



კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

თეა ბიწაძე

საქართველოსა და საზღვარგარეთის ქვეყნების ანტიკრიზისული მენეჯმენტის შედარებითი ანალიზი

საერთაშორისო მენეჯმენტის სამაგისტრო საგანმანათლებლო
პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის
მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელი: ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი

ასოცირებული პროფესორი

ირმა ბარათაშვილი

თბილისი 2020

ანოტაცია

აღნიშნულ ნაშრომში განვიხილავთ ანტიკრიზისული მენეჯმენტის არსს და მის მნიშვნელობას, მის თეორიულ და მეთოდოლოგიურ საფუძვლებს და მიდგომებს, ასევე განვიხილავთ, თუ როგორ ხდება ანტიკრიზისული მეთოდებით თანამედროვე ორგანიზაციების და კომპანიების მართვა. ნაშრომში ასევე განხილულია კრიზისის თავისებურებები ეკონომიკურ სისტემაში, კრიზისის სახეები, მისი გამომწვევი მიზეზები და მასთან დაკავშირებული საფრთხეები. ასევე ნაშრომში ყურადღებაა გამახვილებული სახელმწიფოს როლზე ანტიკრიზისულ პროცესებში. ნაშრომი მოიცავს ანტიკრიზისული მენეჯმენტის საქართველოს და საზღვარგარეთის ქვეყნების გამოცდილების შედარებით ანალიზს.

თემის მიზნებიდან გამომდინარე ჩავატარეთ კვლევა, საქართველოს ბაზარზე მოქმედი კომპანიების ანტიკრიზისული მენეჯმენტის წინაშე არსებული გამოწვევების შესაფასებლად თუ როგორ ართმევენ თავს კრიზისს და რა გამოწვევების წინაშეა ნებისმიერი ორგანიზაცია ანტიკრიზისულ მდგომარეობის დროს. კვლევის მიზნობრივი აუდიტორია გახლდათ საქართველოს ბაზარზე არსებული კომპანიები.

კვლევის საფუძველზე გამოვლინდა, რომ კომპანიების უმრავლესობის ერთ-ერთი მთავარი ორიენტირი არის კრიზისისათვის მზადყოფნა, კვლევის შედეგებმა საშუალება მოგვცა შეგვეფასებინა მათი საქმიანობა ანტიკრიზისულ პროცესში.

დასკვნაში ჩამოყალიბებულია ნაშრომის ღირებულება, შეჯამებულია საზღვარგარეთის ქვეყნების და საქართველოს ანტიკრიზისული მენეჯმენტის გამოცდილება და კიდევ ერთხელ არის ხაზი გასმული ნაშრომის მთავარ მიზანზე, ანტიკრიზისული მენეჯმენტის მნიშვნელობაზე თითოეული კომპანიისათვის კრიზისის დაძლევისათვის მიმართებაში.

The comparative analysis of Anti-crisis management of Georgia and foreign countries

Annotation

The present thesis gives information about the essence of Anti-crisis and its meaning, its theoretical and methodological basics and approaches. Also we discuss how to run the modern organisations and companies with the help of Anti-crisis methods. The Master Paper presents the features of Anti-crisis in Economic system, the types of crisis, its main causes and dangers related to crisis. We pay attention to the role of the state during Anti-crisis processes. The dissertation includes the comparative analysis of Anti-crisis management experience in Georgia and foreign/countries.

Due to the purposes of the issue, we conducted a survey to assess the challenges that the companies, operating on Georgian market, face how they overcome crisis and what challenges they have during the Anti-crisis situation. The targets of the given research are the companies of Georgian market.

On the basis of the survey, it is clear that the main guideline for the majority of companies is readiness for crisis. The results of the research gave us an opportunity to evaluate their activities during the Anti-crisis process.

In conclusion, the value of the paper is shown, the experience of Anti-crisis management of Georgia and foreign countries is summarized and the main purpose of the thesis is emphasized the importance of Anti-crisis management for every company to overcome crisis.

შინაარსი

ანოტაცია.....	2
Annotation	3
შესავალი.....	5
თავი 1 ანტიკრიზისული მენეჯმენტის მნიშვნელობა	8
1.1 ანტიკრიზისული მენეჯმენტის არსი და მნიშვნელობა.....	8
1.2 ანტიკრიზისული მენეჯმენტის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები და მიდგომები	11
1.3 ანტიკრიზისული მართვა.....	19
თავი 2. კრიზისის თავისებურებები სოციალურ ეკონომიკურ სისტემაში	27
2.1 კრიზისის სახეები და მისი გამომწვევი მიზეზები.....	27
2.2 კრიზისი და მასთან დაკავშირებული საფრთხეები.....	33
2.3 სახელმწიფოს როლი ანტიკრიზისულ მენეჯმენტში.....	38
თავი 3 ანტიკრიზისული მენეჯმენტის შედარებითი ანალიზი	41
3.1 ანტიკრიზისული მენეჯმენტის საზღვარგარეთის ქვეყნების გამოცდილება.....	41
3.2 სახელმწიფოს ანტიკრიზისული მენეჯმენტი საქართველოში.....	47
3.3 კვლევის აღწერა და შედეგები.....	49
დასკვნა და რეკომენდაციები	59
გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა	611

შესავალი

თემის აქტუალობა თანამედროვე პირობებში საქართველოს ეკონომიკის განვითარებისათვის მეტად აქტუალურია ანტიკრიზისული მენეჯმენტის შესწავლა. ნებისმიერ საწარმოში, ორგანიზაციაში, თუ კომპანიაში ყოველთვის არსებობს კრიზისის წარმოშობის ალბათობა. სწორედ ამის გამო აუცილებელ, აქტუალურ და მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს ანტიკრიზისული მენეჯმენტის თავისებურებების შესწავლა და კრიზისის დაძლევის მეთოდების დაუფლება.

ეკონომიკური კრიზისი ყოველთვის იყო, არის და მომავალშიც იქნება ეკონომიკურ მეცნიერებათა შესწავლის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ობიექტი. ეს ბუნებრივია, რადგან კრიზისის გამომწვევი მიზეზების, მათი გადალახვის გზების და მისი სრულყოფილი ანალიზი, აუცილებელია ანალოგიური კრიზისების იოლად დაძლევის, ან თავიდან აცილებისათვის.

ნაშრომის მიზანია განვიხილოთ, თუ რა პროცესებს მოიცავს ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, როგორ ამზადებს ორგანიზაციებს/კომპანიებს გაბედულად დაუპირისპირდნენ მათთვის მოულოდნელ და არახელსაყრელ პირობებს, ასევე თუ როგორ მოერგონ იმ ცვლილებებს, რომლებიც მოულოდნელად შეიძლება განვითარდეს.

ნაშრომში განვიხილავთ საქართველოსა და საზღვარგარეთის ქვეყნების ანტიკრიზისული მენეჯმენტის არსს, მის მიერ კრიზისის გამომწვევი მიზეზების დადგენას და აღნიშნული პრობლემის დასაძლევად გატარებულ ღონისძიებებს. განვიხილავთ, თუ როგორ ახდენს ანტიკრიზისული მენეჯმენტი კრიზისთან გამკლავებას საზღვარგარეთის ქვეყნებში და საქართველოში.

კრიზისი ის მნიშვნელოვანი შემთხვევაა, რომელსაც შეუძლია ნეგატიური გავლენა მოახდინოს, როგორც ორგანიზაციაზე, ან კომპანიაზე ასევე ინდუსტრიაზე და ქვეყნის ეკონომიკაზე. ყოველი კრიზისული სიტუაცია ერთმანეთისაგან განსხვავებულია, გამომდინარე აქედან ანტიკრიზისული მენეჯმენტის მიერ სწორად, უნდა იქნეს განსაზღვრული ორგანიზაციის სტრატეგია კრიზისის პირობებში. ანტიკრიზისული მენეჯმენტის საიდუმლო

მდგომარეობს, არა იმის განსაზღვრაში, თუ რა არის ცუდი და კარგი, არამედ თუ როგორ მოახდინოს ორგანიზაციამ კრიზისის დაძლევა, ან თავიდან აშორება და როგორ დაუბრუნდეს ჩვეულ რიტმს.

კრიზისი საბაზრო ეკონომიკის მთავარი დამახსიათებელი თვისებაა და შეიძლება ითქვას აუცილებელი მოვლენაც, რადგან კრიზისს ზოგჯერ პოზიტიური ეფექტიც მოაქვს, ხშირ შემთხვევაში ეკონომიკურ გაჯანსაღებას, ინოვაციური პროცესების დაჩქარებას, მართვის ახალი მეთოდების შემუშავებას, ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვას, ბიზნესმოდელების განახლებას განაპირობებს და ასევე ზრდის კომპანიის კონკურენტუნარიანობას.

ეკონომიკური კრიზისი წარმოადგენს ეკონომიკური ციკლის შემადგენელ ფაზას. ეკონომიკური კრიზისების წარმოშობა ეკონომიკური კვლავწარმოების პირობებში ობიექტური კანონზომიერებაა და მისი გვერდის ავლა თითქმის შეუძლებელია. მთავარია მოხდეს კრიზისების სწორი და დროული პროგნოზირება, რათა წინასწარ შემუშავდეს ის ღონისძიებები, რომლებიც ხელს შეუწყობს აღნიშნული კრიზისების აშორებას ან რბილად გადატანას.

ნაშრომის ჰიპოტეზაა. ორგანიზაციას/კომპანიას შეუძლია სხვაზე უკეთესად გაართვას თავი კრიზისს, თუ მას კარგად აქვს გათვლილი კრიზისის მოსალოდნელი საფრთხეები და კომპანიას გააჩნია სწორად განსაზღვრული ანტიკრიზისული მართვის სტრატეგია.

საკვლევი თემის მიზნებიდან გამომდინარე ჩავატარეთ კვლევა, საქართველოს ბაზარზე მოღვაწე კომპანიების ანტიკრიზისული მენეჯმენტის წინაშე არსებული გამოწვევების შესაფასებლად. კვლევის მიზნობრივი აუდიტორია გახლდათ საქართველოს ბაზარზე მოღვაწე კომპანიები.

კვლევის საფუძველზე გამოვლინდა, რომ კომპანიების უმრავლესობის მთავარი ორიენტირი არის კრიზისისათვის მზადყოფნა, კვლევის შედეგებმა საშუალება მოგვცა შეგვაფასებინა მათი ანტიკრიზისული მენეჯმენტის საქმიანობა.

კვლევის მიზანია საქართველოში ანტიკრიზისული მენეჯმენტის წინაშე არსებული გამოწვევების შეფასება.

კვლევის მთავარი კითხვა: როგორ აფასებენ საქართველოში, მოღვაწე კომპანიების წარმომადგენლები ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ეფექტურობას.

კვლევის მეთოდოლოგია ეფუძნება შედარებით, ანალიტიკურ და კომპლექსურ მეთოდებს, რომლებიც სხვადასხვა წყაროზე დაკვირვებით გამოიკვეთა.

თავი 1 ანტიკრიზისული მენეჯმენტის მნიშვნელობა

1.1 ანტიკრიზისული მენეჯმენტის არსი და მნიშვნელობა

ანტიკრიზისული მენეჯმენტი არის პროცესი, რომელიც მოიცავს წინაკრიზისულ მენეჯმენტს, კრიზისის მართვას, პოსტკრიზისულ მოქმედებებსა და გადაწყვეტილებების მიღებას კრიზისის აღმოსაფხვრელად. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი განიხილება ისეთ პროცესად, რომელიც ორგანიზაციებს/კომპანიებს ეხმარება უფრო მეტად მოქნილები, მობილურები და სიცოცხლისუნარიანები გახდნენ.

ანტიკრიზისული მენეჯმენტის დანიშნულებაა, ორგანიზაციას/კომპანიას დაეხმაროს გადარჩენის პროცესში, ასწავლოს როგორ გაერკვნენ და მოერგონ ახალ გარემოს, შეინარჩუნონ ყველაზე ღირებული, რაც მათ კომპანიას გააჩნია, ამავდროულად საკუთარი საქმიანობა გახადონ ინოვაციური და ჩამოცილონ ის, რაც შესაძლოა მნიშვნელოვანი იყო ძველ გარემოში, მაგრამ ახალში, შესაძლოა ხელს უშლიდეს ორგანიზაციის/კომპანიის განვითარებას.

ანტიკრიზისული მენეჯმენტის მთავარი მიზანია ღონისძიებების შემუშავება და რეალიზაცია, სანამ ორგანიზაცია კრიზისულ მდგომარეობამდე მივა. ანტიკრიზისული მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა, არ დაუშვას ორგანიზაციის გაკოტრება, ხოლო გაკოტრების შემთხვევაში უმცირესი დანაკარგებით დააღწიოს თავი.

მე-20 საუკუნის 90-იან წლებთან არის დაკავშირებული ტერმინის „ანტიკრიზისული მენეჯმენტის“ გამოჩენა. ამ საკითხისადმი განსაკუთრებულ ინტერესს იჩენდნენ მეცნიერ ეკონომისტები. მათი შეხედულებები აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით განსხვავებული იყო და გამომდინარე აქედან ანტიკრიზისულ მენეჯმენტს სხვადასხვანაირად განმარტავდნენ, სტივენსის აზრით ანტიკრიზისული მენეჯმენტი მოქმედებს ურთიერთობების და არა რეალური პროცედურების სფეროში, პატერსონი ანტიკრიზისულ მენეჯმენტს მიიჩნევდა, რომ ანტიკრიზისული მენეჯმენტი აუცილებელია დროულად

გამოყენებული იქნეს ნეგატიური სიტუაციის დადგომისთანავე. მიტროფი ანტიკრიზისულ მენეჯმენტს განმარტავდა, როგორც სხადასხვა სახის კრიზისის და ძალების თანმიმდევრულ ურთიერთდამოკიდებულ შეფასებას, ხოლო ესპერი და ვუდჰაუზი ანტიკრიზისული მართვას განმარტავდნენ, როგორც მკაცრი გადაწყვეტილებების მიღებას და დაუყოვნებლივ რეგაირებას.

მიუხედავად მათი განსხვავებული შეხედულებებისა მათ აერთიანებდათ ერთი საერთო მიზანი, რომ ორგანიზაციამ/კომპანიამ თავი უნდა დააღწიოს ნეგატიურ მოვლენებს. აქვე უნდა ავლნიშნოთ, რომ უეოელსმა ჩამოაყალიბა ანტიკრიზისული მენეჯმენტის სამი მთავარი მიზანი, ის უპირატესობას ანიჭებდა:

- ❖ კრიზისის სწრაფ ლიკვიდირებას;
- ❖ ზარალის შემცირებას;
- ❖ ორგანიზაციისადმი ნდობის აღდგენას;

ჰამფრისი ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ორ მიზანს ანიჭებდა პრივილეგიას:

- ❖ მოვლენების შესაბამის მართვას, რათა ორგანიზაციამ მოახდინოს ზარალის ან სხვა ნეგატიური შედეგების მინიმიზაცია.
- ❖ მუდმივი კავშირის დამყარებას და შენარჩუნებას ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებთან, მომხმარებლებთან, აქციონერებთან, კომპანიის მენეჯმენტის ნდობის შესანარჩუნებლად.

ანტიკრიზისულ მენეჯმენტზე და მის დანიშნულებაზე და მიზნებზე ვრცელი განმარტება ეკუთვნის ჰედს, მისი აზრით: ანტიკრიზისული მენეჯმენტის მიზანს წარმოადგენს ეფექტური პასუხის გაცემა კრიზისზე, რომელსაც ორგანიზაცია მოახერხებს საკუთარი მოქმედებით მისი აქტივების დაგეგმვით და ორგანიზებით, ხელმძღვანელობისა და კონტროლის საშუალებით კრიზისის წინა პერიოდში და კრიზისის შემდგომ გამოყენებული ზომებით.

უილსონის ანტიკრიზისული პროგრამა ორი ძირითად კომპონენტს აერთიანებს, კომპანიის გუნდს და კომპანიის სწორ სტრატეგიას. ის კომპანიის ხელმძღვანელის მიერ შექმნილ გუნდს, „ანტი კრიზისულ გუნდს“ ანიჭებს დიდ

მნიშვნელობას, გამომდინარე იქედან, რომ ეს გუნდი აანალიზებს კრიზისის საფრთხეს და ადგენს გეგმას, რის საფუძველზეც უნდა მოხდეს კრიზისის დაძლევა ორგანიზაციაში.

ბლექბერნმის აზრით ანტიკრიზისული გეგმა მოიცავს ხუთ ნაბიჯს:

- ❖ ორგანიზაციის სუსტი მხარეების გაანალიზებას;
- ❖ კრიზისის თავიდან აცილებას;
- ❖ ანტიკრიზისული პროცედურების შემუშავებას;
- ❖ თანამშრომლების გადამზადებას და გეგმის ტესტირებას;
- ❖ პროცესის კრიტიკულად განხილვას და მის სრულყოფაზე მუშაობას.

საქართველოში ბოლო ორი ათწლეულია, რაც მნიშვნელოვანი გახდა ტერმინი ანტიკრიზისული მენეჯმენტი. ბიზნესის სფეროში, ამ ტერმინში გულისხმობენ:

- ❖ კომპანიის მართვას კრიზისის დროს;
- ❖ კომპანიის მართვას გაკოტრების მოლოდინში;
- ❖ ანტიკრიზისული მართვის ცნება დაკავშირებულია გაკოტრების სასამართლო პროცედურების ჩარჩოებში მართვასთან;

ანტიკრიზისული მენეჯმენტის პროცესი ხასიათდება თავისებურებებით, ამ თავისებურებებს აკუთვნებენ:

- ❖ რესურსების მობილურ და დინამიკურ გამოყენებას;
- ❖ შეფასების ეფექტიანობის გაზრდას და მმართველობითი გადაწყვეტილებების ოპტიმიზაციას;
- ❖ შემუშავების მიზნობრივი მეთოდების გამოყენებას;
- ❖ ინოვაციური პროგრამების შემუშავებას და ცვლილებების დანერგვას;
- ❖ შემუშავებული ანტიკრიზისული ღონისძიებების რეალიზაციის პროცესის დაჩქარებას.

საქართველოს ეკონომიკის განვითარებისათვის მეტად აქტუალურია ანტიკრიზისული მენეჯმენტის პრობლემა. უმრავლეს კომპანიაში და

ორგანიზაციაში არსებობს კრიზისის წარმოშობის ალბათობა, რომელიც შესაძლებელია წარმოიშვას, როგორც უცაბედად, ასევე ძნელად შესამჩნევლად, ამიტომც კომპანიებში და ორგანიზაციებში ანტიკრიზისული მენეჯმენტის განვითარებას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება.

1.2 ანტიკრიზისული მენეჯმენტის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები და მიდგომები

ანტიკრიზისული მენეჯმენტი კრიზისის დროს ორგანიზაციის/კომპანიის მართვისათვის გამოყენებული მეთოდები და მიდგომებია. ნებისმიერ ორგანიზაციაში/კომპანიაში ყოველთვის არსებობს კრიზისის საშიშროება, ამიტომ აუცილებელია ანტიკრიზისული მენეჯმენტის თავისებურებების და კრიზისის დაძლევის მეთოდების შესწავლა.

ანტიკრიზისული მართვა წარმოადგენს სხვადასხვა ხერხების და მეთოდების ერთობლიობას, რომელთა საშუალებითაც კომპანია/ორგანიზაცია ამოიცნობს მოახლოებულ კრიზისს და განსაზღვრავს მისი დაძლევის საშუალებებს.

ანტიკრიზისული მართვა არის ფორმების, მეთოდების და პროცედურების გამოყენების პროცესი, რომელიც მიმართულია კრიზისული მდგომარეობის დასაძლევად და აღმოხვრის შემდეგ ორგანიზაციის/კომპანიის მიზნის განვითარების მეთოდების შემუშავებაა.¹

ანტიკრიზისული მენეჯმენტის სისტემის მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს მისი ფუნქციები, რომელთა საშუალებით ორგანიზაცია/ კომპანია საშუალებას აძლევს განსაზღვროს რა ქმედებების და ღონისძიებების განხორციელება დასჭირდება ორგანიზაციას/კომპანიას იმისათვის, რომ ეს პროცესები გონივრულად მართონ: ამ ფუნქციებში გაერთიანებულია:

- ❖ მართვა კრიზისის წინა პერიოდში;
- ❖ კომპანიის მართვა კრიზისის პერიოდში;

¹ დუდანური თ, ანტიკრიზისული მენეჯმენტი: პრობლემები და თანამედროვე მიდგომები, თბ., გვ. 123

- ❖ მართვა კრიზისიდან გამოსლის პერიოდში;
- ❖ მმართველობის უზრუნველყოფა სტაბილიზაციის ეტაპზე;
- ❖ შესაძლებლობების ხელიდან გაშვებისა და დანაკარგების მინიმიზაცია ;
- ❖ გადაწყვეტილებების დროულად მიღება;²

ანტიკრიზისული მენეჯმენტს ახასიათებს მნიშვნელოვანი მახასიათებლები, როგორცაა ფორმალური და არაფორმალური მართვის თანწყობა, რომლითაც ორგანიზაცია განსაზღვრავს ანტიკრიზისული მართვის ორგანიზაციის/კომპანიის ზონის მასშტაბების გაფართოებას ან შევიწროვებას.

ანტიკრიზისული მართვისათვის მნიშვნელოვანია განისაზღვროს რაციონალური სტრატეგია. მათგან გამოვყოფთ ყველაზე მნიშვნელოვანს:

- ❖ კრიზისის წინასწარ განჭვრეტას და მისი დადგომისათვის განუწყვეტელ მზადებას;
- ❖ მოცემულ ეტაპზე კრიზისის დაძლევის მიზნით მისი სიმწიფის პერიოდის განსაზღვრას;
- ❖ კრიზისული პროცესების შენელებას და მის გამოვლინასთან ბრძოლას;
- ❖ დამატებითი რესურსების და რეზერვების გამოყენების გზით სიტუაციის სტაბილიზებას;
- ❖ რისკების გაანგარიშებას;
- ❖ კრიზისიდან გამოსვლა ეტაპობრივად და თანმიმდევრულად;
- ❖ კრიზისის შედეგების აღმოფხვრის მიზნით აუცილებელი პირობების შექმნას.

უმეტეს შემთხვევაში კრიზისის მიზეზი არის მართვა, რომელიც განხორციელებულია პროექტის ამოცანებისაგან დამოუკიდებელი მიზნების განხორციელებაზე. სწორედ მართვის არაეფექტურობა არის პრობლემა, რომელიც განპირობებულია შემდეგი ფაქტორებით:

- ❖ განვითარების ხანგრძლივადიანი სტრატეგის არარსებობა;

² იქვე

- ❖ მენეჯერების დაბალი კვალიფიკაცია;
- ❖ მესაკუთრეთა წინაშე საწარმოს ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობის დაბალი დონე მიღებული გადაწყვეტილებებით დამდგარ შედეგებზე;
- ❖ საწარმოს ქონების შენახვასა და ეფექტიანად გამოყენებაზე და ასევე საქმიანობის საფინანსო შედეგებზე;
- ❖ სუსტად განვითარებული ინსტიტუტები, რომლებმაც უნდა გააკონტროლონ მენეჯერების ოპორტუნისტული ქცევა;



ნახ.#1 კრიზისი მართვის ეტაპები³

საწყისი ეტაპი წარმოადგენს, ისეთ მდგომარეობას, როდესაც ორგანიზაციის/კომპანიის მმართველი ითავისებს კრიზისულ სიტუაციას და სწავლობს კრიზისის პირობებში კომპანიის მართვას. ახორციელებს კომპანიის დიაგნოსტიკას და პრობლემების სისტემატიზაციას. წერს ანტიკრიზისულ პროგრამას. ამ პროცესისათვის მას სჭირდება აწარმოოს გამოკითხვები რომლის შედეგებით სწავლბს მოთხოვნებს. რესტრუქტურისაციის ეტაპი ამ ეტაპს ახორციელებენ იმ მიზნით, რომ გაუმკლავდნენ ორგანიზაციაში არსებულ მდგომარეობას და ორგანიზაციას მართავს ანტიკრიზისული მართვის

³ დუდაური თ, ანტიკრიზისული მენეჯმენტი: პრობლემები და თანამედროვე მიდგომები, თბ., გვ. 124

მეთოდებისა და ხერხების გამოყენებით, ასევე მკვეთრად ცვლის ორგანიზაციაში დადგენილ წესებს.

წონასწორობის წერილზე გასვლა ამ ეტაპზე კომპანიის საქმიანობა მიმართულია კომპანიის ეფექტიანობის მხარდაჭერაზე. კრიზისული მდგომარეობიდან გამოსვლის შემდეგ კომპანია ცდილობს თავიდან აიცილოს ისეთი პრობლემები, რომელსაც შეუძლია კომპანია კვლავ დააყენოს გაკოტრების ზღვარზე და ამის სამართავად შესაძლოა განისაზღვროს შემდეგი მიზნები:

- ❖ მუშაობს კომპანიის საიმედო იმიჯის შექმნაზე;
- ❖ აწარმოებს ბიზნესის-პროცესების გაუმჯობესებას, რომლის მიზანია კომპანიის ეფექტიანობის ამაღლება,
- ❖ რისკების შეფასების, პროგნოზირებისა და ნიველირების სისტემის ანალიზი და მოდერნიზაცია;
- ❖ კომპანიის მოგების და მის მიერ გამოშვებული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის გაზრდა.
- ❖ საქმიანობის სხვადასხვა სფეროში დაინტერესებულ პარტნიორებთან ურთიერთხელსაყრელი თანამშრომლობის ჩამოყალიბება;

იმისათვის რომ კომპანია კრიზისული მდგომარეობიდან გამოვიდეს, ამის აუცილებლობას წარმოადგენს ანტიკრიზისული მართვის პროცესების შემუშავება, რომელიც შედგება კონკრეტული ეტაპებისაგან და ხორციელდება რამდენიმე ეტაპად.

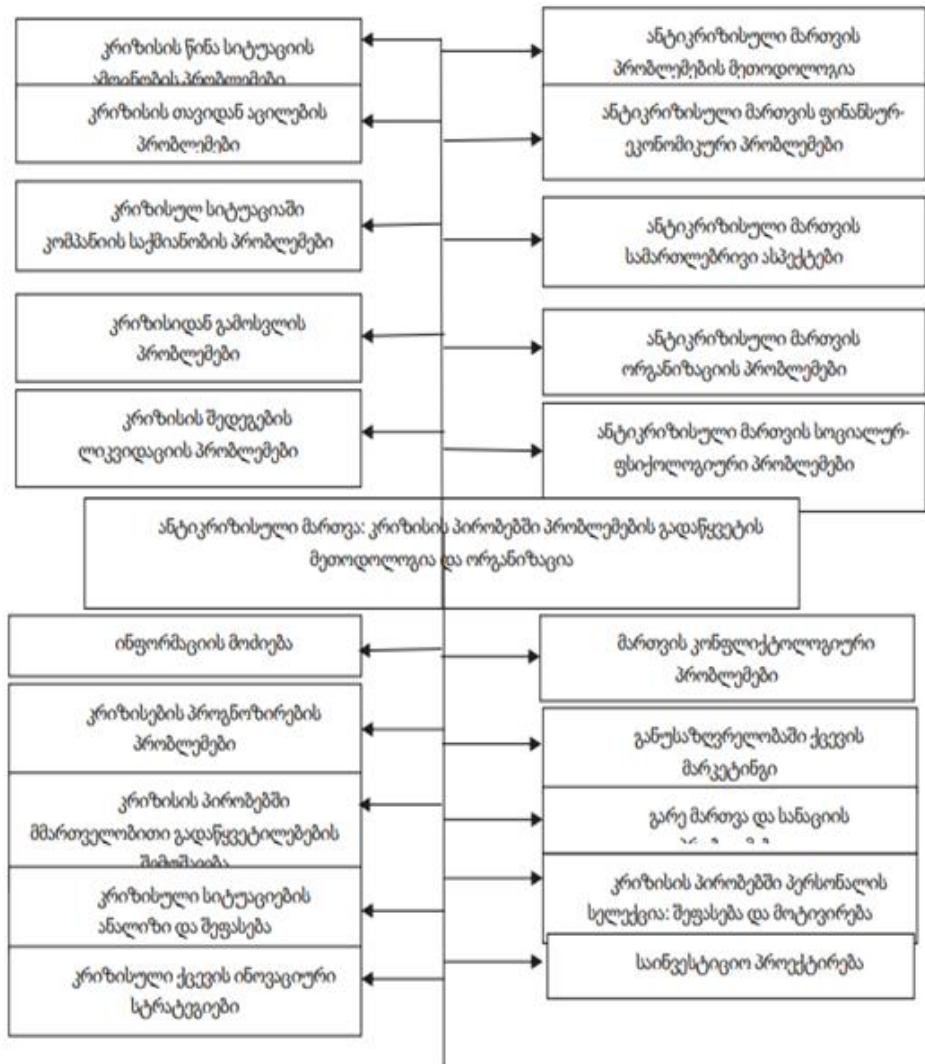
ყოველი კომპანია წარმოადგენს დინამიკურ სისტემას, რომელიც სამუშაო პროცესებს ახორციელებს საკუთარი ოპერაციული ციკლის მიხედვით, სადაც სტაგნაციის პერიოდს ცვლის ახალ სისტემაში გადასვლის პერიოდი და ახდენს გარედან მიღებული ინფორმაციის სინთეზს ორგანიზაციის/კომპანიის განვითარების მიზნით. კრიზისის დაძლევა დამოკიდებულია, თუ რამდენად თავის დროულად მოხდა რეაგირებაა გარემოზე დამოკიდებული დინამიური სისტემების დეფორმაციის ხარისხზე. გარე გარემოს ზემოქმედებას შეუძლია გამოიყვანოს სისტემა წონასწორობის მდგომარეობიდან და ოპერაციული ციკლის

განსაზღვრულ ეტაპზე შეუძლია გამოიწვიოს შეუქცევადი შედეგები. ეს აუცილებელი ცვლილებები შეიძლება გახდეს, სწორედ ორგანიზაციაში/კომპანიაში შესაძლოა კრიზისის წარმოშობის მიზეზი.

კრიზისული სიტუაციიდან გამოსვლის ძირითადი ოპერატიული ღონისძიებები შემდეგია:

- ❖ დანახარჯების შემცირება, ცალკეულ მომსახურებებზე უარის თქმა,
- ❖ პერსონალის ნაწილის შემცირება ან რეორგანიზაციის პროცესის ჩატარება;
- ❖ ანტიკრიზისული მარკეტინგული კვლევების შედეგად, პროდუქციაზე ფასების გაზრდა ან შემცირება,
- ❖ კრედიტის აღება,
- ❖ დისციპლინის გამკაცრება კომპანიაში
- ❖ რებრენდინგი და ა.შ.

ცხრილი # 1 ანტიკრიზისული მართვის პრობლემები



ნახაზზე ნაჩვენებია, ანტიკრიზისული მართვის პროცესში წარმოშობილი პრობლემები და ამ პრობლემების გადაწყვეტის მეთოდოლოგია და ორგანიზაცია.⁴

კრიზისულ სიტუაციაში მყოფი საწარმოს ანტიკრიზისული სტრატეგიისადმი არსებული მიდგომების ანალიზის საფუძველზე ეკონომისტებმა განსაზღვრეს კრიზისულ სიტუაციაში სტრატეგიის შემუშავების ალგორითმი.⁵

⁴ დუდაური თ, ანტიკრიზისული მენეჯმენტი: პრობლემები და თანამედროვე მიდგომები, თბ., გვ. 664

⁵ დუდაური თ, სამკუთავშილი ნ, ქეისების კრებული მენეჯმენტსა და კორპორაციულ ფინანსებში, თბ., 2015

შემაღგელობა		სპეციფიკაცია
ეტაპი 1	სტატეგიული ბაზის განსაზღვრა	ძირითადი დაინტერესებული მხარეების მოძიება
ეტაპი 2	კრიზისის წინა ისტორიის სტატეგიული ანალიზი	კონტრაგენტებთან ურთიერთობების ანალიზი
ეტაპი 3	კრიზისის შემდგომი განვითარების პერსპექტივების გამოვლენა	განვითარების ახალი ხელსაყრელი გზების ძიება
ეტაპი 4	სტატეგიული პოზიციის განსაზღვრა	პირდაპირი და ირიბიმონაწილეების ჩართულობა სტატეგიაში
ეტაპი 5	განვითარების გზის არჩევა	კომპანიის გარე გარემოსთან ინტეგრაციის ფორმის განსაზღვრა
ეტაპი 6	ორგანიზაციული მოდელის აგება	ძირითადი ელემენტების დადგენა
ეტაპი 7	ფუნქციონალური ქვესისტემის შემუშავება	საკვანძო ქვესისტემის შემუშავება, რომელშიც გათვალისწინებული იქნება დაინტერესებული მხარეები პოზიციები.
ეტაპი 8	კონტროლირების სისტემის შემუშავება	დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებლის მაჩვენებლების დადგენა.

ცხრილი # 2 კრიზისულ სიტუაციაში ანტიკრიზისული სტრატეგიის შექმნის ალგორითმი⁶

⁶ დუდაური თ, სამკკუაშვილი ნ, ქეისების კრებული მენეჯმენტსა და კორპორაციულ ფინანსებში, თბ., 2015

ალგორითმის ნოვაცია მდგომარეობს იმაში, რომ სტრატეგიის შემუშავებისა და განხორციელების ყოველ ეტაპზე პრიორიტეტულ ფაქტორს წარმოადგენს ორგანიზაციის გარემომცველი გარემო. აუცილებელია აღინიშნოს ანტიკრიზისული მართვის სისტემის კომპლექსური ხასიათი. ანტიკრიზისული ღონისძიებები უნდა იქნეს ინტეგრირებული ორგანიზაციის მართვის ყველა ასპექტში, როგორც სტრატეგიულ, ისე ოპერატიულ დონეებზე.

და ბოლოს, ორგანიზაცია, რომ გადარჩეს კრიზისულ კონკურენტუნარიან ბრძოლაში რთული პროცესია. ამ პროცესით შეიძლება ყველა არ დარჩეს კმაყოფილი, მაგრამ ის, რომ ყველა იყოს კმაყოფილი ამ გარემოებით არ წარმოადგენს ორგანიზაციის/კომპანიის მთავარ ამოცანას, მნიშვნელოვანია კრიზისი დასრულდეს და ორგანიზაცია ჩვეულ რიტმს დაუბრუნდეს.

1.3 ანტიკრიზისული მართვა

ანტიკრიზისული მართვა წარმოადგენს მეთოდების და ხერხების ერთობლიობას, რომელიც შექმნილია ორგანიზაციაში კრიზისების ამოცნობის, მათი პროფილაქტიკის და ნეგატიური ზეგავლენის დასაძლევად.

ანტიკრიზისული მართვა მოიცავს ფორმებს, მეთოდებს და პროცედურების გამოყენების პროცესს, რომელიც მიმართულია ინდივიდუალური მეწარმეობის, კომპანიის, დარგის ფინანსურ - სამეურნეო საქმიანობის სოციალურ-ეკონომიკური გაჯანსაღების მიზნით., ანტიკრიზისული მართვის მთავარი მიმართულებაა ორგანიზაციის/კომპანიის კრიზისული მდგომარეობიდან გამოსვლისათვის პირობების შექმნისათვის და შემდგომ განვითარებისათვის.

ანტიკრიზისული მენეჯმენტი არ შეიძლება იყოს ორგანიზაციის მუდმივი თანმდევი მდგომარეობა, ჩვეულ გარემოში ორგანიზაცია/კომპანია განსხვავებული სტრატეგიით და მიდგომებით იმართება, მაგრამ ამავე დროულად აუცილებელია თითოეულ ორგანიზაციას/კომპანიას განსაზღვრული ჰქონდეს

ანტიკრიზისული მართვის გეგმა, რომელსაც ორგანიზაცია/კომპანია გამოიყენებს კრიზისის შემთხვევაში.

კრიზისი მოულოდნელი და ნეგატიური მოვლენებით, ზიანს აყენებს ორგანიზაციას/კომპანიას, რაც შემდგომ ქვეყნის ეკონომიკაზეც აისახება. კრიზისი შიშის გრძნობას იწვევს, იგი მოულოდნელად ჩნდება და ხელს უშლის მომუშავე პერსონალს კონცენტრირებაში, რაც იწვევს მათ არასტაბილურობას.

კრიზისი, ის მნიშვნელოვანი შემთხვევაა, რომელსაც შეუძლია ნეგატიური გავლენა მოახდინოს, როგორც ორგანიზაციაზე, კომპანიაზე ასევე ინდუსტრიაზე, საზოგადოებაზე, პროდუქტზე, მომსახურებაზე ან კომპანიის იმიჯზე. ყოველი კრიზისული სიტუაცია ერთმანეთისაგან განსხვავებულია. კომპანიას შეუძლია სხვაზე უკეთესად იყოს მომზადებული კრიზისისთვის, თუ მას კარგად აქვს გათვლილი ყველა სახის კრიზისის საფრთხეები.

კრიზისი ნებისმიერ ორგანიზაციაში/კომპანიაში შესაძლებელია განვითარდეს. კრიზისის პროცესის დაწყებას მრავალი მიზეზი განსაზღვრავს, კრიზისი იწყება ორგანიზაციაში/კომპანიაში, როდესაც შემოსავლები კლებულობს კატასტროფულად, დიდი გადინება ხდება ვალდებულებებში, ან აქტივები სწრაფად უფასურდება, რისკები იზრდება, ამ დროს საფრთხეები მწვავედება და ორგანიზაციაში დამაბული ვითარებაა. ასეთ სიტუაციაში მნიშვნელოვანია ორგანიზაციამ/კომპანიამ ადეკვატურად და სწრაფად მოახდინოს რეაგირება კრიზისის საფრთხეებთან მიმართებაში, ამისათვის უნდა ჰქონდეს წინასწარ გააზრებული და სწორად განსაზღვრული სტრატეგიული გეგმა, რომელიც ორგანიზაციას ჩვეულიდან ექსტრემალურ მენეჯმენტის რეჟიმში გადართავს.

კრიზისისგან მინიმალური ზიანის მისაღებად, საჭიროა მისთვის მზადების დაწყება, სანამ რეალურად კრიზისი არ დაწყებულა. მზადების მთავარი ნაწილია კრიზისის იდენტიფიკაციის უმარტივესი სისტემის შექმნა. პირველ რიგში, ეს გულისხმობს საკონტროლო პარამეტრების სწორად დადგენას. ანუ იმ პარამეტრების, რომლებშიც ყველაზე ადრე იჩენს თავს კრიზისი. ამ პარამეტრებს კომპანიაში შეიძლება წარმოადგენდეს:

- ❖ შიდა დებიტორები;
- ❖ კრედიტორები;
- ❖ პროდუქციის რეალიზაცია;
- ❖ დასაქმებულების გადინება;

კრიზისი შეიძლება გამოწვეული იყოს კომპანიის გარეთ არსებული მიზეზებითაც, როგორებიცაა:

- ❖ ბაზრის ძირითადი მახასიათებლები;
- ❖ ვალუტის კურსის ცვლილება;
- ❖ დარგის დაკრედიტების მოცულობა;
- ❖ დარგის არასაკმარისად განვითარება; და სხვა.

ორგანიზაციამ ან კომპანიამ თავისი დარგის სპეციფიკიდან გამომდინარე უნდა შეარჩიოს ძირითადი მახასიათებლები და აკონტროლოს განსაკუთრებულად, მაშინ, როდესაც ორგანიზაცია ან კომპანია მუშაობს ჩვეულ რეჟიმში. აღნიშნული პარამეტრებისათვის საჭიროა ცვლილების დასაშვები ლიმიტების დადგენა. ანუ, უნდა განისაზღვროს თუ რა პერიოდში, რა მოცულობის ცვლილების შემთხვევაში უნდა დაიწყოს კომპანიის მენეჯმენტმა ანტიკრიზისული რეაგირება. რაოდენობრივი და ფინანსური პარამეტრების კონტროლთან ერთად ხშირად პარალელურად საჭირო ხდება თვისობრივი მაჩვენებლების კონტროლი, როგორც შეიძლება იყოს:

- ❖ კლიენტების კმაყოფილების დონე;
- ❖ ადამიანური რესურსების კმაყოფილების დონე;
- ❖ ცვლილებების განხორციელების სიჩქარე და სხვა.

აღნიშნული პარამეტრების შეფასება ორგანიზაციამ ან კომპანიამ უნდა მოახდინოს სუბიექტურად, პარამეტრების შეფასება მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერების საქმიანობაა, ასევე რიგითი დასაქმებულისაც. შემოწმების შედეგად მიღებული შედეგები ჩამოცდება, თუ არა დასაშვებ ნორმას, კომპანიის ხელმძღვანელობამ მშვიდ რეჟიმში უნდა დაიწყოს ამ შედეგებიდან გამომდინარე პარამეტრების ცვლილებების დეტალური ანალიზი, რაც საშუალებას მისცემს

ორგანიზაციას/კომპანიას განსაზღვროს მოსალოდნელი კრიზისის საფუძველი და მისი მასშტაბი. ასევე შეძლებს მოსალოდნელი გართულებების გამოვლენას.

კრიზისის მიზეზების დეტალური ანალიზის განხილვისას ხდება კრიზისის კლასიფიკაცია. ანუ ორგანიზაცია განსაზღვრავს, თუ რა სახის და ხარისხის კრიზისთან შესაძლოა ჰქონდეს საქმე. კრიზისის ხარისხს და მოცულობას განსაზღვრავს:

- ❖ მიმდინარე პროცესების გააქტიურება;
- ❖ კრიზისის პიკი,;
- ❖ დაწყებას კრიზისის;
- ❖ ან მისი თავიდან აცილების სქემას ადგენს;

კრიზისის ხარისხის მიხედვით განისაზღვრება ანტიკრიზისული მოქმედებები. ისინი სხვადასხვა ხასიათისაა და ასევე სხვადასხვა სიმწვავის. ანტიკრიზისული მოქმედებები ეხება მართვის სტრუქტურას, გაყიდვების რაოდენობას, არხებს, მეთოდებს, ფინანსურ გეგმებს და ორგანიზაციის სხვა მიმართულებებს. ანტიკრიზისული მოქმედებების დაწყებისას ყველაზე მნიშვნელოვანია და სასწრაფოა, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის მორგება შესაბამის მდგომარეობასთან. ყველაზე ხშირად რასაც ორგანიზაციები ახორციელებენ მართვის პროცესის ცენტრალიზაციაა. ანუ, მთავარი გადაწყვეტილების მიმღები ხდება ერთი ადამიანი, ან მინიმუმამდე მცირდება მათი რაოდენობა. ამ დროს მართვის სტრუქტურა უფრო ვერტიკალური ხდება. აუცილებელ ფაქტორ წარმოადგენს ინფორმაციის მოძრაობის პროცესის აჩქარება. ამისათვის პრაქტიკაში გამოიყენებენ მუშაობის საგანგებო რეჟიმს, რისთვისაც იქმნება ორგანიზაციის ბაზაზე ცენტრალიზებული საინფორმაციო ჯგუფი ან სამსახური, რომელიც ნებისმიერ მომენტში მიაწვდის საჭირო ინფორმაციას საინფორმაციო ჯგუფს, საიდანც ყველა თანამშრომელს შეუძლია მიიღოს ინფორმაცია მინიმალურ ვადებში.

აღნიშნული პროცესის განხორციელებისას ცვლილებები მიმდინარეობს მოქმედებების გეგმაშიც. ფაქტობრივად ყველა გეგმა, რომელიც მანამდე მოქმედებდა, ან მათი უდიდესი ნაწილი კარგავს აქტუალობას ამ პერიოდში.

დავალებების გაცემა ხდება მოკლევადიან პერიოდზე: ერთკვირიანი, ორკვირიანი, არაუმეტეს ერთი თვისა და ცენტრალიზებულად. ანუ ცენტრში მზადდება დავალებები და ისინი მათი განმარტებებით პირდაპირ ეგზავნებათ შემსრულებლებს. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია რომ კრიზისის დაძლევის პროცესში ჩართული იყოს ორგანიზაციის ყველა წევრი.

კრიზისის დაძლევის ან მისი აშორების პროცესისათვის დამახასიათებელია ახალი დავალებების გაცემის სიხშირე. გაცემული დავალებები შესრულება მკაცრად უნდა გაკონტროლდეს, განსაკუთრებული კონტროლია საჭირო ფინანსური რესურსების კუთხით. საჭირო ხდება ბიუჯეტში ადრე დაგეგმილი ხარჯების გადახედვა, მოსალოდნელია შემცირება, სადაც შესაძლებელია და დიდ ზიანს არ მიაყენებს ორგანიზაციას. კრიზისის დროს, ხშირ შემთხვევაში განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი ხდება ხარჯების შემცირება ყველა მიმართულებით, თანხების შემცირება ძირითადად სამი ძირითადი მიმართულებით ხდება:

- ❖ მარკეტინგული და საოპერაციო ხარჯების;
- ❖ სამეურნეო და ადმინისტრაციული ხარჯების;
- ❖ პერსონალთან დაკავშირებული ხარჯების;

ანტიკრიზისული პროცესისას აცილებელია მუშაობის გააქტიურება დებიტორების მიმართულებით. უნდა განხორციელდეს ანალიზი და უნდა მოხდეს მათი განსაზღვრა გრძელვადიანი პრიორიტეტულობის მიხედვით, მათ სტრატეგიულ ნაწილთან მუშაობის მიდგომის შემუშავება ისე, რომ დებიტორებზე ზემოქმედებამ მათი ბიზნესის სიცოცხლისუნარიანობაზე კრიტიკული გავლენა არ იქონიოს.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს კადრებთან სწორად შერჩეულ მოქმედებებს. ამ პროცესში მნიშვნელოვანია მინიმუმ, კადრების ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილის გამოკვეთა, რომლის წასვლაც მენეჯმენტმა არ უნდა დაუშვას. უნდა გააქტიურდეს მათთან კომუნიკაცია, მათთვის მინიმალური პირობების უზრუნველყოფის მიზნით. მეორეს მხრივ, ძალიან მნიშვნელოვანია ასევე, რომ საკადრო მიმართულებით მიღებული გადაწყვეტილებები არ გასცდეს

სამართლიანობის ჩარჩოებს, რასაც არანაკლებ ცუდი შედეგების მოტანა შეუძლია შედარებით გრძელვადიან პერიოდში. ასევე საჭიროა მენეჯმენტმა იზრუნოს თანამშრომლების ინფორმირებულობაზე, მინიმუმამდე დაიყვანოს მათ შორის პანიკური გარემოს შექმნის შესაძლებლობა, და არასწორი დამახინჯებული ინფორმაციების არაფორმალური არხებით გავრცელების შესაძლებლობები.

შემდეგი საკითხი, რაზეც აუცილებლად უნდა იზრუნოს ანტიკრიზისულმა მენეჯმენტმა, არის მესამე პირებთან მომწოდებლებთან, მომხმარებლებთან, პარტნიორებთან, პროდუქტის რეალიზაციაში, წარმოებაში ან მომსახურების მიწოდებაში, ინვესტორებთან, კრედიტორებთან ურთიერთობების ისეთი რეგულირება, რომელიც გამორიცხავს ან მინიმუმამდე შეამცირებს არასწორი კომუნიკაციის შესაძლებლობებს მათთან. ამისათვის საჭიროა, ყველა თანამშრომელს, რომელიც მათთან ურთიერთობაშია, სათანადოდ ჰქონდეს ინსტრუქტაჟი ჩატარებული, თუ რა ინფორმაცია უნდა მიეწოდოს მათ განსაკუთრებულად, რაზე არ შეიძლება საუბარი, ან არ არის მიზანშეწონილი. ასევე განსაზღვრულია, როგორი უნდა იყოს ქცევის ძირითადი წესები და ურთიერთობების სტილი. საჭიროა ამ ნორმების მოკლე ვადებში ჩამოყალიბება. თანამშრომლების შესაბამისი ჯგუფების განსაზღვრა და მათთან ამ მიმართულებით შესაბამისი სამუშაოების ჩატარება.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში/კომპანიაში არსებობენ პროფესიონალები, სპეციალური კადრები, რომელთა წოდებაც არის – კრიზის მენეჯერი. მათი მოვალეობაა ორგანიზაციის გადარჩენაზე ზრუნვა.

როდესაც ორგანიზაციულ კრიზისზე ვსაუბრობთ, ეს არის ნებისმიერი სიტუაცია, რომელიც საფრთხეს უქმნის ორგანიზაციის იმიჯს, თანამშრომლების რეპუტაციას, ბიზნესს. კრიზისი შესაძლოა დადგეს ნებისმიერ დროს, ნებისმიერ ორგანიზაციაში მისი გამომწვევი მიზეზი შეიძლება იყოს იყოს შრომისა და ჯანმრთელობის უსაფრთხოება, სტიქიურ მოვლენები, შიდა ორგანიზაციული კონფლიქტი და სხვა. გარდა იმისა, რომ ეს მოქმედებს შიდა აუდიტორიაზე, ცხადია გავლენას ახდენს ფართო საზოგადოების დამოკიდებულებაზე, მით უფრო მაშინ, თუ ეს მედიის ყურადღების ცენტრში ხვდება და როგორც წესი,

სენსაციების მოყვარული მედია სწრაფად რეაგირებს. რომ არა კრიზისის მართვის მექანიზმები, სადაც ცხადია სწორი კომუნიკაციის წარმოებაზეა მრავალი ფაქტორი დამოკიდებული, ბევრი კომპანია შეაჩერებდა ფუნქციონირებას.

კრიზისის მენეჯერი აუცილებელია, ორგანიზაციის მისიის ერთგული იყოს, სწორება ჰქონდეს მომხმარებელზე და ისეთი გადაწყვეტილებები მიიღოს, რაც კლიენტისთვის და ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანია,

კრიზისის მენეჯერს უნდა გააჩნდეს კომუნიკაციის, დროის მართვის, გუნდურობისა და სწრაფი გადაწყვეტილებების უნარები. კრიზისის მენეჯერმა კრიზისების მართვის პროცესში უნდა მიიღოს გადაწყვეტილებები და შემდეგ, მათზე პასუხი აგოს. ამიტომ, კრიზისის დროს, უმნიშვნელოვანესია მისი როლი. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ რეალობაში ქართულ ორგანიზაციებში იშვიათად გვხვდება კრიზისის მართვის მენეჯერის პოზიცია. როგორც წესი, ამ მიმართულებაზე პასუხისმგებლობას იღებს აღმასრულებელი მენეჯმენტი, თუმცა სტრატეგიულ დაგეგმვაზე ძირითადად მუშაობს საზოგადოებასთან ურთიერთობის ან კომუნიკაციების სპეციალისტი, ხშირ შემთხვევაში ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტთან ერთად.

ორგანიზაციაში გამართლებულია კრიზისის მართვის გუნდის შექმნა, სადაც გუნდში სხვადასხვა პოზიციის და სპეციალობის პირები იქნებიან გაერთიანებულები, რადგან ეს მნიშვნელოვანია კრიზისული სიტუაციების კომპლექსურობიდან გამომდინარე. ამ გუნდის უმნიშვნელოვანესი წევრები უნდა იყვნენ ორგანიზაციის დირექტორი, იურისტი, კომუნიკაციების, HR მენეჯერები. გუნდის მუშაობა, როგორც წესი, ითვალისწინებს სტრატეგიულ დაგეგმვას, სადაც გაწერილია პრევენციის მექანიზმები, გუნდში შემავალი პირების პასუხისმგებლობები და კრიზისის მართვის პროცესი. გუნდის მუშაობის ფორმატი და მართვის სტილი დამოკიდებულია ორგანიზაციის საქმიანობაზე. მაგალითად, სამშენებლო კომპანიებისთვის უპირობოდ მნიშვნელოვანია შრომისა და ჯანმრთელობის უსაფრთხოების მენეჯერის კრიზისის მართვის გუნდში ყოფნა, საკონსულტაციო კომპანიისთვის კი შესაძლოა იურისტი და კონკრეტული პროექტის მენეჯერი იყოს მნიშვნელოვანი. მთავარი

პასუხისმგებლები მაინც HR-ი და დირექტორები არიან. კრიზის მენეჯერები მზად უნდა იყვნენ ნებისმიერი გამოწვევისთვის და კრიზისის მართვის გუნდში მთავარ როლს წარმოადგენენ.

კრიზისის მართვაზე პასუხისმგებელმა პირმა, შესაძლოა მრავალი დარტყმა მიიღოს, როგორც მედიის, ისე საზოგადოების მხრიდან. კრიზისის მართვის მენეჯერისათვის აულებელია სიმშვიდის შენარჩუნება, სწრაფი გადაწყვეტილებების მიღების უნარი და მართებული კომუნიკაცია ეთიკის, მორალისა და კორპორატიული ღირებულებების გათვალისწინებით.

გუნდის კომპეტენცია მნიშვნელოვნად განაპირობებს ორგანიზაციის კრიზისიდან გამოსვლის შანსებს, თუმცა არის შემთხვევები, როცა მაღალი კომპეტენციისა და სწორი მართვის მიუხედავად, ობიექტური მიზეზებიდან გამომდინარე ვერ ხერხდება კომპანიის კრიზისიდან გამოსვლა. სწორედ ამიტომ არის მნიშვნელოვანი სტრატეგიული გათვლა, სადაც პრევენციის მექანიზმებში ყველა შესაძლო ვარიანტი განიხილება, რაც მეტ შანსს აძლევს კრიზისის მენეჯერებს მაქსიმალურად სწორი ნაბიჯები გადადგან კრიზისის თავიად ასაცილებლად. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი კრიზისის გამომწვევი ფაქტორების ნეიტრალიზაციას ისახავს მიზნად, ასეთი ღონისძიებების დაგეგმვა კრიზისის იდენტიფიკაციის ფაზაშივე ხდება, და ყველა ზემოთ მოცემული ღონისძიებები მის სპარალელურად ხორციელდება.

ანტიკრიზისული მენეჯმენტი კრიზისის დასრულების შესახებ გადაწყვეტილებას იღებს პარამეტრული სისტემის მაჩვენებლებზე დაყრდნობით, როგორც კი ხდება მისი იდენტიფიკაცია. როგორც კი დარღვეული პარამეტრები ნორმას დაუბრუნდება და მათი გაუარესების საფრთხე ნეიტრალიზებულია, კრიზისის დასრულებას აქვს ადგილი..

მნიშვნელოვანია, რომ კრიზისის დასრულების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებასთან ერთად განისაზღვროს ორგანიზაციის/კომპანიის მართვის ჩვეულ რეჟიმში სამოქმედო გეგმის შედგენა. ეს გეგმა უნდა ითვალისწინებდეს, რომ ორგანიზაციაში მართვა განხორციელდეს ჩვეულ რეჟიმში.

ორგანიზაციამ აუცილებლად უნდა მოახდინოს ანტიკრიზისული მენეჯმენტის განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი მონაწილეების დაფასება და წახალისება, ასევე უნდა შეჯამდეს კრიზისის შედეგად კომპანიის მიერ მიღებული ზიანი, ჩამოყალიბდეს ის საფუძვლები, რამაც გამოიწვია კრიზისი.

კრიზისის სწორი და სრული შეფასება აუცილებელი პირობაა ცხოვრების ჩვეულ რეჟიმში დასაბრუნებლად. სხვა შემთხვევაში კრიზისის უარყოფითი ფსიქოლოგიური, ან სხვა სახის მოქმედება დიდი ხნის განმავლობაში გაგრძელდება.

კრიზისის ბოლოს აუცილებელია გადაიხედოს კრიზისის იდენტიფიკაციის პარამეტრული სისტემა და მოხდეს გაანალიზება და მის შედეგად ორგანიზაციამ განსაზღვროს ხომ არ არის საჭირო სხვა პარამეტრების დამატება, რომელიც გამოვლინდა კრიზისის პირობებში. ხშირად კრიზისის დაძლევის შემდეგ ორგანიზაციის მენეჯმენტი დუნდება და ხშირად სიფხიზლესაც კარგავს. კრიზისის დასრულების შემდგომი მოქმედებები არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე თვით ანტიკრიზისული მოქმედებები. მენეჯმენტს ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ კრიზისი ზრდის და ავითარებს კომპანიებს, და სწორედ ის, თუ რამდენად მომზადებული ხვდება ორგანიზაცია/კომპანია კრიზისს, განსაზღვრავს მის პოტენციალს.

და ბოლოს ანტიკრიზისული მოქმედებები აქტუალურია თითქმის ყველა კრიზისის დროს. თუმცა, არსებობს კონკრეტული მოქმედებები, რომლებსაც ანტიკრიზისული მენეჯმენტი მხოლოდ კონკრეტული კრიზისების დროს ახორციელებს. ამ ღონისძიებების შინაარსი და თანმიმდევრობა დამოკიდებულია თვითონ კრიზისის ბუნებაზე და მის გამომწვევ მიზეზებზე.

თავი 2. კრიზისის თავისებურებები სოციალურ ეკონომიკურ სისტემაში

2.1 კრიზისის სახეები და მისი გამომწვევი მიზეზები

კრიზისი წარმოადგენს მოულოდნელ ან დაუგეგმავ გარემოებას, იგი შეიძლება წარმოიქმნას ნებისმიერი მასშტაბის ორგანიზაციაში ან კომპანიაში მისი საქმიანობის ნებისმიერ ეტაპზე და ნებისმიერ დროს.

ეკონომისტი ექსპერტების განმარტებით კრიზისი არის გარდაუვალი მოვლენა ნებისმიერ ორგანიზაციაში ან კომპანიაში და საერთოდ ქვეყნის ეკონომიკაში. კრიზისი ხასიათდება გამწვავებული ეკონომიკური და სოციალური წინააღმდეგობების დისპროპორციით.

კრიზისები მათი მასშტაბურობიდან გამომდინარე იყოფა:

- ❖ ლოკალურ კრიზისებად, რომლებიც მოიცავენ ეკონომიკის სისტემის მხოლოდ ნაწილს, ან ერთ კონკრეტულ საწარმოს;
- ❖ საერთო კრიზისები, რომლებსაც ადგილი აქვთ ეკონომიკის ყველა დარგში.

ეკონომიკურ კრიზისების კლასიფიკაციის მოხდენა შესაძლებელია მისი პრობლემებიდან გამომდინარე :

- ❖ მიკრო კრიზისები, რომლებიც შეეხება მცირე ჯგუფს, ან ერთ პრობლემას;
- ❖ მაკრო კრიზისები კი ძირითადად გამოწვეულია ქვეყნის ეკონომიკურ სისტემაში მნიშვნელოვანი მასშტაბის პრობლემებით.

კრიზისი არის მოვლენა, რომელსაც ნეგატიური ეფექტი მოქვს, ნეგატიური ეფექტები გამომდინარეობს ორგანიზაციის/კომპანიის ტიპიდან და ნებისმიერი მათგანი საყურადღებოა. კრიზისის წინააღმდეგ ბრძოლა საჭიროა მუდმივ რეჟიმში, სანამ კრიზისი მოხდება ორგანიზაციაში უნდა ჩატარდეს პრევენციული ქმედებები, ხოლო მისი დადგომის შემთხვევაში უნდა მოხდეს სწრაფი

რეაგირება, რაც შეიძლება უმოკლეს ვადაში. კრიზისის საბოლოო ეტაპზე კი აუცილებელია მოხდეს მისი ანალიზი, იმ მიზნით, რომ მომავალში ორგანიზაციამ ადვილად მოახერხოს პრობლემისაგან თავის არიდება. ეკონომისტები კრიზისის კლასიფიკაციას შემდენაირად ახდენენ:

ბუნებრივი კრიზისი, არის: ბუნებრივი კატასტროფები: მიწისძვრა, ტორნადო, ქარიშხლები, წყალდიდობები, მეწყერები. ასეთი ტიპის მოვლენების გაკონტროლება შეუძლებელია და მათი დადგომის შემთხვევაში ზარალიც ძალიან დიდია.

ტექნოლოგიური კრიზისი, არის როდესაც საწარმოში ჩავარდნაა ტექნოლოგიებთან მიმართებაში, ტექნოლოგიები თანამედროვე მოთხოვნებთან არ მოდის შესაბამისობაში, მანქანა-დანადგარები მწყობრიდან არის გამოსული, დავირუსებულია პროგრამები და სხვა. ტექნოლოგიურ კრიზისს იწვევს ასევე უხარისხო პროდუქციის წარმოება, ან მისი ბაზრიდან ამოღების აუცილებელი საჭიროება.

კონფლიქტური კრიზისი, არის კრიზისის ისეთი სახე, როდესაც ორგანიზაციის/კომპანიის ადამიანურ რესურსებს შორის წარმოიშვება კონფლიქტი ან დაპირისპირება. მისი შედეგები შეიძლება საწყის ეტაპზე არ იყოს დამაზიანებელი კომპანიისათვის, მაგრამ თუ კი ეს პროცესი გახანგრძლივდება გამოიწვევს ორგანიზაციის შიდა პრობლემებს;

ეკონომიკური კრიზისი დაკავშირებულია კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობაზე მოქმედ ფაქტორებზე, როგორებიცაა: ვალუტის ცვალებადობა, ბაზარზე მოთხოვნა-მიწოდების ცვლილება. ასევე, როდესაც ორგანიზაციას/კომპანიას არ შეუძლია გადაიხადოს ნაკისრი ვალდებულებები, ასეთი კრიზისი პროგნოზირებად კრიზის მიეკუთვნება და მისგან თავის არიდება და შედეგების შემსუბუქება შესაძლებელია, ეფექტური კომუნიკაციით და რაციონალური გამოსავალის პოვნით.

ინტელექტუალური კრიზისი არის ისეთი კრიზისი, როდესაც საავტორო უფლებები დიარღვევას აქვს ადგილი, პროდუქციის, ლიცენზიების გაყალბება ხდება, ორგანიზაციიდან სტრატეგიული ინფორმაცია გაედინება.

ინტელექტუალურ კრიზისად შეიძლება ჩაითვალოს პროფესიონალი კადრების შერჩევის სირთულეც.

მაკროეკონომიკური კრიზისი ისეთი კრიზისია, რომელსაც გლობალური მასშტაბები გააჩნია, როგორებიცაა ქვეყნის შიგნით პოლიტიკური ცვლილებები და არასტაბილურობა, ქვეყნის სამთავრობო პოლიტიკა ბიზნესთან მიმართებაში.

საწარმოო კრიზისი არის როდესაც ორგანიზაციებში ან საწარმოებში ხდება ხანძარი, აფეთქება, მავნე ნივთიერებების გაჟონვა, გარემოს დაზიანება. რის შედეგადაც ზარალდებიან თანამშრომლები იღებენ საწარმოო ტრავმას ან ფიქსირდება უბედური შემთხვევები, გარდაცვალება. ამ სახის კრიზისი, როგორც ფინანსურად, ასევე მორალურად აზიანებს ორგანიზაციას/კომპანიას.

კრიმინალური კრიზისი მოიცავს ორგანიზაციის საქმიანობის შეუსაბამობას კანონმდებლობასთან, ამის გამო იქმნება დამატებით რეგულაციები, რომლებიც დამატებით ხარჯებს წარმოქმნის ორგანიზაციებში. ასევე როდესაც ორგანიზაციიდან ხდება ინფორმაციის მოპარვა და ამ ინფორმაციის არასასურველ ხელში მოხვედრა. ამ სახის კრიზისი პირდაპირ აისახება ორგანიზაციის/კომპანიის რეპუტაციაზე.

ეპიდემიით გამოწვეული კრიზისი: რომლის მასშტაბები იწვევს კრიზისს, ამდროს პირველ ამოცანას წარმოადგენს ეპიდემიის შეჩერება და ადამიანების ჯანმრთელობაზე ზრუნვა, მაგრამ მერე ეტაპზე განსაკუთრებით ნეგატიურად მოქმედებს ქვეყნის ეკონომიკაზე.

ჩამოთვლილი კრიზისის სახეებიდან ზოგიერთი მათგანი ადვილად პროგნოზირებადია, ზოგი ნაკლებად, ზოგი კი სრულიად მოულოდნელად, ყოველგვარი წინაპირობის გარეშე შეიძლება დადგეს.

ორგანიზაცია ან საწარმო ყოველთვის უნდა ცდილობდეს გაატაროს ანტიკრიზისული ღონისძიებები. მათ უნდა გათვალონ რისკები და დანაკარგები, რა შეიძლება მოხდეს სხვადასხვა კრიზისული სიტუაციის დადგომისას, შეადარონ ისინი კრიზისის პრევენციისთვის საჭირო ხარჯებთან და ეფექტური კომუნიკაციის მეშვეობით სწრაფად მოახდინონ რეაგირება ნებისმიერი არასასურველი ცვლილების შემთხვევაში.

ორგანიზაციები დამოკიდებულნი არიან გარე ფაქტორებზე, თუ ეკონომიკა იმყოფება კრიზისის პირობებში, ეს გავლენას ახდენს საწარმოს საქმიანობაზეც. მაგრამ, ამ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა აქვს საწარმოს საქმიანობის ხასიათს, მასშტაბსა და პოტენციალს. ორგანიზაციას შეუძლია სრულიად წარმატებულად დაუპირისპირდეს გარე კრიზისულ სიტუაციას ან მოახდინოს მასზე სწრაფი რეაგირება.

ყველა ორგანიზაციისათვის არსებობს კრიზისის გარე და შიდა ფაქტორების მათთვის დამახასიათებელი თანაფარდობა. სტრუქტურითა და ორგანიზაციით მსგავსმა კომპანიებმა კრიზისის პირობებში, შესაძლოა იმოქმედონ სხვადასხვანაირად. ზოგიერთისათვის შესაძლოა დიდი დრო იყოს საჭირო კრიზისის აღმოსაფხვრელად, მეორენი იყვნენ გაკოტრების ზღვარზე, ხოლო მესამენი კი იღებდნენ კრიზისიდან სარგებელს. ამის მიზეზები შეიძლება იყოს:

- ❖ კომპანიის/ორგანიზაციის პოტენციალი;
- ❖ კომპანიის/ორგანიზაციის სწორად შერჩეული სტრატეგია;
- ❖ კომპანიის/ორგანიზაციის ანტიკრიზისული მართვის მაღალი დონე და სხვა.

კრიზისის ნიშნები არის ობიექტური მდგომარეობა ან მოვლენა, რომელიც ატყობინებს კრიზისის დადგომას ორგანიზაციას, ან კომპანიას კრიზისის გამომწვევი ბევრი მიზეზი არსებობს, რომლებიც იყოფა გარე და შიდა მიზეზებად. გარე მიზეზებში იგულისხმება:

- ❖ მაკროეკონომიკური განვითარების ტენდენციები და სტრატეგიები
- ❖ გლობალური ეკონომიკის განვითარება;
- ❖ კონკურენცია ბაზარზე;
- ❖ ქვეყანაში არსებული პოლიტიკური ვითარება;
- ❖ ქვეყანაში არსებული ფინანსური და ეკონომიკური მდგომარეობა;
- ❖ ინტენსიური კონკურენცია;
- ❖ სტიქიური უბედურებები

ეკონომიკური კრიზისის დროს კოტრდებიან საწარმოები, ზოგიერთი კომპანია ფირმა წყვეტს ფუნქციონირებას, ეცემა წარმოება, იზრდება უმუშევრობა, ხდება მოსახლეობის ცხოვრების დონის ვარდნა, მცირდება მთლიანი შიდა პროდუქტი და შესაბამისად უარესდება ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა.

ხშირად ორგანიზაციაში იწყება კრიზისი რომლის მიზეზები არის უკვე შიდა სირთულეების შედეგად გამოწვეული:

- ❖ არასწორად წარმართული მოლაპარაკებები;
- ❖ საქმიანი კონფლიქტები;
- ❖ არაპროფესიონალური მენეჯმენტი;
- ❖ ორგანიზაციული პრობლემები;
- ❖ თანამშრომლების დაბალი პროფესიული დონე;
- ❖ შეცდომები გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში;
- ❖ არასწორად განსაზღვრული სტრატეგიები;
- ❖ ანტიკრიზისული მენეჯმენტის არ არსებობა;
- ❖ არ ხდება პერსონალის დატრენინგება;
- ❖ უხარისხო მარკეტინგი და სხვა.

კრიზისის სიმპტომები წარმოადგენს კრიზისული სიტუაციის საწყის გამოვლინებს, ხოლო მიზეზები დაფარულნი არიან უფრო ღრმად, ისინი შეიძლება გროვდებოდეს დროის დიდი პერიოდის განმავლობაში და დამოკიდებული იყოს მრავალ ფაქტორზე.

კრიზისის მიზეზი არის მოვლენა, რომლის შედეგადაც დგება კრიზისი. მაგალითად, ინფლაცია წარმოადგენს კრიზისის ფაქტორს, მიმეზი კი იქნება ფულის მასის გაზრდა. სიმპტომები, კი ფასების გაზრდა, შრომის ანაზღაურების მოულოდნელი ზრდა და ა.შ.

საწარმოებში კრიზისის ნიშანი შესაძლოა იყოს:

- ❖ პროდუქციის ხარისხის შემცირება,
- ❖ კრედიტებზე დიდი დავალიანების არსებობა.

საწარმოებში კრიზისის მიზეზები შეიძლება იყოს:

- ❖ არსებული ფინანსურ-ეკონომიკური სირთულეები,
- ❖ ეკონომიკის საერთო მდგომარეობის გაუარესება,
- ❖ თანამშრომლების პროფესიონალიზმის დაბალი დონე.

საწარმოებში კრიზისის სიმპტომებია:

- ❖ უარყოფითი დინამიკის პირველი მაჩვენებლები,
- ❖ ფინანსური პრობლემების ზრდა და ა.შ.

გამომდინარე იქედან, რომ კრიზისები განუყოფლად თან სდევს ორგანიზაციის განვითარების ყველა ეტაპს და მის საქმიანობას მთლიანობაში, ამიტომ ნებისმიერი მართვა უნა იყოს ანტიკრიზისული, ე.ი. ორგანიზაციის მართვა უნდა ითვალისწინებდეს საფრთხეებს და კრიზისის დადგომის შესაძლებლობებს. მიზანშეწონილად ითვლება ორგანიზაციებში ანტიკრიზისული განყოფილების შექმნა.

„კრიზისული პროცესები გარკვეული ზომით მართვადია. კრიზისიდან გამოსვლის ეტაპების მართვამ თავისუფლად შეიძლება დააჩქაროს პროცესები და მოახდინოს მისი ნეგატიური შედეგების მინიმიზაცია.“⁷

კრიზისის გააზრებისას, არა მხოლოდ მის მიზეზებს, არამედ მის ა შედეგებსაც დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, რადგან მან შეიძლება გამოიწვიოს ცვლილებები, რომლებიც შეიძლება იყოს გრძელვადიანი და მოკლევადიანი, თვისობრივი და რაოდენობრივი, შექცევადი და შეუქცევადი. შედეგები, რომელიც შეიძლება მოჰყვეს აღნიშნულ პროცესს, მოცემულია ცხრილში.

ცხრილი #3 კრიზისის შედეგები⁸

⁷ ღამბაშიძე თ, ფირმათა ანტიკრიზისული მართვის მექანიზმი, <http://eprints.tsu.ge/> (15.05.2020)

⁸ Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии;

ორგანიზაციის განახლება	ორგანიზაციის გამოჯამრთელება
ორგანიზაციის განადგურება	ახალი კრიზისის გაჩენა
კრიზისის გამწვავება	მკვეთრი ცვლილებები
კრიზისის შემსუბუქება	რბილი გასასვლელი
ორგანიზაციის ტრანსფორმაცია	გრძელვადიანი ცვლილებები
დაზოგვის ორგანიზაცია	მოკლევადიანი ცვლილებები
ხარისხის ცვლილებები	შუქცევადი ცვლილებები
რაოდენობრივი ცვლილებები	შექცევადი ცვლილებები.

კრიზისის სხვადასხვა შედეგები განისაზღვრება არა მხოლოდ მისი ბუნებით, არამედ კრიზისების მენეჯმენტით, რამაც შეიძლება კრიზისის თავიდან აცილება, ან მსუბუქი ფორმით იმოქმედოს ორგანიზაციაზე, ან გამწვავდეს და ნეგატიური შედეგი დადგეს ორგანიზაციაში. ყველაფერი ეს დამოკიდებულია ანტიკრიზისულ მენეჯმენტის შესაძლებლობებზე, მათ დამოკიდებულებაზე, მიზანზე, პროფესიონალიზმზე, მართვის უნარზე, მოტივაციაზე, თუ როგორ მოხდება მათ მიერ კრიზისის მიზეზების და შედეგების გააზრება.

კრიზისი ორგანიზაციის/კომპანიის განვითარების ერთ-ერთი ფაზაა. მენეჯერების მოვალეობაა კარგად გაერკვნენ კომპანიაში არსებულ ვითარებაში, კრიზისის სიპტომებში, შეძლონ კრიზისის პროგნოზირება და იცოდნენ როგორ მართონ კრიზისის პროცესები და მიაღწიონ წარმატებებს.

2.2 კრიზისი და მასთან დაკავშირებული საფრთხეები

https://cde.osu.ru/demoverion/course161/1_2.html

ზოგადი თვალსაზრისით, კრიზისი მოვლენათა განვითარებაში, რაღაც მკვეთრი გარდატეხაა, ანუ რთული გარდამავალი მდგომარეობაა. კრიზისი და მასთან დაკავშირებული საფრთხეები ყოველთვის იყო და არის პრობლემური თანამედროვე ეკონომიკურ სისტემაში.

ხშირად უამრავ კრიზისის საფრთხეებს შორის ყველაზე მთავარ საფრთხეს ვერ ამჩნევენ და ვერ განსაზღვრავენ მის პოზიტიურ თვისებას, რომელსაც შეუძლია წარმატებები მოუტანოს ორგანიზაციას/კომპანიას და ასევე ხელი შეუწყოს მათ განვითარებას. არსებობს გამონათვამი "ყველაფერში რაც კარგია, აუცილებელია მოძებნო ცუდი, ხოლო ყველაფერში რაც ცუდია ეძებო კარგი." ზუსტად კარგად შეესაბამება ეს გამონათქვამი ბიზნესის პოზიტიურ საფრთხეს.⁹

კრიზისი შედგება ორი სიმბოლოსაგან:: ერთი ნიშნავს საშიშროებას, ხოლო მეორე - შანსს, კრიზისი, როგორც ინტეგრალური პროცესი, შედგება ორი პოლარობის ურთიერთკავშირით: რისკების და საფრთხეების, ასევე შესაძლებლობებისა და შანსისგან, პრაქტიკაში ხდება მათი მონაცვლეობა, ანუ ერთმანეთში ერევა ეს მოვლენები, ერთ მოვლენას მოსდევს მეორე და. ა. შ. ამ მოვლენას განსაზღვრავენ სემდეგნაირად: ხვალინდელი საფრთხე შეიძლება გახდეს შესაძლებლობა და პირიქით, ეს ყველაფერი დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ განხორციელდება კომპანიის ანტიკრიზისული მენეჯმენტის მოქმედება მის მიმართ.

ეკონომიკური კრიზისის პერიოდში შექმნილ ყველა კომპანიას ახასიათებს ინვესტიციის მინიმალური და თუნდაც შეიძლება ითქვას ნულოვანი დონე ბიზნესის დაწყებისას. თითქმის ყველა მსოფლიო ბრენდი აღმოცენდა ნულიდან, ყოველგვარი ინვესტიციის გარეშე, მხოლოდ თანდაყოლილი ნიჭის, მომავლის სწორად განსაზღვრის, მოქნილობით, კრეატიულობით და სხვა თვისებების საფუძველზე. სწორედ მათ დამსახურებას წარმოადგენს, ის რომ აღმოაჩნდათ განსაკუთრებული თვისება, რომლის დახმარებით შეძლეს, მიუხედავად

⁹ Жалевич А, Кризис — время возможностей. <https://www.link.msk.ru>

კრიზისის საფრთხეებისა, ეკონომიკურ და ფინანსურ არეულობებში გამოიყენეს საკუთარი შესაძლებლობები ბიზნესის შესაქმნელად.

კრიზისის პერიოდში კომპანიებს ასევე შეუძლიათ მნიშვნელოვანი ნახტომი გააკეთონ წარმატებების მწვერვალისკენ და კომპანიის მომავალი რადიკალურად შეცვალონ.

მიუხედავად კრიზისის საფრთხეებისა ამ პერიოდში შექმნილი მსოფლიოს წარმატებული კომპანიებია: Ford, Mckinsey and Company, Coca-Cola, Housing and Commercial Bank, Google, Paypal, Salesforce.com და სხვა.¹⁰

იმისათვის, რომ კრიზისის დროს, მიუხედავად არსებული საფრთხეებისა დიდ წარმატებებს მიაღწიონ ბიზნესის წარმომადგენლებმა, მათ უნდა გააჩნდეთ პოზიტიური განწყობა, კრიზისის საფრთხეებთან მიმართებაში და ოპტიმიზმით შეხვდნენ ამ მოვლენებს. ზოგადად ყველა წარმატებული მსხვილი კომპანიების შემქმნელები ოპტიმისტები არიან, რაც განაპირობებს მათ წარმატებებს. მათ ვინც პოსტსაბჭოთა სივრცეში დაიწყეს ბიზნესი, სწორედ ოპტიმისტები იყვნენ და თამამად უყურებდნენ მომავალს. ამ პერიოდში არ იყო ნაკლები საფრთხეები ბიზნესში, ვიდრე დღეს.¹¹

კრიზისის საფრთხეების მართვა წარმოადგენს კრიტიკულ ორგანიზაციულ ფუნქციას, მისი არასწორად პროგნოზირებამ შესაძლოა დიდი ზიანი მიაყენოს ორგანიზაციას/კომპანიას, ან შესძლებელია სრულიად შეაწყვეტინოს არსებობა. საზოგადოებასთან ურთიერთობის სპეციალისტები აქტიურად მონაწილეობენ ანტიკრიზისულ პროცესებში, რადგან მათ საუკეთესო ცოდნა და საუკეთესო პრაქტიკა აქვთ კრიზისის საფრთხეების პროგნოზირების დარგში.

კრიზისის პროცესს უამრავი განმარტება აქვს, „ჰითერ ოსთერთაგ და ასოციაცია“ კრიზისს განმარტავს, როგორც უდიდესი საფრთხეების შემცველ პროცესს, რომელსაც შეუძლია ნეგატიურად იმოქმედოს ორგანიზაციაზე ან კომპანიაზე, თუ სწორად არ იქნება აღნიშნული პროცესი მართული.

კრიზისი წარმოადგენს პოტენციური ზიანს და მოიცავს უამრავ

¹⁰ Жалевич А, Кризис — время возможностей. <https://www.link.msk.ru>

¹¹ იქვე

საფრთხეებს, რომელთა შორის გამოყოფენ სამ ძირითად საფრთხეს:

- ❖ საჯარო უსაფრთხოებას;
- ❖ ფინანსურ დანაკარგს;
- ❖ კომპანიის რეპუტაციის შელახვას;¹²

კრიზისი უარყოფითად მოქმედებს ორგანიზაციაზე/კომპანიაზე და გარკვეულწილად ზიანს აყენებს მათ რეპუტაციას. ყველა სახის საფრთხეები ურთიერთდაკავშირებულია ერთმანეთთან და საბოლოოდ აისახება კომპანიის რეპუტაციის შელახვაზე.

ბიზნესში მთავარია კომპანიის იმიჯი, მასზე დიდად არის დამოკიდებული კომპანიის წარმატებები, რადგან ბიზნესის წარმომადგენლები ყოველთვის ცდილობენ საქმიანი ურთიერთობები დაამყარონ პოზიტიური რეპუტაციის მქონე კომპანიებთან.

საფრთხე საუკეთესო იმიჯის მქონე კომპანიასაც შეიძლება შეექმნას. ამის მაგალითად განვიხილავთ კომპანია Johnson & Johnson-ს, რომლის იმიჯი სერიოზული საფრთხის წინაშე აღმოჩნდა, კომპანიამ საკუთარი იმიჯი შეინარჩუნა წარმატებული ანტიკრიზისული სტრატეგიით, მათ მიერ განსაზღვრული სტრატეგია, იმდენად წარმატებული იყო, რომ ეს მოვლენა კრიზისის მენეჯმენტის სასწავლო მოდელად არის მიჩნეული.

1982 წელს სკანდალში გაეხვია საუკეთესო იმიჯის მქონე კომპანია, რომელმაც იმოქმედა Johnson & Johnson -ის იმიჯზე. ამ მოვლენას ციანიდის კრიზისად მოიხსენიებენ. პრეპარატ ტაილენოლის კაფსულებში ციანიდის შემცველობამ 7 ადამიანის სიცოცხლე იმსხვერპლა.¹³

Johnson & Johnson პროდუქტი ტაილენოლი, მომხდარ ინციდენტამდე ფარმაცეპტულ ბაზაზე ერთ-ერთი ყველაზე გაყიდვადი მედიკამენტი იყო, კრიზისამდე 100 მლნ. მომხმარებელი ჰყავდა. ამ ამბავს დიდი გმობმურება მოჰყვა, აშშ-ს მოსახლეობის 90% ამაზე ლაპარაკობდა, რამაც გარკვეული საფრთხე შეუქმნა აღნიშნული კომპანიის იმიჯს.

¹² Crisis Management, <http://www.heatherostertagandassociates.ca/crisis-management> (22.26.2020)

¹³ როგორ გაუმკლავდეთ კრიზისს, <https://bpngeorgia.ge/home/about-us/publications/Crisis>

კომპანიის Johnson & Johnson-ის ანტიკრიზისულმა მენეჯმენტის გუნდმა სწორი სტრატეგია განსაზღვრა კომპანიის იმიჯის აღსადგენად. მათ მთავარ პრიორიტეტად დააყენეს მომხმარებლები და მათი უსაფრთხოება. ანტიკრიზისული გუნდის უმთავრეს საზრუნავს წარმოადგენდა მომხმარებელი, მათ კომპანიის იმიჯზე წინ დააყენეს მომხმარებლის უსაფრთხოება, რითაც საზოგადოების პოზიტიური განწყობა დაიმსახურეს. კომპანიამ შეწყვიტა პრეპარატის წარმოება, გაყიდვებიდან ამოიღეს 100 მლნ დოლარის ღირებულების პრეპარატი, რამაც კომპანიას დიდი ზარალი მოუტანა. გამოძიების შედეგად დადგინდა, რომ კომპანია კაფსულებს იძენდა სხვა კომპანიისაგან და მასში ათავსებდა პრეპარატს, სწორედ ეს კაფსულა შეიცავდა ციანიდს, რაც გახდა მიზეზი პრეპარატის მიღების შედეგად ადამიანების დაღუპვის. კრიზისიდან 6 თვის შემდეგ Johnson & Johnson -მა შეძლო და მომხმარებელს სრულიად ახალი, უსაფრთხო შეფუთვით წარუდგინა სკანდალური პროდუქტი.

კომპანიის Johnson & Johnson-ის კრიზისთან გამკლავების ანტიკრიზისულმა სტრატეგიამ, რომელიც პატიებისა და სიმპათიის მოპოვების პრინციპს ეყრდნობოდა, ეფექტურად იმუშავა კომპანიის იმიჯის რეაბილიტაციაზე.

პატიებაზე გათვლილი სტრატეგია გულისხმობდა საზოგადოებისთვის სწორი ინფორმაციის მიწოდებასა და კრიზისის დადგომის აღიარებას. ახალი შეფუთვის წარდგენა და პროდუქტის რეაბილიტაცია გზავნილი იყო, რომ კომპანია მზად არის ყოველთვის აღიაროს და გამოასწოროს სიტუაცია, გამოსწორება კი მომავალში გაუთვალისწინებელი საფრთხეებისგან თავდაცვას ნიშნავს.

სიმპათიაზე გათვლილი სტრატეგია, კომპანიას საზოგადოების თანაგრძნობის მოპოვებაში დაეხმარა. მათ მომხმარებლებს დაანახეს, რომ თავად გახდნენ გარემოებების მსხვერპლი, მაგრამ ასეთ დროსაც ისინი განსაკუთრებულად ზრუნავენ მომხმარებელზე, რითაც საზოგადოების სიმპატია დაიმსახურეს. მომხმარებლის სიმპატია ასევე განაპირობა კომპანიის მიერ გაწეულმა ხარჯმა.

მაღე სრულად აღიდგინა კომპანიამ რეპუტაცია. პრეპარატ ტაილენოლმა მომხმარებლის ნდობა სრულად დაბრუნა და საბოლოოდ კომპანია Johnson & Johnson-მა არამარტო აღიდგინა რეპუტაცია, არამედ უფრო მეტად გაიზარდა.

ანტიკრიზისული მენეჯმენტი მართავს საფრთხეებს თანმიმდევრულად, მისთვის პრიორიტეტულია საზოგადოებრივი უსაფრთხოება. კომპანიის რეპუტაციაზე და ფინანსურ ინტერესებზე ზრუნავს საზოგადოებრივი უსაფრთხოების მოგვარების შემდეგ.

საბოლოოდ, ანტიკრიზისული მენეჯმენტი მიმართულია ორგანიზაციისა და მისი თანამშრომლების დაცვისკენ და ზრუნავს საფრთხეებისგან მათ დაცვას, ასევე ზრუნავს კომპანიის ზიანის შემცირებაზე. კრიზისის საფრთხეები არის შეადლებლობები და პერსპექტივები კომპანიისათვის თუ კი მეწარმე პოზიტიურად გამიყენებს კომპანიის განვითარებისათვის.

კრიზისის დროს ნებისმიერ ორგანიზაციაში საფრთხეები იზრდება და მწვავედება, რის შედეგადაც დამაბული ვითარება იქმნება, ასეთ სიტუაციაში მნიშვნელოვანია ორგანიზაციამ/კომპანიამ ადეკვატურად და სწრაფად მოახდინოს რეაგირება კრიზისის საფრთხეებთან მიმართებაში, ამისათვის უნდა ჰქონდეს წინასწარ გააზრებული და სწორად განსაზღვრული ანტიკრიზისული გეგმა, რომელიც ორგანიზაციას ჩვეული სამუშაო რეჟიმიდან ექსტრემალურ მენეჯმენტის რეჟიმში გადართავს.

2.3 სახელმწიფოს როლი ანტიკრიზისულ მენეჯმენტში

კრიზისულ სიტუაციებში სახელმწიფოს მიზანია სამომხმარებლო ბაზრებზე სისტემური კრიზისების თავიდან აცილება და გაკოტრებული საწარმოს კრედიტორებისთვის თანხების მაქსიმალური დაბრუნების გარანტიების უზრუნველყოფა.

საკანონმდებლო პროცედურები მიმართულია ორგანიზაციის რეორგანიზაციის შესაძლებლობების ძიებაზე და თუ ასეთი შესაძლებლობები სრულიად ამოწურული აქვს ორგანიზაციას, ასეთ შემთხვევაში ხდება მხოლოდ

მათი ლიკვიდაცია.

დღეისათვის, ორგანიზაციები/კომპანიები განიცდიან ფინანსურ სირთულეებს, რომლებიც დაკავშირებულია საგარეო ეროვნულ პრობლემებთან:

- ❖ პოლიტიკური ვითარების არასტაბილურობასთან;
- ❖ საკანონმდებლო ჩარჩოების არასრულყოფილებასთან,;
- ❖ მაღალი გადასახადების არსებობასთან;

სახელმწიფოსა და ბიზნესის ურთიერთობა განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს ეკონომიკური კრიზისების დროს. ამის მაგალითია აშშ-ს სახელმწიფოს ანტიკრიზისული პოლიტიკა ჰიპოთეკური ბაზრის კრიზისის პერიოდში, რომელიც მოგვიანებით გლობალურ ფინანსურ-ეკონომიკურ კრიზისად გარდაიქცა.

ეკონომიკური ლიბერალიზმის ისეთ კლასიკურ ქვეყანაშიაც კი, როგორცაა აშშ, კერძო ბიზნესს არ შეუძლია მწვავე კრიზისიდან თავის დაღწევა სახელმწიფოს მხარდაჭერისა და დახმარების გარეშე.

„საბაზრო ფუნდამენტალიზმის“ პრინციპით სახელმწიფო მიიჩნევდა, რომ ბაზრის მოთამაშეებს არ უნდა მოხსნოდათ საკუთარი საქმიანობით გამოწვეული ფინანსური პასუხისმგებლობა. ამ მიდგომიდან გამომდინარე, ერთ-ერთი უმსხვილესი ფინანსური კორპორაცია „Lehman Brothers“ გაკოტრდა, ამ მოვლენამ სახელმწიფოს დაანახა, რომ მსგავსი დამოკიდებულება არ არის სწორი. სწორედ ამ ფაქტმა განაპირობა ბაზრის მიმართ აშშ-ს მთავრობის დამოკიდებულების მკვეთრი შეცვლა, რამაც ასახვა ჰპოვა ანტიკრიზისული ღონისძიებების გატარებაში აშშ-ს მთავრობის მხრიდან.

თანამედროვე სახელმწიფომ შეცვალა ძველი დამოკიდებულება ბიზნესთან მიმართებითი და სახელმწიფოს როლი მნიშვნელოვანად გაზარდა ანტიკრიზისულ პროცესებში. გამომდინარე იქედან, რომ მხოლოდ სახელმწიფოს შეუძლია გლობალური ბაზრის მოთხოვნებიდან ეროვნული ეკონომიკის სტრუქტურის შექმნა.

სახელმწიფოს როლი განსაკუთრებით გამოიხატა ეკონომიკური

კრიზისებისა და პოსტკრიზისული განვითარების პერიოდებში. 2007–2008 წლების გლობალურმა კრიზისმა ყველას დაანახა სახელმწიფოს უდიდესი როლი კრიზისის სახიფათო პროცესების დაძლევაში. სწორედ სახელმწიფო გამოვიდა ამ შემთხვევაში ბრიჯ–მენეჯერის როლში.

კრიზისულ პერიოდში სახელმწიფო უფრო მეტ აქტივობას იჩენს და აძლიერებს თანადგომას ბიზნესის დასახმარებლად, მაგრამ მის მიერ განხორციელებული დახმარებები დიდ რისკებთან არის დაკავშირებული, ეს რისკები შეიძლება ჩამოვაცალიბით შემდეგი სახით:

- ❖ კრიზის დაწყებამდე არაეფექტიანი სტრუქტურების კონსერვაციის რისკი;
- ❖ კონკურენტუნარიანობის დაქვეითების რისკი;
- ❖ აქტივების მნიშვნელოვანი ნაწილის სახელმწიფოს ხელში გადასვლა, რაც იწვევს მართვის ეფექტიანობის დაქვეითების რისკს;
- ❖ კრიზისიდან გამოსვლის რისკი მკვეთრად იწყებს შენელებას;
- ❖ სახელმწიფოს ხარჯების არარაციონალურ ხარჯვას;
- ❖ კორუფციის რისკი ზრდა;
- ❖ ლობირების რისკის გაძლიერება;
- ❖ არაკეთილსინდისიერი ქცევის რისკის გაძლიერება;
- ❖ დიდი სახელმწიფოების იდეოლოგიის და პრაქტიკის რეანიმაციის რისკს.

თუკი ასეთ რისკებთანაა დაკავშირებული კრიზისულ პერიოდებში სახელმწიფოს ეკონომიკაში ჩარევა, შეიძლება გაჩნდეს მოსაზრება, რატომ ახორციელებს სახელმწიფო ამ ქმედებებს, პასუხი მარტივია მისი ჩაურევლობა კიდევ უფრო მძიმე შედეგებს მოიტანს.

კრიზისის პროცესებში სახელმწიფო უპირატესობას ანიჭებს დაეხმაროს მსხვილ კომპანიებს, ეს აიხსნება იმით, რომ მსხვილი კომპანიები იმდენად დიდი მოცულობის არიან, რომ მათ მიერ წარმოებული პროდუქტის და მომსახურების შეჩერება უფრო საზიანო აღმოჩნდება ქვეყნის ეკონომიკისათვის. სახელმწიფოს მხრიდან ბრიჯ–მენეჯმენტის პოლიტიკის განხორციელება, გამოწვეული არის სახელმწიფოს ძალისხმევით ეროვნული ეკონომიკის კრიზისიდან გამოყვანის მიმართულებით.

სახელმწიფოს ეკონომიკური როლის გაძლიერება გაგებული უნდა იქნეს არა როგორც მისი ეკონომიკურ პროცესებში პირდაპირი ჩარევა, კერძო ბიზნესის და ზოგადად კერძო ინიციატივის შეზღუდვად, არამედ როგორც მისი სტიმულირება, სახელმწიფოს მიერ ხელსაყრელი მაკროეკონომიკური გარემოს ჩამოყალიბება შესაბამისი ფინანსურ-ეკონომიკური, ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული და სამართლებრივი ბერკეტების გამოყენების საშუალებით.

თავი 3 ანტიკრიზისული მენეჯმენტის შედარებითი ანალიზი

3.1 ანტიკრიზისული მენეჯმენტის საზღვარგარეთის ქვეყნების გამოცდილება

ეკონომიკური კრიზისი გამოწვევების წინაშე აყენებს ორგანიზაციას/

კომპანიას, აიძულებს მათ სწორად განსაზღვრონ ანტიკრიზისული სტრატეგიები.

ორგანიზაციისათვის/კომპანიისათვის კრიზისის პირველ ეტაპზე, პრიორიტეტული უნდა იყოს თანამშრომლების, მომხმარებლებისა და საზოგადოების უსაფრთხოება. ყველა ორგანიზაცია მზად უნდა იყოს მართოს ოპერაციული თუ ფინანსური რისკები, რომლებიც დაკავშირებულია კრიზისთან. თანამშრომლების პრიორიტეტულობა დამახასიათებელია საზღვარგარეთის ქვეყნების ბიზნესის წარმომადგენლებისთვის, დიდი კომპანიები ხშირ შემთვევაში ორიენტირებულები არიან ორგანიზაციის თანამშრომლების და მომხმარებლების უსაფრთხოებაზე, ამის ნათელ წარმოდგენას ქმნის, თუ როგორ მოიქცნენ დიდი კომპანიები, ამჟამად განვითარებული ეპიდემიით, COVID -19-ით გამოწვეულ კრიზისის დროს.

საზღვარგარეთის ქვეყნების დიდმა კომპანიებმა Apple-მა, Google-მა და Amazon-მა და Starbuck-მა მსოფლიოში გავრცელებული COVID -19 პირობებში კრიზისის პირველ ეტაპზევე, მათვის პრიორიტეტული აღმოჩნდა თანამშრომლების ჯანმრთელობის უსაფრთხოება, მათ პირველებმა დისტანციურად დაიწყეს მუშაობა და ამასთან ერთად შექმნეს ფონდები და ფინანსური დახმარება გაუწიეს იმ თანამშრომლებს, რომლებსაც Covid-19-ის სიპტომების აღმოაჩენის გამო კარანტინში მოუწიათ ყოფნა.

კრიზისის პირობებში კომპანია Amazon-მა საკუთარი თანამშრომლების რაოდენობის შემცირების ნაცვლად 100 000-ით გაზარდა, თანამშრომლების რაოდენობა.

Google-მა თავის თანამშრომლები დისტანციურ რეჟიმში გადაიყვანა, რითაც მზრუნველობა გამოიჩინა მათ მიმართ. ხოლო იმ თანამშრომლებს, რომლებსაც შეუმცირდათ შემოსავალი სამუშაო საათების დაკლების, გამო კომპენსაციის სახით გადაუხადა დამატებითი თანხა. ასევე შექმნა ფონდი და ეხმარებოდა ისეთ ადამიანებს, ვინც დაკარგა სამსახური და უსახსროდ დარჩა.

რაც შეეხება კომპანია Amazon-ს, მანაც სხვა კომანიების მსგავსად დისტანციურ რეჟიმში გადაიყვანა თანამშრომლები. Amazon-მა დანარჩენი კომპანიების მსგავსად, დახმარების სახით კომპენსაცია შესათავაზა ისეთ

თანამშრომლებს, რომლებიც კორონა ვირუსით დაინფიცირდნენ.

კომპანია Starbuck-მა აშშ-ში და კანადაში ყველა ფილიალი დახურა, თუმცა კომპანიამ შეინარჩუნა საკუთარი პროდუქციის სახლში მიტანის სერვისი, რომლითაც ნებისმიერი ადამიანი სარგებლობს სპეციალური აპლიკაციის საშუალებით.

კომპანია Apple-მა Covid-19-თან დაკავშირებით კრიზისის პირველ ეტაპზევე საკუთარ თანამშრომლების ჯანმრთელობაზე გააკეთა ორიენტირება, კომპანიამ აღნიშნა, რომ კრიზისის პროცესები უარყოფითად მოქმედებს თითოეულ მის თანამშრომელზე, კომპანიის იმიჯს, კი პირველ რიგში ადამიანები წარმოადგენენ, რომელთაც სჯერათ, რომ ტექნოლოგიურ პროგრესს აქვს იმის უნარი, რომ ადამიანების ცხოვრება უკეთესობისკენ შეცვალოს, განსაკუთრებით კი მსოფლიო კრიზისის პერიოდში, როდესაც ნებისმიერი მსხვილი კომპანია და ბიზნეს სექტორები გადარჩენის გზებს ეძებს, მიუხედავად ამ გამოწვევისა კომპანია Apple-ი საქმიანობას არ წყვეტს, იგი აგრძელებს თავის ჩვეულ საქმიანობას და გარდა ამისა ცდილობს დაეხმაროს მათ ვინც ამ ვირუსით (Covid-19) დაზარალდა.

კომპანია პირველ რიგში ზრუნავს საკუთარ თანამშრომლებზე, რაც გამოიხატა მათ ისეთ მოქმედებათ, როდესაც მსოფლიო მასშტაბით თითქმის ყველა მაღაზია დახურეს კლიენტებისა და თანამშრომლების უსაფრთხოების მიზნით. ისინი გადავიდნენ ონლაინ მუშაობის რეჟიმში, რითიც მათ გამოხატეს ზრუნვა არა მარტო საკუთარ თანამშრომლებზე, არამედ მომხმარებლებიც არ დატოვეს უყურადღებოდ. Apple-ის ყველა ოფისი დისტანციური მუშაობის რეჟიმზე გადავიდა, თანამშრომელთა უმეტესობა სახლიდან ონლაინრეჟიმში ასრულებდნენ სამსახურებრივ მოვალეობას, ხოლო მათ ვისაც ოფისში ყოფნა მოუწია კომპანია მაქსიმალურ პირობებს უქმნის იმისათვის რომ თავი იგრძნონ უსაფრთხოდ, კერძოდ კომპანია მკაცრად აკონტროლებს ოფისში არსებულ ტემპერატურას და ჰიგიენურ მდგომარეობას.

კრიზისი ყველა კომპანიაში ან ორგანიზაციაში შესაძლებელია განვითარდეს, მიუხედავად კომპანიის მასშტაბებისა, მაგრამ კრიზის, როგორც

ზოგადად უარყოფითი შედეგები მოაქვს, ასევე შეუძლია ზოგიერთ შემთხვევაში დადებითად იმოქმედოს ზოგიერთ კომპანიაზე. რაც გამოიხატება ეკონომიკური გაჯანსაღებაში, ინოვაციური პროცესების დაჩქარებაში, მართვის ახალი მეთოდების შემუშავებაში, ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვაში, ბიზნესმოდელების განახლებაში და კონკურენტუნარიანობას გაზრდაში.

კრიზისი ორგანიზაციებს და კომპანიებს ეხმარება უფრო მოქნილები იყვნენ და სწრაფად მოახდინონ გარემო ცვლილებებზე რეაგირება. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი განიხილება ისეთ პროცესად, რომელიც ორგანიზაციებს/კომპანიებს ეხმარება უფრო მეტად მოქნილები, მობილურები და სიცოცხლისუნარიანები გახდნენ კრიზისის პირობებში.

კრიზისი არ წარმოადგენს გადაულახავ პრობლემას, კომპანიებში და ორგანიზაციებში, თუ კი ეფექტურად მუშაობს ანტიკრიზისული გუნდი, ასეთ ორგანიზაციებს, არა თუ გადარჩენის, არამედ განვითარების შანსიც უჩნდებათ.

მსოფლიო პრაქტიკაში არის შემთხვევები, როდესაც ფართო მასშტაბიანი კომპანიები არა მხოლოდ გადარჩნენ რთულ კრიზისულ პერიოდში, არამედ განვითარების ახალ ეტაპს მიაღწიეს და მიიღეს მოგება.

სწორედ ეს წარმოადგენს წარმატებული ანტიკრიზისულ სტრატეგიას. მაგალითად, ცნობილმა კომპანია NESTLE- ემ, 1998 წლის კრიზისის დროს რამდენჯერმე გაზარდა თავისი საბაზრო წილი. ნედლეულის ფასის შემცირებისა და შეფუთვის ხარჯების შემცირების შედეგად. NESTLE- ეს მწარმოებელმა კომპანიამ მკვეთრად დაწია ფასი აღნიშნულ პროდუქციაზე, რამაც მომხმარებელთა ყურადღება მიიპყრო, შესაბამისად გაიზარდა მოთხოვნა NESTLE-ზე. სწორად დაგეგმილმა ანტიკრიზისულმა მენეჯმენტმა განაპირობა, რომ კრიზისის დროს კომპანია არა მხოლოდ გადარჩა გაკოტრებას, არამედ შეძლო დიდი მოგების ნახვა, რაც განაპირობა სწორად დაგეგმილმა პროცესმა, კომპანიამ შეფუთვის ხარჯების შემცირებით მოახდინა ფასის დალება პროდუქციაზე. კომპანიამ სწრაფად განხორციელა ცვლილებები, რამაც გამოიწვია მისი პოპულარობის ზრდა და მოგების რამდენჯერმე ზრდა.

მსგავსი კრიზისის წინააღმდეგ ბრძოლა, იმავე წელს განხორციელა COCA

COLA -ამ, მანაც ფასი დააკლო პროდუქციას, ასევე კრიზისის პერიოდში გამოუმჯავა ახალი პროდუქტი - FRUIT -TAME და FIESTA. უფრო მეტიც, კომპანია ეს პროდუქტები მოათავსა ბრენდირებულ მაცივრებში და დაიწყო დამატებით სარეკლამო კამპანია. რის შედეგადაც, სასმელები დიდი რაოდენობით გაიყიდა და შესაბამისად კომპანიამ დიდი მოგება ნახა. ეს მაგალითიც მიეკუთვნება წაემატებულ ანტიკრიზისულ სტრატეგიას, რის შეგადაც კომპანიამ უდიდესი მოგება ნახა კრიზისის პირობებში.

ისეთმა ძლიერმა კომპანიებმა, როგორცაც წარმოადგენს Panasonic და sony რთულ კრიზისულ პერიოდში დახურეს საკუთარი ძვირადღირებული ხაზები, ეროვნული ბრენდები და გააფართოეს მათი ასორტიმენტი დაბალი ფასების კატეგორიაში. შედეგად, ამით რამდენჯერმე გაზარდეს მომხმარებელთა ბაზა, გაიზარდა მოგება და შეამცირეს წარმოების ხარჯები. ამ კომპანიებმაც ფინანსურად მიაღწიეს წარმატებებს კრიზისის პერიოდში.

გამომდინარე ამ მაგალითების საფუძველზე კრიზისი შეიძლება იყოს დასასრულის დასაწყისი, რასაც განაპირობებს ეფექტურად შემუშავებული ანტიკრიზისული პროგრამა, კრიზისი პერიოდში არის დიდი შანსი, რომ კომპანია გაძლიერდეს და დაიწყოს ახალი, მომგებიანი პროდუქციის წარმოება.

ეკონომისტი მარია გურჩინა, კომპანიის განვითარებას ადარებს მძლოლის მოძრაობას ტრასაზე, სანამ გზა სწორია მძლოლი პრობლემების გარეშე მართავს მანქანას, ხოლო გზაზე, თუ დაბრკოლებები შეხვდა, უჭირს მანქანის ტარება, მძლოლის მანქანის მართვას ხარისხიან ტრასაზე, ის ადარებს ეკონომიკის ზრდას, რომელშიც კომპანია უპრობლემოდ ფუნქციონირებს, ხოლო როდესაც ეკონომიკაში სირთულეები ჩნდება კომპანიებში კრიზისი იწყება, ხოლო კომპანიას რომელიც იგივე რიტმით აგრძელებს მუშაობას, სტატიის ავტორი პროფესიონალ მძლოლს ადარებს.¹⁴

საინტერესოა, რომ ზოგადად კრიზისში წარმატებული ლიდერების მოქმედებების სტრატეგია წააგავს პროფესიონალ მძლოლს, რომელიც დაბრკოლებების მიუხედავად წარმატებით მართავს მანქანას.

¹⁴ Гущина СМария , тратегии, препятствующие победе кризиса: опыт зарубежных компаний

ამერიკული კომპანია Arrow Electronics-ი იყო მთავარი დისტრიბუტორი, 1987-1994 წლებში. 1987-1990 წლების ეკონომიკური კრიზისში შეერთებულ შტატებში გადახურდა ელექტრონიკის ინდუსტრია ხანგრძლივი რეცესიით, ხოლო კომპანიის აქციებმა რამდენიმე წლის განმავლობაში არ აჩვენა ზრდა. შავი ორშაბათის შემდეგ (1987 წლის 19 ოქტომბერი ცნობილია, როგორც შავი ორშაბათი. ერთ დღეში, საფონდო ინდექსები დაუყოვნებლივ დაეცა 22% -ით, რამაც გამოიწვია აშშ-ში სამწლიანი ეკონომიკური კრიზისის დასაწყისი.

1988 წელს Arrow Electronics -მა დახურა თავისი ოთხი ობიექტი, შეამცირა ყველა გვერდითი და დამატებითი ოპერაციები. წლის განმავლობაში ფინანსური შესრულება გაუმჯობესდა: ამ პერიოდის ბოლოსთვის კომპანიამ 10 მილიონი აშშ დოლარი საოპერაციო მოგება მიიღო 16 მილიონი დოლარის ზარალის ნაცვლად. საკუთარი ვალის შესამცირებლად, კომპანიამ ასევე გაყიდა წამყვანი გადამამუშავებელი ბიზნესი, რომელიც მას ეკუთვნოდა 1968 წლიდან.

გატარებულმა ზომებმა სერიოზულად გააუმჯობესა კომპანიის ფულადი სახსრების მოძრაობა და დამატებითი თანხა მიაწოდა, რომელითაც 1991 წელს მან შეიძინა ამერიკული კომპანია LEX ELECTRONICS, ანუ ინდუსტრიის მესამე მოთამაშე იყიდა. ამ შენაძენმა ARROW- გაყიდვების ლიდერად აქცია. 1994 წლამდე, კომპანია 12 შენაძენით გაამდიდრა საკუთარი ბიზნესი. კომპანიის აქციები ექვსჯერ გაიზარდა. რაც წარმოადგენს წარმატებული ანტიკრიზისული სტრატეგიის შედეგს.

ზემოთ განხილული მაგალითების საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სწორად განსაზღვრულ ანტიკრიზისულ მენეჯმენტის, საშუალებით, არა თუ თავი დააღწიოს კრიზისს, არამედ კრიზისის პირობებში ორგანიზაციებმა/კომპანიებმა შექმნან დადებითი შედეგები დამიაღწიოს წარმატებებს. ორგანიზაციის/კომპანიის ხელმძღვანელებს კარგად უნდა ესმოდეთ, მთავარი არ არის რომ პრობლემა ჩნდება, მნიშვნელოვანია როგორ უპასუხებს ორგანიზაცია/კომპანია ამ გამოწვევებს.

3.2 სახელმწიფოს ანტიკრიზისული მენეჯმენტი საქართველოში

ეპიდემიის ფონზე შექმნილი კრიზისის აქტუალურობის გამო, ნაშრომის ამ თავში განვიხილავთ კორონა ვირუსის COVID-19-ით გამოწვეულ ეკონომიკურ კრიზისს და განვიხილავთ სახელმწიფოს ანტიკრიზისულ გეგმას.

საქართველოში კორონავირუსის პირველი შემთხვევის დადასტურებიდან დაახლოებით სამი თვე არც იყო გასული, რომ ამ პერიოდში ქვეყნის შიგნით ვირუსის გავრცელების შესაკავებლად გატარებული პრევენციული ღონისძიებების შედეგად საქართველო მსოფლიო რუკაზე იმ მოწინავე ქვეყნებს შორის აღმოჩნდა, რომელმაც ეფექტურად მოახდინა ეპიდემიასთან ბრძოლა.

მიუხედავად ასეთი წარმატებებისა, დღეს საქართველოს წინაშე მეორე მნიშვნელოვანი გამოწვევა, ეპიდემიის გავრცელებით გამოწვეული ნეგატიური ეკონომიკური შედეგების შერბილებაა, რაც ერთის მხრივ ეფექტური ფისკალური პოლიტიკის, ხოლო მეორეს მხრივ ქვეყნის ეკონომიკური სექტორის ახალ რეალობასთან ადაპტირების საშუალებით ხორციელდება.

გამომდინარე იქიდან, რომ საქართველოს ეკონომიკის დარგობრივ სტრუქტურას ძირითად წილს მომსახურების სექტორი შეადგენს. ქვეყნის მთლიანი შიდა პროდუქტის 60%-ზე მეტი მომსახურების სფეროს ისეთ დარგებზე მოდის, როგორცაა ვაჭრობა საერთაშორისო გადაზიდვები და მგზავრთა გადაყვანის სერვისები, უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული საქმიანობა სასტუმროებისა და რესტორნების ბიზნესი, გართობასა და დასვენებასთან დაკავშირებული სერვისები სწორედ ამ დარგებზე განსაკუთრებულად იმოქმედა კრიზისმა.¹⁵

ეპიდემიით გამოწვეული კრიზისის შედეგებმა განსხვავებულად იმოქმედეს ეკონომიკის დარგებზე. ყველაზე მძიმე დარტყმა აღმოჩნდა ტურიზმის, ვაჭრობის, საერთაშორისო გადაზიდვებისა და მგზავრთა გადაყვანის სექტორებისათვის, რომლებიც თავის მხრივ საქართველოს ეკონომიკის 30%-ს წარმოადგენს. ამასთანავე, აღნიშნული სექტორები ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი

¹⁵ COVID-19-ის ეკონომიკური შედეგები: პოსტ-კრიზისული პერიოდის გამოწვევები და გადაწყვეტის გზები, <https://www.pmo-bc.com> (12.06.2020)

დამსაქმებლები არიან, რის გამოც უამრავი ადამიანი კრიზისს გამო აღმოჩნდა უმუშევარი.¹⁶

ტურისტული ნაკადების შემცირებამ არა ნაკლები ნეგატიური შედეგი მოუტანა ტურიზმის ბიზნესს, კრიზისით დაზარალებული აღმოჩნდა უძრავი ქონების, მშენებლობის, მრეწველობის, საფინანსო სექტორებიც. რამაც განაპირობა მოსახლეობის შემოსავლების შემცირება და ადამიანებს განუვითარდათ მომავალთან დაკავშირებული გაურკვევლობა, ამის გამო მოსახლეობა უფრო ფრთხილი გახდა ისეთი ხარჯების გაწევის მიმართ, რომლებიც არ წარმოადგენენ პირველადი საჭიროებას, რამაც განსაკუთრებულად იმოქმედა მომსახურების კატეგორიაზე.

სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანი გახდა, რომ ეკონომიკური პოლიტიკის მოკლევადიანი ღონისძიებები განხორციელებულიყო აღნიშნულ სექტორებზე უარყოფითი ეფექტების შესამცირებლად. თუმცა, მეორეს მხრივ ეპიდემიით გამოწვეულმა კრიზისის შედეგებმა ნათელი გახდა, რომ მნიშვნელოვანია ეკონომიკის დარგობრივ სტრუქტურაში ისეთი სექტორების განვითარების მხარდაჭერა, რომლებიც შედარებით ნაკლებად რეაგირებენ ეკონომიკური შოკების მიმართ.

სახელმწიფოსათვის მნიშვნელოვანი გახდა ეკონომიკური ზრდის წახალისება პოსტ-კრიზისულ პერიოდში, ეკონომიკური ზრდის ტემპის კრიზისამდელ ნიშნულზე დასაბრუნებლად, საჭირო გახდა შიდა მოთხოვნების სტიმულირება.

საქართველოს მთავრობამ შეიმუშავა ანტიკრიზისული გეგმა, რომლის მიზანსაც წარმოადგენს ბიზნესის დახმარება. ამ კუთხით სახელმწიფომ ფინანსური და საგადასახადო შეღავათები დაუწესა იმ სექტორებს, რომლებსაც ყველაზე მეტად შეეხო აღნიშნული კრიზისი. სახელმწიფომ ორიენტირება გააკეთა ტურისტულ ბიზნესში მოქმედ კომპანიებზე, რაც გამოიხატა სესხების რესტრუქტურირებაში და გადავადებაში, როგორც კერძო კომპანიების ასევე ინდივიდუალური მომხმარებლებისთვის. საბოლოო ჯამში, ანტიკრიზისული

¹⁶ COVID-19-ის ეკონომიკური შედეგები: პოსტ-კრიზისული პერიოდის გამოწვევები და გადაწყვეტის გზები, <https://www.pmo-bc.com> (12.06.2020)

ლონისძიებების გატარების შედეგად ქვეყნის ეკონომიკაში დამატებით მილიარდ ლარზე მეტი ფინანსური რესურსის გამონთავისუფლების შესაძლებლობა აღმოჩნდა, რაც შიდა მოთხოვნის სტიმულირებას მოხმარდება.¹⁷

ყველაზე რთული აღმოჩნდა ბიზნეს სექტორის ადაპტაცია ახალ რეალობასთან, კრიზისის პირობებმა განაპირობა სხვადასხვა კომპანიების ბიზნეს მოდელების რადიკალური ცვლილების საჭიროება.

კრიზისის პერიოდმა გამოკვეთა და დღის წესრიგში დადგა ელექტრონული სერვისების აუცილებლობა, მეორეს მხრივ მომხმარებლის მოთხოვნის ცვლილებებმა კომპანიებისათვის საჭირო გახადა გადაეხედათ პროდუქციის ფასებისათვის.

კრიზისის პერიოდში პირველადი საჭიროების საქონელზე და მომსახურებაზე მოთხოვნა უფრო მეტად გაიზარდა. შემცირდა სამომხმარებლო მოთხოვნა ისეთ პროდუქციაზე, როგორებიცაა გართობა, დასვენება, ელექტროტექნიკა, ავეჯი და სხვა საყოფაცხოვრებო დანიშნულების საქონელი. ამ პროდუქტებზე შემცირებულ მოთხოვნას კომპანიებმა ხარჯების შემცირებით და საფასო პოლიტიკის ცვლილებით უპასუხეს, რათა შეემცირებულიყო გაყიდვების კლება. კრიზისმა განაპირობა ჯანმრთელობის უსაფრთხოების დაცვიდან გამომდინარე, ელექტრონული გაყიდვების არხებისა და ელექტრონული სერვისების დანერგვა, რაც საშუალებას იძლევა დისტანციური არხებით მოხდეს მომხმარებლისთვის საჭირო პროდუქტის მიწოდება. აღნიშნულ პროცესებშიში განსაკუთრებული მნიშვნელობისაა ბიზნეს საკონსულტაციო სერვისების ხელმისაწვდომობა, რადგან მცირე და საშუალო ბიზნესის წარმომადგენლების უმეტესობისთვის რთული გახდა ახალ რეალობასთან ადაპტაცია დახმარების გარეშე.

3.3 კვლევის აღწერა და შედეგები

¹⁷ COVID-19-ის ეკონომიკური შედეგები: პოსტ-კრიზისული პერიოდის გამოწვევები და გადაწყვეტის გზები, <https://www.pmo-bc.com> (12.06.2020)

კვლევის მიზანია საქართველოში ანტიკრიზისული მენეჯმენტის წინაშე არსებული გამოწვევების შეფასება. კვლევის მთავარ კითხვაზე პასუხის გაცემა შესაძლებელი გახდა კვლევის შედეგების ანალიზის და განზოგადების შედეგად.

ჩვენს მიერ ჩატარებულ კვლევაში გამოყენებულია რაოდენობრივი და თვისობრივი კვლევის მეთოდებით, რომელთა საშუალებით შევეცადეთ გაგვეჩვენოთ, თუ რა მდგომარეობაა ქართულ კომპანიებში კრიზისის დროს. რა მეთოდებით ახდენენ ორგანიზაციის/ კომპანიის ანტიკრიზისული მენეჯერები და თანამშრომლები კრიზისის პროცესის აღმოფხვრას ან ამ მოვლენის შენელებას. ისე, რომ საკუთარი მომხმარებლები კმაყოფილები ჰყავდეთ და თავადაც არ დაზარალებდნენ. რა მიმართულებით ახორციელებენ საკუთარ საქმიანობას და რა გამოწვევების წინაშე დგანან, რა შესაძლებლობებს ფლობს და იყენებს ანტიკრიზისული მენეჯმენტი კრიზისის დასაძლევად.

ასევე შეძლებს დაგვარად შევეცდებით ჩვენს მიერ წამოყენებული ჰიპოთეზის: ორგანიზაციის/კომპანიის შეუძლია სხვაზე უკეთესად გაართვას თავი კრიზისს, თუ მას კარგად აქვს გათვლილი კრიზისის მოსალოდნელი საფრთხეები და კომპანიას გააჩნია სწორად განსაზღვრული ანტიკრიზისული მართვის სტრატეგია გამყარებას.

კვლევა ჩატარდა ბიზნესის სხვადასხვა სფეროში სფეროში მოღვაწე 13 კომპანიაში. კვლევა ჩატარდა (02.06-09.06.2020) პერიოდში. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ კვლევაში მონაწილეობაზე აღნიშნული კომპანიები დაგვთანხმდნენ ანონიმურობის ფორმატში. გამომდინარე კონფედენციალობის პრინციპის გათვალისწინებით ვერ ვასახელებთ მათ ვინაობას. ისინი იყვნენ: გაყიდვების დეპარტამენტის ხელმძღვანელები, ფინანსური დეპარტამენტის ხელმძღვანელები, ასევე საშუალო და მაღალი რანგის მენეჯერები.

ჩვენს მიერ შერჩეული რესპოდენტები სიამოვნებით დაგვთანხმდნენ კვლევაში მონაწილეობის მიღებაზე, რაზეც მაღლობას ვუხდით მათ. ისინი კვლევაში მონაწილეობაზე დაგვთანხმდნენ კვლევის ანონიმურ ფორმატზე, აქვე აღვნიშნავთ, რომ ანონიმურობა მათ თავად მოისურვეს. აქედან გამომდინარე რესპოდენტებს არ მოეთხოვებოდათ ვინაობის დადასტურება. სწორედ ამიტომ

მათი პასუხები ზუსტად შეესაბამებოდა რეალობას, ანონიმურობის პრინციპი მათ აძლევდა საშუალებას ყოფილიყვნენ გულწრფელები და უფრო გახსნილები. რესპოდენტების შერჩევის კრიტერიუმს წარმოადგენდა ის, რომ სწორედ ეს ადამიანები წარმოადგენენ ინფორმაციის პირველ წყაროს ჩვენთვის საინტერესო საკითხთან დაკავშირებით, ისინი რეალურად არიან ჩართულები და ჩახედულები ყველა იმ ცვლილებებში, რომლებიც კომპანიებში ხდება. კვლევის პროცესში წინააღმდეგობის სახით გამოვლინდა, რომ დაბალი რგოლის მენეჯერები უფრო შეზღუდულ პასუხებს იძლეოდნენ და არ იყვნენ ისე გახსნილები, როგორც მაღალი რგოლის მენეჯერები. ერთ-ერთ წინააღმდეგობად მათ მიერ მოთხოვნილი ანონიმურობაც შეგვიძლია დავასახელოთ.

რესპოდენტებთან კონსულტაციების გავლის შემდეგად დავადგინეთ, რა მექანიზმების დახმარებით ართმევენ თავს ისინი კრიზისის მდგომარეობიდან გამოსვლას.

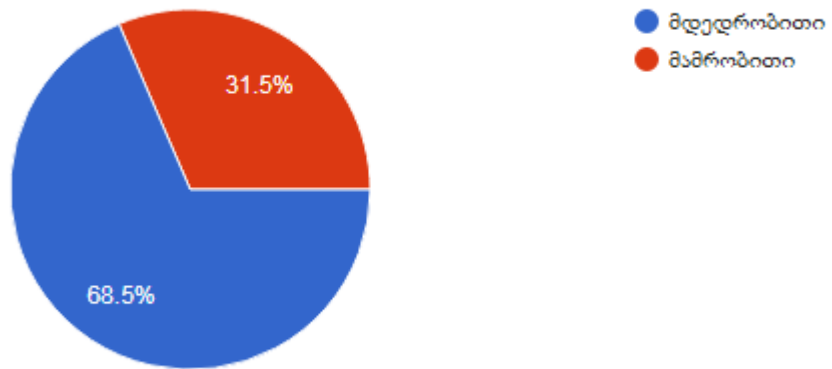
კვლევის მთავარ კითხვაზე პასუხის მისაღებად, ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევა ორ ეტაპისაგან შედგებოდა. პირველ ეტაპზე მოვიპოვეთ და შევისწავლეთ ინფორმაცია, თუ რა პრაქტიკები არსებობს მსოფლიოს სხვა განვითარებულ ქვეყნებში აღნიშნულ პროცესებთან მიმართებით, ამ ეტაპზე შეგროვებული შედეგების საფუძველზე დაყრდნობით გავერკვიეთ, თუ რა სტანდარტები არსებობს, როგორია საერთაშორისო პრაქტიკა და როგორ ხდება ანტიკრიზისული სტრატეგიის შემუშავება.

კვლევის პროცესში ჩვენი მიზანი იყო კვლევის საფუძველზე დაყრდნობით სეგვეფასებინა ანტიკრიზისული მენეჯმენტის წინაშე არსებული გამოწვევები.

კვლევის ფარგლებში მიღებული მონაცემები აკუმულირებულია ჩვენს მიერ ქვემოთ განხილულ დიაგრამებში. კვლევაში მონაწილე რესპოდენტებისაგან მიღებული მონაცემების საფუძველზე მოვახდენთ საკვლევი საკითხის ანალიზი, კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით წარმოვადგენთ დასკვნასა და რეკომენდაციებს.

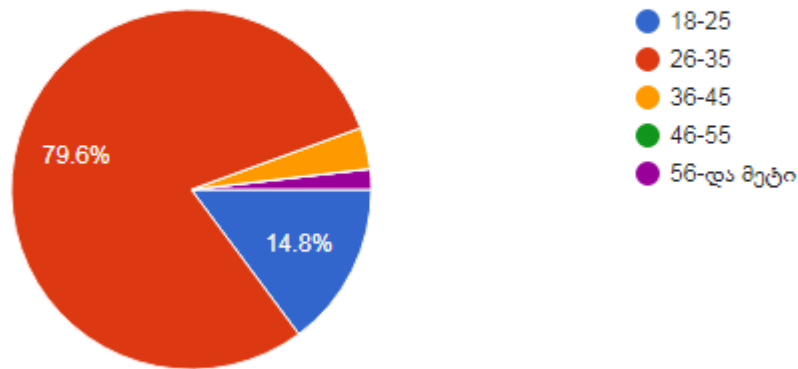
კვლევის შედეგები: როგორც ავლნიშნეთ კვლევაში მონაწილეობას იღებდა 13 კომპანიაში დასაქმებული მენეჯერები, ასევე ამ კომპანიის ხელმძღვანელები.

რესპოდენტების (68.5%) წარმოადგენდნენ მამაკაცები, ხოლო (31.5%) ქალბატონები. (დიაგრამა# 1)



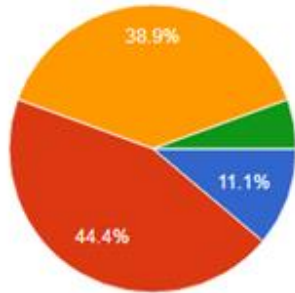
დიაგრამა #1

კვლევაში ,მონაწილეების (79.6%) 26დან 35 წლის რესპოდენტებს წარმოადგენდნენ, (14.8%) 18-დან 25 წლამდე. (დიაგრამა #2)



დიაგრამა #2

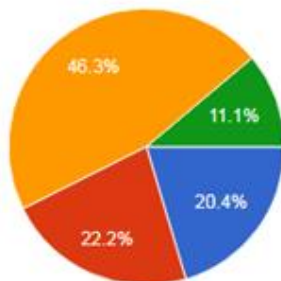
რესპოდენტებს ვთხოვეთ შეეფასებინათ საქართველოში ანტიკრიზისული მენეჯმენტის ეფექტურობა, პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა (44.4%) კომპანიების აქტიურად იყენებს ანტიკრიზისულ მენეჯმენტის პრინციპებს და მიდგომებს, მაგრამ არ გააჩნიათ საკმარისი ცოდნა დამათ მიერ ანტიკრიზისული მენეჯმენტის მეთოდების გამოყენება არაეფექტურად შეაფასეს. (11%) იყენებს ანტიკრიზისულ მენეჯმენტის პრინციპებს და მიდგომებს და ამასთანავე ეფექტურად. (38.9%) არ იყენებს ანტიკრიზისულ მენეჯმენტის პრინციპებს და მიდგომებს, სათანადო ცოდნის არ ქონის გამო. (დიაგრამა #3)



- ორგანიზაციათა უმრავლესობა საქართველოში ანტიკრიზისული მენეჯმენტის პრივილეგებსა და მიდგომებს აქტიურად და ეფექტურად იყენებს.
- ორგანიზაციათა უმრავლესობა ანტიკრიზისული მენეჯმენტის პრინციპებსა და მიდგომებს იყენებს, თუმცა საკმარისი გამოცდილების/ ცოდნის არქონის გამო არაეფექტურად.
- ანტიკრიზისული მენეჯმენტის საკითხების ცოდნა საქართველოში მწირია და გამოყენებაც არაეფექტური.
- ანტიკრიზისული მენეჯმენტის მიდგომები ქართულ ორგანიზაციებში საერთოდ არ გამოიყენება.

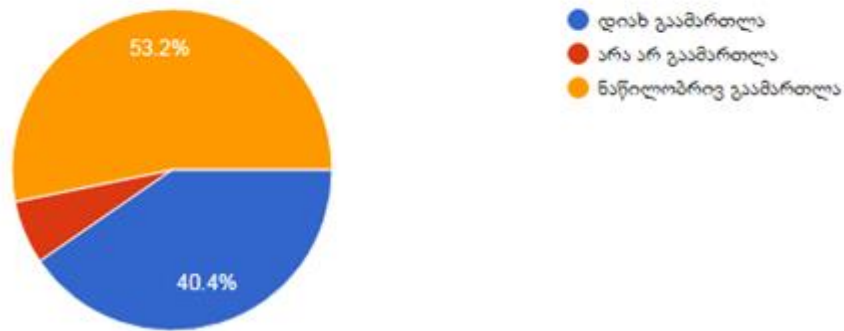
დიაგრამა #3

შემდეგ კითხვა როგორია მათი სტრატეგიები მოსალოდნელ კრიზისთან მიმართებით, პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა: კომპანიების (46.3%) არ გააჩნია არანაირი წინასწარ განსაზღვრული სტრატეგია, უბრალოდ კრიზისულ სიტუაციასი უმარლესი რგოლის მენეჯერი იღებს გადაწყვეტილებებს. (22.2%) კომპანიების მუდმივად მოქმედი კრიზისების მართვის განყოფილებები აქვთ. (20.4%) კომპანიების კრიზისის პირობებში აყალიბებს გუნდს, (11.1%) კომპანიების ანტიკრიზისულ გეგმას კომპანიის მთავარ შემადგენელ ნაწილად თვლის. (დიაგრამა #4)



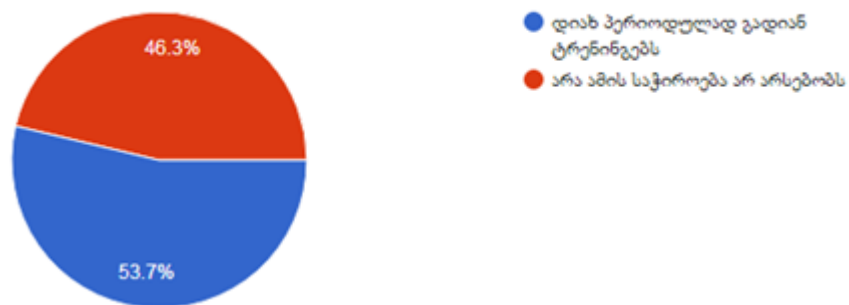
- კრიზისის წარმოქმნის შემთხვევაში იქმნება ამ საკითხზე მომუშავე გუნდი.
- ორგანიზაციაში არსებობს მუდმივმოქმედი კრიზისების მართვის განყოფილება.
- არ არსებობს წინასწარი სტრატეგია, კრიზისულ სიტუაციებზე გადაწყვეტილების მიღებას უმარლესი რგოლის მენეჯერები იღებენ.
- ანტიკრიზისული სტრატეგია ორგანიზაციის სტრატეგიის ნაწილია, რომელიც წინასწარ შედგენილ სამოქმედო გეგმებს ითვალისწინებს კრიზისული სიტუაციის წარმოქმნის შემთხვევაში.

იყო, თუ არა მათ მიერ მიღებული ანტიკრიზისული მოქმედება კრიზისთან მიმართებაში ეფექტური, პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა: კომპანიების (53.2%) -სათვის აღმოჩნდა ნაწილობრივ ეფექტური, (40.4%) თვლის, რომ გაამართლა. (დიაგრამა #5)



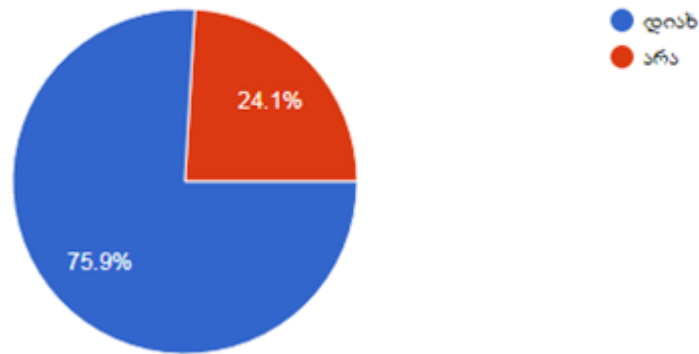
დიაგრამა #5

კითხვაზე ახდენენ, თუ არა თანამშრომელთა ცოდნის ამაღლებას, ანუ დატრენინგებას ანტიკრიზისული სიტუაციების სამართავად, შემდეგი სახის პასუხები მივიღეთ: (53.7%) პერიოდულად ამაღლებს თანამშრომელთა ცოდნას ტრენინგების საშუალებით აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით, ხოლო (46.3%) თვლის, რომ ამის საჭიროება არ არსებობს. (დიაგრამა # 6)



დიაგრამა #6

კითხვაზე ახდენენ, თუ არა წინასწარ მოსალოდნელი საფრთხეების მონიტორინგს, (75.9%) ახდენს, ხოლო (24.1%) არ ახდენს. (დიაგრამა # 7)



დიაგრამა # 7

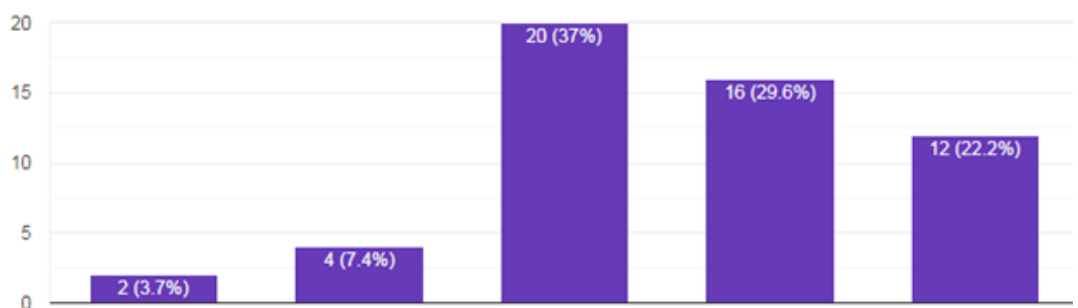
კვლევის შედეგებს, თუ შევაჯამებთ ასე გამოიყურება: გამოკითხული რესპოდენტების ნახევარზე ცოტა ნაკლები აქტიურად იყენებს ანტიკრიზისულ მეთოდებს კრიზისის აღმოსაფხვრელად, ხოლო დანარჩენები ან არ თვლიან საჭიროდ ან არ გააჩნიათ შესაბამისი ცოდნა.

ანტიკრიზისულ სტრატეგიას, რაც შეეხება კომპანიების ნახევარი არ განსაზღვრავს წინასწარ კომპანიის ანტიკრიზისულ სტრატეგიას, ძალიან ცოტა პროცენტს აქვს შესაბამისი სამსახურები არნიშნულ საკითხთან მიმართებაში და მუდმივად განსაზღვრავენ, მაგრამ ასეთი კომპანიები სამწუხაროდ ცოტაა, კომპანიების ნახევარი თვლის, რომ მათ მიერ მიღებულმა გადაწყვეტილებებმა კრიზისის აღმოსაფხვრელად ნაწილობრივ გაამართლა, შედარებით ნაკლები კომპანია თვლის, რომ გაამართლა.

რესპოდენტი კომპანიების ნახევარი ახდენს თანამშრომლების გადამზადებას ტრენინგების საშუალებით, ამაღლებს მათ კვალიფიკაციას, ხოლო დანარჩენები თვლიან, რომ ამის საჭიროება არ არის, ოღონდ კვლევის შედეგად გაურკვეველი დარჩა მართლა არ საჭიროებს იმის გამო რომ

მაღალკვალიფიციური თანამ შრომლები ჰყავთ, თუ უბრალოდ არ აქცევენ ამ საკითხს ყურადღებას. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომრაც არ უნდა მაღალი კვალიფიკაციის მქონე იყოს თანამშრომელი, მუდმივად ცვალებად გარემოსთან ადაპტირებისათვის მას ჭირდება სიახლეების გაცნობა. კვლევის შედეგად გაირკვა, რომ რესპოდენტები ადგენენ და სწავლობენ წინასწარ კრიზისის მოსალოდნელ საფრთხეება, მხოლოს გამოკითხულთა 24% არ აქცევს ამ საკითხს ყურადღებას, რის შედეგადაც მათ კომპანიებში მოსალოდნელია მოხდეს კრიზისი მოულოდნელად.

კვლევის ბოლოს რესპოდენტებს მივმართეთ თხოვნით შეეფასებინათ საკუთარი კომპანიის მზაობა ნებისმიერი სახის კრიზისთან მიმართებაში. ანტიკრიზისული სტრატეგიის მნიშვნელობა, შეფასება უნდა მოეხდინათ ხუთ ბალიანი სისტემით, სადაც (1-ძალიან ცუდი. 5- ძალიან კარგი), გთავაზობთ მათ სასუხს აღნიშნულ კითხვასთან მიმართებით. (დიაგრამა# 8)



კვლევის შედეგად მოვახდინეთ რესპოდენტების მთავარი პრობლემების, კომპანიის ანტიკრიზისულ მართვასთან დაკავშირებით, განზოგადება და ჩამოვყალიბეთ შემდეგნაირად:

- ❖ ანტიკრიზისული მენეჯმენტი არ არის შესაბამისად განვითარებული კომპანიებში;
- ❖ ანტიკრიზისულ მენეჯმენტთან მიმართებაში ცოდნის და გამოცდილების ნაკლებობა;

- ❖ პროგნოზირება მოსალოდნელი კრიზისის საფრთხეებთან არ განსაზღვრება პროფესიულ დონეზე;
- ❖ არაკვალიფიციური თანამშრომლების ყოლა კომპანიებში;
- ❖ არ ხდება თანამშრომლების დატრენინგება;
- ❖ უმრავლეს შემთხვევაში კრიზისის დროს უცაბედად იღებენ გადაწყვეტილებებს;
- ❖ მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები კრიზისის წინააღმდეგ ნაწილობრივ ამართლებს, რაც საკმარისი არ არის კომპანიის განვითარებისათვის;

დასკვნა და რეკომენდაციები

კრიზისი ის მნიშვნელოვანი შემთხვევაა, რომელსაც შეუძლია ნეგატიური გავლენა მოახდინოს, როგორც ორგანიზაციაზე, ან კომპანიაზე ასევე ინდუსტრიაზე და ქვეყნის ეკონომიკაზე.

კრიზისი საბაზრო ეკონომიკის მთავარი დამახსიათებელი თვისებაა და ასევე აუცილებელი მოვლენაც, რადგან კრიზისს ზოგჯერ პოზიტიური ეფექტიც მოაქვს, ხშირ შემთხვევაში ეკონომიკური გაჯანსაღებას, ინოვაციური პროცესების დაჩქარებას, მართვის ახალი მეთოდების შემუშავებას, ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვას, ბიზნესმოდელების განახლებას განაპირობებს და ასევე ზრდის ორგანიზაციების/კომპანიების კონურენტუნარიანობას. ანტიკრიზისული მენეჯმენტის დანიშნულებაა, ორგანიზაციას/კომპანიას დაეხმაროს გადარჩენის პროცესში, ასწავლოს როგორ გაერკვნენ და როგორ გადალახონ მათ წინაშე არსებული პრობლემები, ამავდროულად შეინარჩუნონ ყველაზე ღირებული, რაც მათ კომპანიას გააჩნია.

ანტიკრიზისული მენეჯმენტის მთავარი მიზანია ანტიკრიზისული სტრატეგიების განსაზღვრა ხოლო შემდგომ პროცესს წარმოადგენს ამ სტრატეგიების პრაქტიკულად გამოყენება. მისი უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა, არ დაუშვას ორგანიზაციის გაკოტრება, ხოლო გაკოტრების შემთხვევაში უმცირესი დანაკარგებით დააღწიოს თავი. ორგანიზაციამ/კომპანიამ წინასწარ უნდა განსაზღვროს ყველაზე სახიფათო შესაძლო მოსალოდნელი კრიზისის შესაძლო სცენარები, ამისათვის უნდა შეიმუშავოს წინასწარი გეგმა, რომლის სასუალებით თავს დააღწევს კრიზისს.

ორგანიზაციამ/კომპანიამ ორგანიზება უნდა გაუწიოს მისი საუკეთესო თანამშრომლებისგან შემდგარ გუნდს პრობლემური სიტუაციის დასაძლევად. კრიზისის მართვისას, რაც უფრო დიდია პრობლემა მით უფრო გულმოდგინედ უნდა მოხდეს მასზე მუშაობა. იმისთვის, რომ სიტუაცია მალე დაუბრუნდეს ჩვეულ კალაპოტს. მნიშვნელოვანია და ეფექტურია, რომ პრობლემა დროულად დადგინდეს და აღმოიფხვრას პირველ ეტაპზევე, სანამ ჯერ კიდევ შესაძლოა

მისი ეფექტურად მართვა.

კრიზისული სიტუაციის გადაჭრა მენეჯერებს აძლევს მნიშვნელოვან გამოცდილებას. ხოლო საკუთარ შეცდომებზე სწავლა, კი იმის გარანტიაა, რომ კრიზისის სრულყოფილი ანალიზი, ანალოგიური კრიზისების იოლად დაძლევის, ან თავიდან აცილებისათვის საუკეთესო შესაძლებლობა.

და ბოლოს კრიზის სამართავად ყველაზე მთავარია ორგანიზაციამ და მისმა თანამშრომლებმა შეინარჩუნონ სიმშვიდე, დაუშვებელია პანიკა. თუ ორგანიზაციის მენეჯმენტი სწორად მიუდგება საკითხს, ყველაფერი ჩადგება ნორმაში. სიმშვიდე კი ორგანიზაციას საშუალებას მისცემს მოახდინოს კონკრეტულ ამოცანაზე კონცენტრაცია და მისცემს გუნდს სწორი მიმართულება. მთავარია მოხდეს კრიზისების სწორი და დროული პროგნოზირება, რათა წინასწარ შემუშავდეს ის ღონისძიებები, რომლებიც ხელს შეუწყობს აღნიშნული კრიზისების ამორებას ან რბილად გადატანას.

ორგანიზაცია/კომპანია, რომ გადარჩეს კრიზისულ კონკურენტულ ბრძოლაში რთული პროცესია. ამ პროცესით შეიძლება ყველა არ დარჩეს კმაყოფილი, მაგრამ ის, რომ ყველა იყოს კმაყოფილი ამ სიტუაციაში არ წარმოადგენს ორგანიზაციის ან კომპანიის ამოცანას. მნიშვნელოვანია კრიზისი დასრულდეს და ორგანიზაცია ჩვეულ რიტმს დაუბრუნდეს. და ბოლოს რეკომენდაციების სახით:

- ❖ კრიზისს თავი უნდა დააღწიოთ რაც შეიძლება სწრაფად. რაც შეამცირებს ზარალს;
- ❖ აუცილებელია კომპანიამ დროულად მოახდინოს რეაგირება კრიზისზე;
- ❖ ორგანიზაციაში/კომპანიაში უნდა არსებობდეს ანტიკრიზისული მენეჯმენტი;
- ❖ ხშირად უნდა ხდებოდეს თანამშრომლების ცოდნის ამაღლება;

გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა

1. დუდანური თ, ანტიკრიზისული მენეჯმენტი: პრობლემები და თანამედროვე მიდგომები, თბ., 2018
2. დუდაური თ, სამკუაშვილი ნ, ქეისების კრებული მენეჯმენტსა და კორპორაციულ ფინანსებში, თბ., 2015
3. ვეშაპიძე შ, ლეკაშვილი ე, გრიშვილი ა, და ასლამაზიშვილი ნ. მსოფლიო ეკონომიკა. თბ., 2008.
4. კოვზანაძე ი, მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისის გაკვეთილები და განვითარების ახალი მოდელის ფორმირება, თბ., 2016
5. ნანიტაშვილი მ და შუბლაძე გ. მარკეტინგის მენეჯმენტი. თბ., 2014
6. პავლიაშვილი ს, მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისი და გლობალიზაციის თავისებურებანი. თბ., 2012
7. როგორ გაუმკლავდეთ კრიზისს, <https://bpngeorgia.ge/home/about-us/publications/Crisis> (12.06.20)
8. ფარესაშვილი ნ, ფირმის ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, თბ., 2010
9. ქეშელაშვილი გ, ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, თბ., 2013
10. ღამბაშიძე თ, ფირმათა ანტიკრიზისული მართვის მექანიზმი, <http://eprints.tsu.ge/> (15.05.2020)
11. COVID-19-ის ეკონომიკური შედეგები: პოსტ-კრიზისული პერიოდის გამოწვევები და გადაწყვეტის გზები, <https://www.pmo-bc.com> (12.06.2020)
12. Arezu Jahanshir, Knowledge-Based Strategic Management of Engineering and Basic Sciences for Achieving the New Technologies, 2015
13. Crisis Menegment; <http://www.heatherostertagandassociates.ca/crisis-management> (15.06.2020)
14. Jesper Rosenberg Hamsen, Application of Strategic Management Tools After an NPM-inspired reform, 2014
15. Impact of IS Strategy and Techonological Innovation Strategic Aligment on Firm Perfomence, 2017
16. Sehgal and Teki Surayya, Inovative Strategic Management: The Case of Mumbai

Suburban Realway System, 2016

17 . Institutiona Learning: The Essence os Strategic Management, 2018.

18. Nardia Haigh and Andrew J. Hoffman, The New Heretics: Hybrid Organizations and the Challenges Present to Corporate Sustainability

19. Strategic Management in AN Organization, Volume 3, 2017

20. Maleka S, Strategic Management and Strategic Lanning Proceses, 2014

21. Robert S Kaplan and David P Norton, The Office of Sstrategy Management, 2005

22. Michael A Hitt, Strategic Management: Conspect and Cases: Competitveness and Globalization;

23. Велислава Николаева, Стратегическо управление на бизнес организациите – възможности и предизвикателства

24. Гущина СМария, тратегии, препятствующие победе кризиса: опыт зарубежных компаний;

25. Жалевич А, Кризис — время возможностей. <https://www.link.msk.ru> (12.06.2020)

26. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии;https://cde.osu.ru/demoversion/course161/1_2.html (12.06.2020)