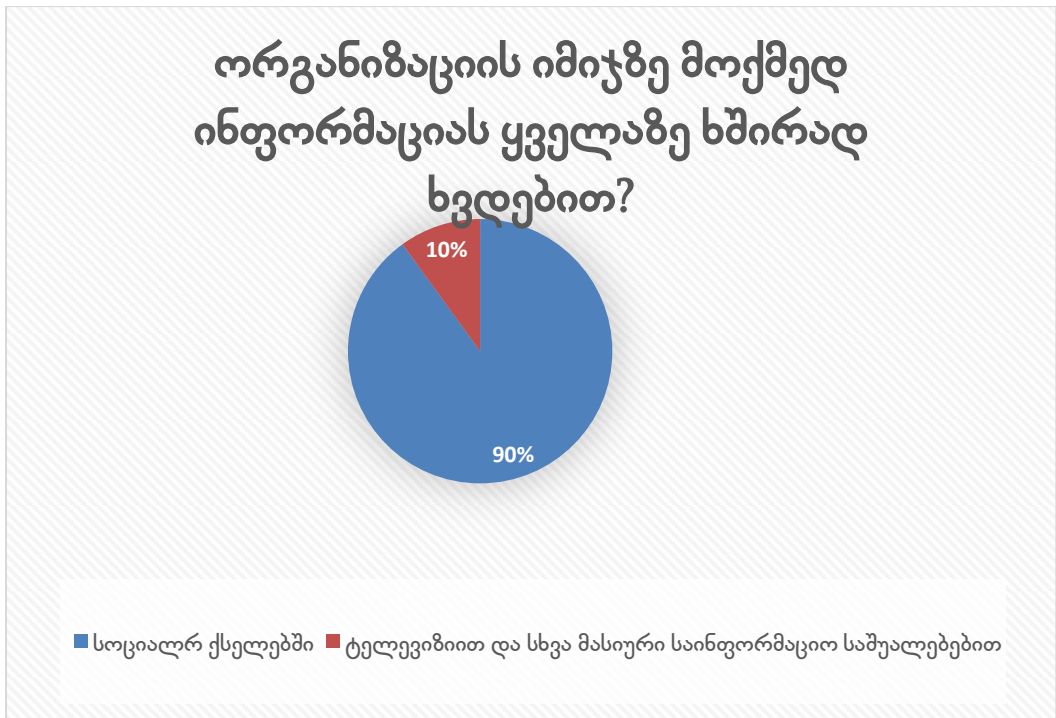
ორგანიზაციებთან ეფექტური კომუნიკაციისთვის იყენებთ?



დიაგრამა 3.4. ორგანიზაციასთან ეფექტური კომუნიკაციისთვის იყენებთ?

კვლევით გამოიკვეთა სოციალური ქსელების აქტიურობა ორგანიზაციის შესახებ არასასურველი ინფორმაციის გავრცელების მხრივ. რესპოდენტთა 90%-ამდე ყველაზე სწრაფად და ხშირად კორპორაციების შესახებ ნეგატიურ, კრიზისის გამომწვევ ინფორმაციას სწორედ სოციალური ქსელების მეშვეობით იგებს. დანარჩენი 10% კი ინანილებს სხვა მასიური კომუნიკაციის საშუალებებს: ტელევიზია, რადიო, ბეჭდური მედია (იხ. დიაგრამა 3.4.).

სოციალური ქსელებით ანტიკრიზისული კომუნიკაცია ძალზედ მნიშვნელოვანია, როცა ორგანიზაციები სწრაფად რეაგირებენ გარემო ფაქტორებზე. მათ წინასწარ გათვლილი აქვთ სხვადასხვა ტიპის საშიშროებები, ინფორმაციის კონტროლი და განახლება ხდება მოკლე დროში. როცა ორგანიზაციის საქმიანობაზე ნეგატიური შედეგების ინფორმაცია ვრცელდება სოციალურ ქსელებში საჭიროა სწრაფი საპასუხო ოპერაციების განხორციელება: პოზიციის დათქმის დაფიქსირება, ინფორმაციული უზრუნველყოფა, მცდარი მოსაზრებების გაბათილება და უარყოფითი მუხტის განეიტრალება. სოციალურ მედიის გამოყენებით ორგანიზაციებს შეუძლიათ მიიღონ ნაადრევი ნიშნები მოსალოდნელ კრიზისზე კომუნიკაციით განსაზღვრონ და დაგეგმონ განსახორციელებელი ცვლილებების საჭიროება.



დიაგრამა 3.5. ორგანიზაციის იმიჯზე მოქმედ ინფორმაციას ყველაზე ხშირად ხვდებით?

ორგანიზაციების ასპარეზობისას სოციალურ სამყაროში საჭიროა ჩამოაყალიბონ სისტემა, რომელიც რეაგირებას მოახდენს საფრთხის, კრიზისის შემცველ ფაქტორებზე, ამავდროულად საჭიროა აქტიური მოსმენა. აქტიური მოსმენა გულისხმობს რეაგირებას სხვადასხვა გამოხმაურებებზე, მათ შორის ნეგატიურზე, მუდმივად სიმშვიდის და სტაბილურობის განცდის დანერგვა, პროცესებში ჩართულ პირებთან მეგობრული მიდგომა, მათი აზრის მნიშვნელობის აღიარება.

სოციალური საშუალებების გამოყენებისას ორგანიზაციებს შეუძლიათ ინფორმაცია განაახლონ მოვლენების შესაბამისად, როცა საჭიროა სწრაფი და მასიური გავრცელება გადაუდებელი სიტუაციების შესახებ, პროდუქტსა თუ მომსახურებაში ცვლილებების შეტანის შესახებ, პრობლემების გადაჭრის გზების გამოქვეყნება და მათზე მუშაობის პროცესის მიმოხილვა. საქართველოს მაგალითზე შეგვიძლია ვთქვათ რომ მსგავსი ღონისძიებების განხორციელება თანდათან პოპულარული ხდება, ორგანიზაციები უფრო ხშირად მიმართავენ

სოციალურ ქსელებს მომხმარებლებთან კომუნიკაციისთვის და კრიზისული სიტუაციების სამართავად თუ შესამსუბუქებლად.

მაგალითისთვის შეგვიძლია ავიღოთ შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერი“-ს სოციალური აქტიურობა, მათ მომხმარებლების სტატუსებს, სადაც ისინი აპროტესტებდნენ წყლის მიწოდების შეფერხებას უპასუხეს სახალისო ვიდეოებით, სადაც ახსნილი იყო შეფერხების მიზეზი, მიმდინარე სამუშაოების სტადია და შეფერხების აღმოფხვრის სავარაუდო დრო. მსგავსმა აქტივობამ მონონება დაიმსახურა სოციალურ ქსელებში და ორგანიზაციის რეიტინგი, ისევე როგორც სანდოობა და იმიჯი გაიზარდა.

3.3. ეფექტური კომუნიკაციის სტრატეგია კორპორაციის ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში

კორპორაციაში ანტიკრიზისული კომუნიკაციის მართვაში სულ უფრო ფართოდ იყენებენ სტრატეგიულ მიდგომებს. ტერმინის, „კომუნიკაციური სტრატეგია“, გამოყენების ფართო სპექტრისა და მისი შემუშავების განსხვავებული გამოცდილების გამო, წარმოიშვება მისი სისტემატიზაციისა და შემუშავებისადმი მიდგომების ჩამოყალიბების ამოცანა.

ფრანგმა PR სპეციალისტებმა ჩამოაყალიბეს ანტიკრიზისული კომუნიკაციების „ოქროს წესი“, რომელიც გულისხმობს იმას, რომ ანტიკრიზისული კომუნიკაცია არ შეიძლება იყოს იმპროვიზაციის შედეგი, ის უნდა ითვალისწინებდეს დროის ფაქტორს, უნდა იგებოდეს ინფორმაციის ღიაობასა და კომუნიკატორის გამჭვირვალობაზე და ექვემდებარებოდეს დედრამატიზაციის ლოგიკას. როგორც წესი ანტიკრიზისული გეგმა განიხილავს კრიზისის სტრატეგიულად და მიმართულია არა მხოლოდ მის დაძლევაზე, არამედ მის პროფილაქტიკასა და პოსტკრიზისულ ქმედებების განხორციელებაზე (რეაბილიტაცია). (გ. კალატოზიშვილი 2012).

კომუნიკაციური სტრატეგია გულისხმობს ანტიკრიზისული კომუნიკაციის განხორციელების მრავალფუნქციურ საშუალებებს. სტრატეგიის ელემენტებს შეგვიძლია მივაკუთვნოთ კრიზისული სიტუაციების მართვისათვის სპეციალისტთა გუნდის შექმნა, რომელიც ანტიკრიზისული გეგმის განხორციელებას უზრუნველყოფს. კრიზისული სიტუაციების მართვის გუნდში, როგორც წესი, უნდა შედიოდნენ ის პირები, რომებსაც შეუძლიათ დადებითი შედეგების მიღწევა კრიზისის პირობებში.

კრიზისის ხარისხით, მასშტაბითა და ტიპით კორპორაციებს შეუძლიათ განსაზღვრონ ანტიკრიზისული გუნდის წევრების შემადგენლობა, რომელიც შეიძლება შედგებოდეს უმაღლესი ხელმძღვანელობის წარმომადგენლები, მედიასთან ურთიერთობის წარმომადგენლები, კოორდინატორები, იურისტები, ყველა ის პირი რომელიც დაეხმარება ორგანიზაციას მოახდინოს კრიზისის ლოკალიზება, მისი ნეგატიური ეფექტების შემსუბუქება და მისგან თავის დახვეწა.

კომუნიკაციური გეგმა, რომელიც ანტიკრიზისული გუნდით ხორციელდება შეიძლება აერთიანებდეს რამდენიმე სტრატეგიას: დღის წესრიგის შემუშავებას, გამჭირვალობას, აქტუალობას, იურიდიულ ფაქტორებს, ინფორმაციის კოორდინირებას, სისწრაფეს, სოციალური ფაქტორების გათვალისწინებას და ანალიტიკურობას.

დღის წესრიგი: დღის წესრიგის ფორმირება წარმოადგენს, იმ ინფორმაციათა ერთობლიობის შეგროვებას რომელიც შესაძლოა მიეწოდოს მასობრივ საინფორმაციო საშუალებებს. განისაზღვროს საზოგადოების მიერ წარმოდგენილი კითხვებზე რეაგირების მეთოდები.

გამჭირვალობა: გულისხმობს წარმოქმნილი კრიზისული სიტუაციის შესახებ ორგანიზაციის მხრიდან შეუფერხებელ გავრცელებას. ორგანიზაციები ამგვარი სტრატეგიისას მიუხედავად კრიზისული სიტუაციებისა ცდილობენ მოიძიონ შესაძლებლობა ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ საკუთარი შესაძლებლობები წარმოაჩინონ დადებითად.

აქტუალობა: ნიშნავს იმ მოვლენებზე ყურადღების გამახვილებას, რამაც გამოიწვია კრიზისები, რათა განისაზღვროს ის კომუნიკაციური ღონისძიებები, რომლებიც გადაჭრის არსებულ პრობლემას.

იურიდიული ფაქტორები: მოიცავს მნიშვნელოვან ასპექტებს, ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში. უნდა განისაზღვროს ინფორმაციის სამართლებრივი მხარე, თუ რა უნდა მიეწოდოს საზოგადოებას კრიზისულ სიტუაციაში, რას მიეცეს ყურადღება და რას არა. იურიდიული ფაქტორი მოიცავს კრიზისული სიტუაციების სამართლებრივი მხარის გაანალიზებას, რის შედეგადაც თავიდან იქნება აცილებული არასწორი ანტიკრიზისული ქმედებები.

ინფორმაციის კოორდინირება: ინფორმაციის კოორდინირებისას განისაზღვრება კრიზისულ სიტუაციაში ინფორმაციის არხების მონესრიგება, ინფორმაციის გაფილტვრა და მიმართულების მიცემა. კოორდინირების მეშვეობით შეიძლება თავიდან ავიცილოთ ურთიერთგამომრიცხავი ინფორმაციის გავრცელება, რომელსაც აუცილებლად უარყოფითი შედეგი ექნება ორგანიზაციის სტაბილურობაზე, იმიჯზე და სტატუსზე.

სისწრაფე: ანუ ოპერატიულობა გულისხმობს სწრაფ რეაგირებას, ინფორმაციის სწრაფ გავრცელებას. ორგანიზაციის და ორგანიზაციის გარეთ, საზოგადოებისთვის საჭირო ინფორმაციით უზრუნველყოფის დაჩქარება.

სოციალური ფაქტორების გათვალისწინება: ნიშნავს საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფების აზრის გათვალისწინებას, შესაბამისად ინფორმაციის დახარისხება თუ რა გახმაურდეს, რას მიეცეს ყურადღება. საზოგადოების აზრის გათვალისწინებისას აუცილებელია ისეთი თავისებურებების გათვალისწინება როგორცაა რელიგია, ეთნიკური თავისებურებები, კულტურა, ტრადიციები, სოციალური მდგომარეობა, განათლების დონე და სხვა სოციალური ფაქტორები.

ანალიტიკურობა: გულისხმობს კრიზისული სიტუაციის მსვლელობისას განხორციელებული ქმედებების ანალიზს, ასევე კრიზისი მსვლელობის ეტაპების ანალიზს, მისი გამომწვევი მიზეზების ანალიზს, ამგვარი ღონისძიებების განხორციელება ხდება მაღალკვალიფიციური კადრების მხრიდან ეფექტური

კომუნიკაციის მეშვეობით კომპლექსური ღონისძიებების გატარებით. ყოველივეს შედეგად მომავალში განისაზღვრება ქმედებების ერთობლიობა რომელიც თავიდან ააცილებს ორგანიზაციას მსგავს კრიზისს ან შეამცირობს მის ნეგატიურ ეფექტებს.

ამრიგად, კორპორაციას ანტიკრიზისული მართვის პირობებში უნდა ჰქონდეს კომუნიკაციის გეგმა, კრიზისული სიტუაციებისთვის. გეგმის შედგენისას მხედველობაში უნდა იყოს მიღებული ისეთი შემზღუდველი ფაქტორები, როგორცაა რესურსები და ინფორმაცია. კრიზისული სიტუაციის კომუნიკაციის გეგმა უნდა იყოს „ცოცხალი“ დოკუმენტი, ანუ რეგულარულად უნდა ხდებოდეს მისი განახლება და საანალო შეთანხმებები იმ დაწესებულებებთან, რომლებიც ჩართულნი იქნებიან კრიზისული სიტუაციის განვითარებისას. (გ. ქეშელაშვილი 2013).

როგორც წესი, ანტიკრიზისულ გეგმაში, ნებისმიერ სხვა დოკუმენტში კრიზისული მოვლენების დაყოფა ხდება საფრთხის დონისა და რეპუტაციული რისკების მიხედვით. საფრთხის ხარისხიდან გამომდინარე დგინდება კრიზისულ სიტუაციაში ქმედების მოდელი, რომელშიც დაწვრილებითაა განერილი საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურის ნაბიჯები.

კრიზისულ ვითარებაში დროის ეკონომიას შეიძლება მივალნიოთ თუ წინასწარ გვექნება განსაზღვრული თუ ვის რა სახის ინფორმაციას ვაწვდით. ცხადია, კრიზისის დროს სხვადასხვა რისკებს ხედავენ ორგანიზაციის ხელმძღვანელები, მათი თანამშრომლები, მათი მშობლები, ინვესტორები და ზოგადად საზოგადოება. ამიტომ შესაძლებელია ინფორმაციაც იყოს სხვადასხვა, რომელსაც შეკრავს ერთიანი გზაფილი – „უსაფრთხოება დაცულია!“, „საგანგაშო არაფერია!“, „კრიზისის დასაძლევად მობილიზებულია ყველა ძალა“. მაგალითად, ანტიკრიზისული ჯგუფის მიერ უნდა იქნეს შემუშავებული საინფორმაციო მასალების შაბლონები:

- ინფორმაცია შემთხვევაზე მსხვერპლის გარეშე;
- ინფორმაცია შემთხვევაზე, რომელმაც გამოიწვია მძიმე შედეგი;

- თანაგრძნობისა და მხარდაჭერის გამომხატველი ტექსტური მასალა;

არ უნდა დაგვაფიქსდეს, რომ მოულოდნელი კრიზისის დროს ჩვენ არ გვრჩება დიდი დრო არც ძალების მობილიზებაზე და არც იმ საინფორმაციო მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე, რომელიც უჩნდება ჯერ მედიას, შემდეგ კი ზოგადად საზოგადოებას. ამიტომ, კორპორაციის ანტიკრიზისულ გეგმაში გათვალისწინებული უნდა იქნეს მხოლოდ ის ღონისძიებები და აქტივობები, რომელთა განხორციელებაც შესაძლებელი იქნება კრიზისის მოხდენის საწყის ეტაპზე. ამ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ეფექტიან კომუნიკაციას, ასეთი შეიძლება იყოს, პრესს-კონფერენცია, ინტერვიუ ორგანიზაციისადმი კეთილგანწყობილ ჟურნალისტებთან და, რა თქმა უნდა, საკუთარი თანამშრომლების წინაშე გამოსვლა და ყველა დეტალის გაცნობა, რათა გამოირიცხოს ინფორმაციული ვაკუუმის შექმნა და კულუარული ინფორმაციის წარმოქმნა თუ გადინება კორპორაციის კედლებს გარეთ.

დასკვნა

ნაშრომში საკითხების, რომელიც ეხება ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში ეფექტური კომუნიკაციის მნიშვნელობას, განხილვისა და შესწავლის შედეგად შეგვიძლია გავაკეთოთ შემდეგი დასკვნები:

1. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი იარაღი, რომელიც მენეჯერს გააჩნია არის ინფორმაცია. ურთიერთობა ორგანიზაციის შიგნით, ორგანიზაციასა და გარემოს შორის არის ის, რაც წარმოადგენს ორგანიზაციულ კომუნიკაციას. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში კორპორაციები, ორგანიზაციები, საერთაშორისო ღონეზე ასპარეზობენ, შესაბამისად კომუნიკაცია უფრო და უფრო მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს მათი საქმიანობის განხორციელების პროცესში, განსაკუთრებით კორპორაციის ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში.
2. ანტიკრიზისული მართვა კორპორაციის საზოგადოებასთან კავშირის განუყოფელი კომპონენტია. სწორად წარმართულ ანტიკრიზისულ მართვას და საზოგადოებასთან განუწყვეტელ კავშირს შეუძლია იხსნას კორპორაცია გაკოტრებისაგან. ნებისმიერი კომპანია, რომელიც არ დახვდება მომზადებული კრიზის იქნება მუდმივი რისკის ქვეშ.
3. კომუნიკაციის კომპიუტერული ქსელი ოფისში - ეს არის უბრალო და ხელსაყრელი გადანაცვება კორპორაციებისათვის, რომლებსაც გააჩნიათ გეოგრაფიულად მოშორებული მომხმარებლები და ფილიალები მთელ მსოფლიოში. ეს ტექნოლოგია საშუალებას იძლევა დაემატოს ქსელს ახალი სტრუქტურული ელემენტები, ასევე მნიშვნელოვნად გაიზარდოს ქსელის ზომები ინფრასტრუქტურის მნიშვნელოვანი გაფართოების გარეშე.
4. აუცილებელია აღინიშნოს ანტიკრიზისული მართვის სისტემის კომპლექსური ხასიათი. ანტიკრიზისული ღონისძიებები უნდა იქნენ

ინტეგრირებულნი კორპორაციის მართვის ყველა ელემენტში, როგორც სტრატეგიულ, ისე ოპერატიულ დონეებზე.

5. კორპორაციებში სათანადო ყურადღება უნდა მიექცეს მართვის ფუნქციებს და უშუალოდ კომუნიკაციის ფუნქციას. კომუნიკაციის ეფექტურობაზე მოქმედებს კომუნიკაციური ბარიერები, რომლებიც აფერხებს წარმატებულ კომუნიკაციას. საჭიროა ამ ბარიერების აღმოფხვრა და ინფორმაციის დანაკარგების შემცირება.
6. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კომუნიკაციების როლი კორპორაციების ანტიკრიზისულ მარკეტინგში, როდესაც ქმედებების დინამიურობა და თავის დროულობა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია ინფორმაციის სისწორესა და საიმედოობაზე. მარკეტინგული გარემოს მრავალმხრივობა, კომუნიკაციის სუბიექტების ნაირფეროვნება, საინფორმაციო ტექნოლოგიების და კავშირგაბმულობის საშუალებების განვითარება განაპირობებენ კომუნიკაციის როლის ზრდას მომავალში.
7. უნდა აღინიშნოს, რომ თანამედროვე ეტაპზე არ არსებობს დასაბუთებული მონაცემები მარკეტინგული კომუნიკაციების ქართული ბაზრის შესახებ. ამასთან ნათელია, რომ ნებისმიერ კომპანიას უნდა ჰქონდეს კომუნიკაციის განვითარების შესაბამისი დონე, განსაკუთრებით კრიზისულ სიტუაციაში, რათა თავისდროულად მოახდინოს რეაგირება გარე გარემოს ცვლილებებზე, საბაზრო სიტუაციაზე და მოახდინოს განსაზღვრული ზემოქმედება ბაზარზე. ზოგადად, კორპორაციაში მარკეტინგული კომუნიკაციები წარმოადგენენ საერთო მარკეტინგული პროცესის ნაწილს და მჭიდროდ არიან დაკავშირებულნი მარკეტინგული კომპლექსის მცნებასთან.
8. ანტიკრიზისული მართვის სიტემაში ეფექტური კომუნიკაციის მნიშვნელობის განსაზღვრისათვის ჩვენს მიერ ჩატარებულ იქნა კვლევა. გამოყენებული იყო, როგორც რაოდენობრივი, ისე თვისობრივი მეთოდები. ძირითადი ინსტრუმენტი იყო ინტერნეტის, კერძოდ კი google drive-ის საშუალებით,

რესპოდენტთა გამოკითხვა. კვლევის ობიექტად შერჩეულ იქნა სხვადასხვა ორგანიზაციებში დასაქმებული პირები. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო სულ 70 რესპოდენტმა. ჩატარებული კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე ნათლად წარმოჩინდა თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ანტიკრიზისული მენეჯმენტის მართვის სისტემაში კომუნიკაციის როლი.

9. გამოკითხვის შედეგად გაირკვა: რესპოდენტთა 95% ფიქრობს, რომ საქართველოში ანტიკრიზისული მენეჯმენტი არ არის განვითარებული ან ნაკლებად განვითარებულია. რესპოდენტების 60% თავის საქმიანობაში ძირითადად კომუნიკაციას ახორციელებს უშუალოდ, ხოლო 40% დისტანციურ საშუალებებს იყენებს. გამოკითხულ რესპოდენტთა 80% ანტიკრიზისული მენეჯმენტის განხორციელებისათვის უკუკავშირს მიიჩნევს მნიშვნელოვნად.
10. სოციალური ქსელებით ანტიკრიზისული კომუნიკაცია ძალზედ მნიშვნელოვანია, როცა ორგანიზაციები სწრაფად რეაგირებენ გარემო ფაქტორებზე. მათ წინასწარ გათვლილი აქვთ სხვადასხვა ტიპის საშიშროებები, ინფორმაციის კონტროლი და განახლება ხდება მოკლე დროში. როცა ორგანიზაციის საქმიანობაზე ნეგატიური შედეგების ინფორმაცია ვრცელდება სოციალურ ქსელებში საჭიროა სწრაფი საპასუხო ოპერაციების განხორციელება: პოზიციის დაფიქსირება, ინფორმაციული უზრუნველყოფა, მცდარი მოსაზრებების გაბათილება და უარყოფითი მუხტის განეიტრალება. გამოკითხულთა 80%-ზე მეტი აღნიშნავს რომ სიახლეებს სწორედ სოციალური ქსელების საშუალებებით ეცნობა.
11. კორპორაციას ანტიკრიზისული მართვის პირობებში უნდა ჰქონდეს კომუნიკაციის გეგმა, კრიზისული სიტუაციებისთვის. გეგმის შედგენისას მხედველობაში უნდა იყოს მიღებული ისეთი შემზღუდველი ფაქტორები, როგორცაა რესურსები და ინფორმაცია. კრიზისული სიტუაციის კომუნიკაციის გეგმა უნდა იყოს „ცოცხალი“ დოკუმენტი, ანუ რეგულარულად უნდა ხდებოდეს მისი განახლება და საანადო შეთანხმებები იმ

დანესებულებებთან, რომლებიც ჩართულნი იქნებიან კრიზისული სიტუაციის განვითარებისას.

12. მოულოდნელი კრიზისის დროს არ რჩება დიდი დრო არც ძალების მობილიზებაზე და არც იმ საინფორმაციო მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე, რომელიც უჩნდება ჯერ მედიას, შემდეგ კი ზოგადად საზოგადოებას. ამიტომ, კორპორაციის ანტიკრიზისულ გეგმაში გათვალისწინებული უნდა იქნეს მხოლოდ ის ღონისძიებები და აქტივობები, რომელთა განხორციელებაც შესაძლებელი იქნება კრიზისის მოხდენის საწყის ეტაპზე. ამ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ეფექტიან კომუნიკაციას, ასეთი შეიძლება იყოს, პრეს-კონფერენცია, ინტერვიუ ორგანიზაციისადმი კეთილგანწყობილ ჟურნალისტებთან და, რა თქმა უნდა, საკუთარი თანამშრომლების წინაშე გამოსვლა და ყველა დეტალის გაცნობა, რათა გამოირიცხოს ინფორმაციული ვაკუუმის შექმნა და კულუარული ინფორმაციის წარმოქმნა თუ გადინება კორპორაციის კედლებს გარეთ.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბარათაშვილი ე., ქოქიაური ლ., მენეჯმენტის პრინციპები. თბ.: 2010
2. ბარათაშვილი ე. იაშვილი გ. და სხვები. სტრატეგიული მენეჯმენტი. სახელმძღვანელო. თბ. 2013.
3. ბარხომენკო თ. რა ბარიერი შეიძლება შეგვექმნას კომუნიკაციისას? თბ. 2018.
<http://intermedia.ge/%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%90/94954-%E1%83%91%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98-%E1%83%99%E1%83%9D%E1%83%9B%E1%83%A3%E1%83%9C%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%90%E1%83%A8%E1%83%98/193/>
4. დავითაია ბ. მენეჯმენტის კომუნიკაციური პროცესების მეთოდოლოგიური ასპექტები. ჟურნალი ეკონომიკა №4. 2016. გვ.156-159.
5. დუდაური თ. კრიზისულ სიტუაციაში ფირმის ანტიკრიზისული სტრატეგიის შემუშავება. თსუ პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტი. სამეცნიერო შრომათა კრებული ტ.VII. თბ. 2014. გვ. 397-403.
6. დუდაური თ. სამჭკუაშვილი ნ. ქეისების კრებული მენეჯმენტსა და კორპორაციულ ფინანსებში. სახელმძღვანელო. თბ. 2015.
7. ზუბიაშვილი გ. სანარმოს ანტიკრიზისული მართვის სპეციფიკა. ჟურნალი ეკონომიკა №5. 2016. გვ 54-58.
8. კალატოზიშვილი გ. ანტიკრიზისული PR. 2012.
<https://kalatozishvili.wordpress.com/2012/03/25/%E1%83%90%E1%83%9C%98%E1%83%99%E1%83%90%E1%83%A8%E1%83%98/193/>

- [E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%96%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%A3%E1%83%9A%E1%83%98-pr/](http://www.nplg.gov.ge/gsd/collect/0002/000426/Disertacia-Loid_Karchava-2011.pdf)
9. სუმბაზე ნ., მახათაძე თ. ინტერპერსონალური კომუნიკაცია (მომსახურების სფერო). თბ. 2010. <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?e=d-00000-00---off-0civil2--00-1----0-10-0---0---0prompt-10---4-----0-11--10-ka-50---20-about---00-3-1-00-0-0-01-1-0utfZz-8-00&cl=CL2.11&d=HASHc37156e61d02bc72647538>=2>
 10. ფარესაშვილი ნ. ორგანიზაციული ქცევა. II-ნაწილი. თბ. 2010.
 11. ქარჩავა ლ. ბიზნეს კომუნიკაციების განვითარების პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები საქართველოში. დისერტაცია.
http://www.nplg.gov.ge/dlibrary/collect/0002/000426/Disertacia-Loid_Karchava-2011.pdf
 12. ქეშელაშვილი გ. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი. თბ. 2013.
 13. ყამარაული ს. მარკეტინგი. გამომცემლობა „მეცნიერება“. თბ. 2008.
 14. შანიძე მ. ინტრაპერსონალური (შიდაპერსონალური) კომუნიკაცია. ბიზნესში საინფორმაციო ტექნოლოგიები. თბ. 2010. <http://bit.gtu.ge/?p=649>
 15. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., ნონკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ. 2008. <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?e=d-01000-00---off-0ekonomik--00-1----0-10-0---0---0prompt-10---4-----0-11--11-ka-50---20-about---00-3-1-00-0-0-11-1-0utfZz-8-00&a=d&c=ekonomik&cl=CL2.10&d=HASH473087b171f34317cbf26b.3.1.4>
 16. ხარებავა რ., ხარებავა ნ. ანტიკრიზისული მართვის კრიტერიუმები, მექანიზმები და მეთოდები. გლობალიზაცია და კრიზისი საქართველოს ეკონომიკა. სტუ. თბ. 2009. გვ.337-341.
 17. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 2005.
 18. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2007.
<https://finlit.online/page/menedzhment/ist/ist-7--idz-ax236--nf-6.html>

19. Дворникова Е. Маркетинговые коммуникации и их роль в построении бренда. М. 2012. <https://www.cfin.ru/management/practice/alt2012-2/upr-14.shtml>
20. Дорофеев В.Д., Левин Д.Н., Сенаторов Д.В., Чернецов А.В.. Антикризисное управление: учеб. Пособие. Пенза. 2006.209. <http://scicenter.online/management-osnovyi-scicenter/antikrizisnoe-upravlenie-ucheb-posobie.html>
21. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер.с англ. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004
22. Молодой аналитик. Сущность и виды коммуникаций. Структура процесса коммуникации. 2013. <http://humeur.ru/page/sushhnost-i-vidy-kommunikacij-struktura-processa-kommunikacii>
23. Солдатовой И.Ю., Чернышёва М.А. Основы менеджмента. Учебное пособие. М. 2013. <https://port-u.ru/osnovyoglavlenie>
24. Суровцева Е. С. Организационно-экономический механизм эффективного управления коммуникациями предприятия. Автореферат. М. 2008. <http://www.dissercat.com/content/organizatsionno-ekonomicheskii-mekhanizm-effektivnogo-upravleniya-kommunikatsiyami-predpriya>
25. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006.
26. Björck, A. Crisis Typologies Revisited: An in Interdisciplinary Approach. Central European Business Review. 2016. Pp. 25-37. <https://cebr.vse.cz/pdfs/cbr/2016/03/03.pdf>

27. Нагорнов В. Управление предприятием в кризисных ситуациях. Автореферат. 2007. <http://economy-lib.com/upravlenie-predpriyatiem-v-krizisnyh-situatsiyah>
28. Hoelscher D. S. Typology of Crises. Seminar for Senior Bank Supervisors October 19 – 30, 2009
<http://siteresources.worldbank.org/FINANCIALSECTOR/Resources/Day2Hoelscher-ProblemBankResolution.pdf>
29. Katz N., Lazer D., Arow H. Network Theory and Small Groups. Harvard University. 2004 Sage Publications.
https://sites.hks.harvard.edu/davidlazer/files/papers/Lazer_Katz_Small_Group.pdf
30. Schwab N. G., Bourgeois M. J. Communication network. Encyclopedia Britannica. 2018. <https://www.britannica.com/topic/communication-network>

დანართი

კითხვა	სავარაუდო პასუხები
1) ასაკი?	<ol style="list-style-type: none"> 1. 18-30 2. 30-40 3. 40-60 4. 60+
2) სქესი?	<ol style="list-style-type: none"> 1. კაცი 2. ქალი
3) სამუშაო პროცესში რა დროს უთმობთ კომუნიკაციას?	<ol style="list-style-type: none"> 1. დროის 80-90% 2. დროის 60-80% 3. დროის 40-60% 4. დროის 40%_ზე ნაკლებს
4) რა ტიპის კომუნიკაციას იყენებთ ყველაზე ხშირად სამუშაო პროცესში?	<ol style="list-style-type: none"> 1. პირისპირ საუბარს 2. სატელეფონო 3. ელექტრონულ ფოსტას 4. სხვა
5) რამდენად მნიშვნელოვანია ეფექტური კომუნიკაციები ორგანიზაციის ანტიკრიზისული მართვის სისტემაში?	<ol style="list-style-type: none"> 1. მეტად მნიშვნელოვანია 2. საშუალოდ მნიშვნელოვანია 3. უმნიშვნელოა
6) ეფექტური კომუნიკაცია ანტიკრიზისული მენეჯმენტის პირობებში მნიშვნელოვანია?	<ol style="list-style-type: none"> 1. კრიზისების პრევენციისთვის 2. კრიზისების მართვისას 3. კრიზისების დაძლევის შემდეგ
7) რამდენად გავრცელებულია ანტიკრიზისული მენეჯმენტი საქართველოში?	<ol style="list-style-type: none"> 1. გავრცელებულია 2. ნაკლებად გავრცელებულია 3. არ არის გავრცელებული
8) ვისგან იგებთ ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებების და პროცესების შესახებ პირველად?	<ol style="list-style-type: none"> 1. დირექტორი, მაღალი რგოლის მენეჯერი 2. უშუალო ხელმძღვანელი 3. თანამშრომელი 4. სხვა
9) რამდენად მნიშვნელოვანია უკუკავშირის არსებობა ხელმძღვანელთან ანტიკრიზისული გადაწყვეტილებების მისაღებად?	<ol style="list-style-type: none"> 1. მეტად მნიშვნელოვანია 2. საშუალოდ მნიშვნელოვანია 3. უმნიშვნელოა
10) რა აბრკოლებს ეფექტურ კომუნიკაციებს ყველაზე ხშირად?	<ol style="list-style-type: none"> 1. კომუნიკაციისთვის შეუფერებელი გზა და გარემო 2. პირებს შორის თანამდებობრივი და სტატუსების განსხვავება 3. უკუკავშირის დაბალი დონე
11) რა საშუალებებს იყენებთ ორგანიზაციებთან ეფექტური კომუნიკაციისთვის?	<ol style="list-style-type: none"> 1. ორგანიზაციაში მისვლა 2. სატელეფონო, ცხელი ხაზი 3. ელ. ფოსტა

	4. სოციალური ქსელები 5. ორგანიზაციის ვებ გვერდი
--	--

12)რომელი მასიური საინფორმაციო საშუალებების მეშვეობით	1.ტელევიზია 2.რადიო 3.ბეჭდური მედია 4.სოციალური ქსელები
--	--